



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

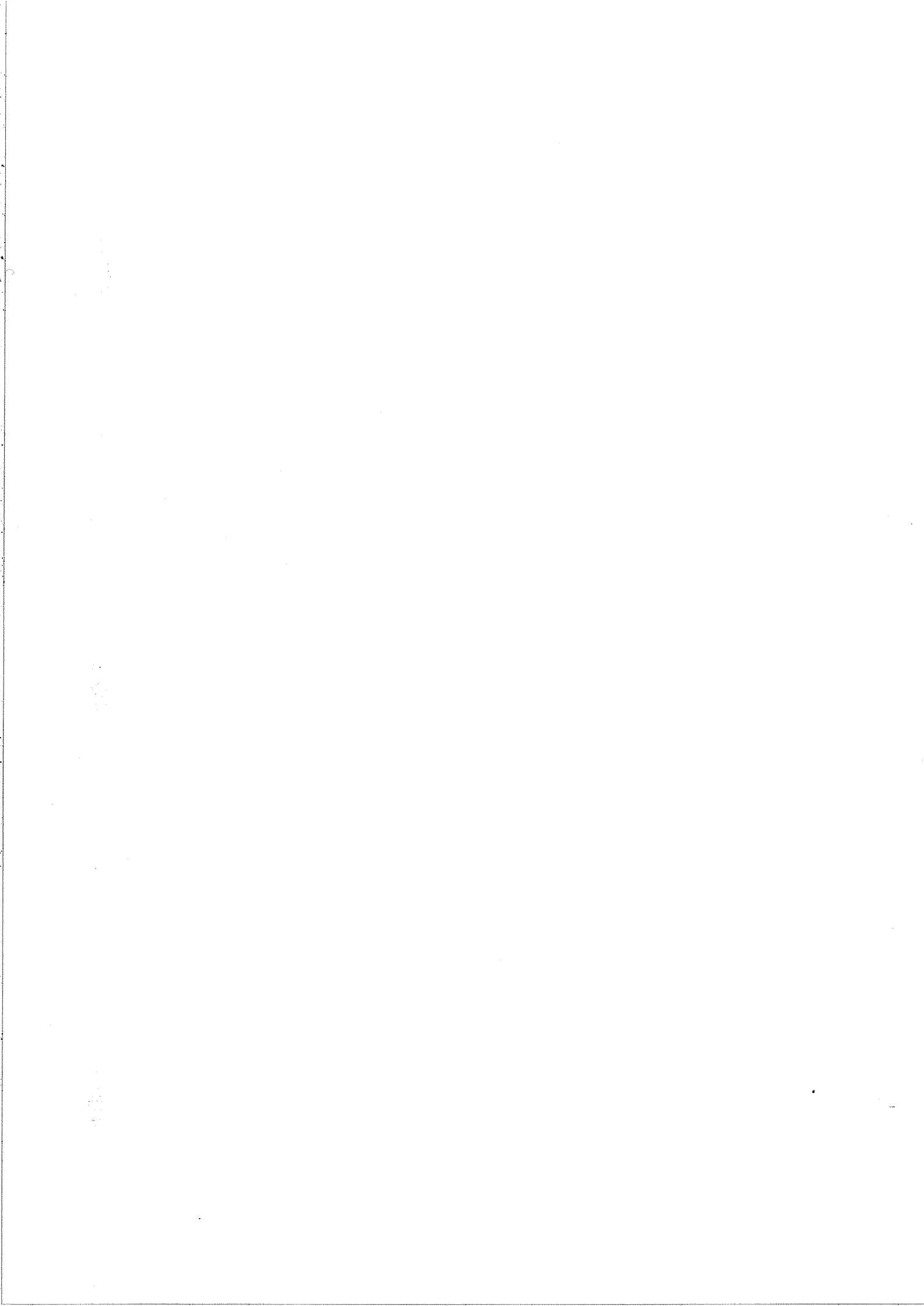
Den komplexa resursen
-En studie om HR-personens olika identiteter

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Författare: Fredrik Johnsson
Elin Åkerström

Handledare: Mona Nilsen

Juni, 2010



Sammanfattning

Examensarbete, kandidat 15 hp

År: 2010

Handledare: Mona Nilsen

Examinator: Karin Lumsden Wass

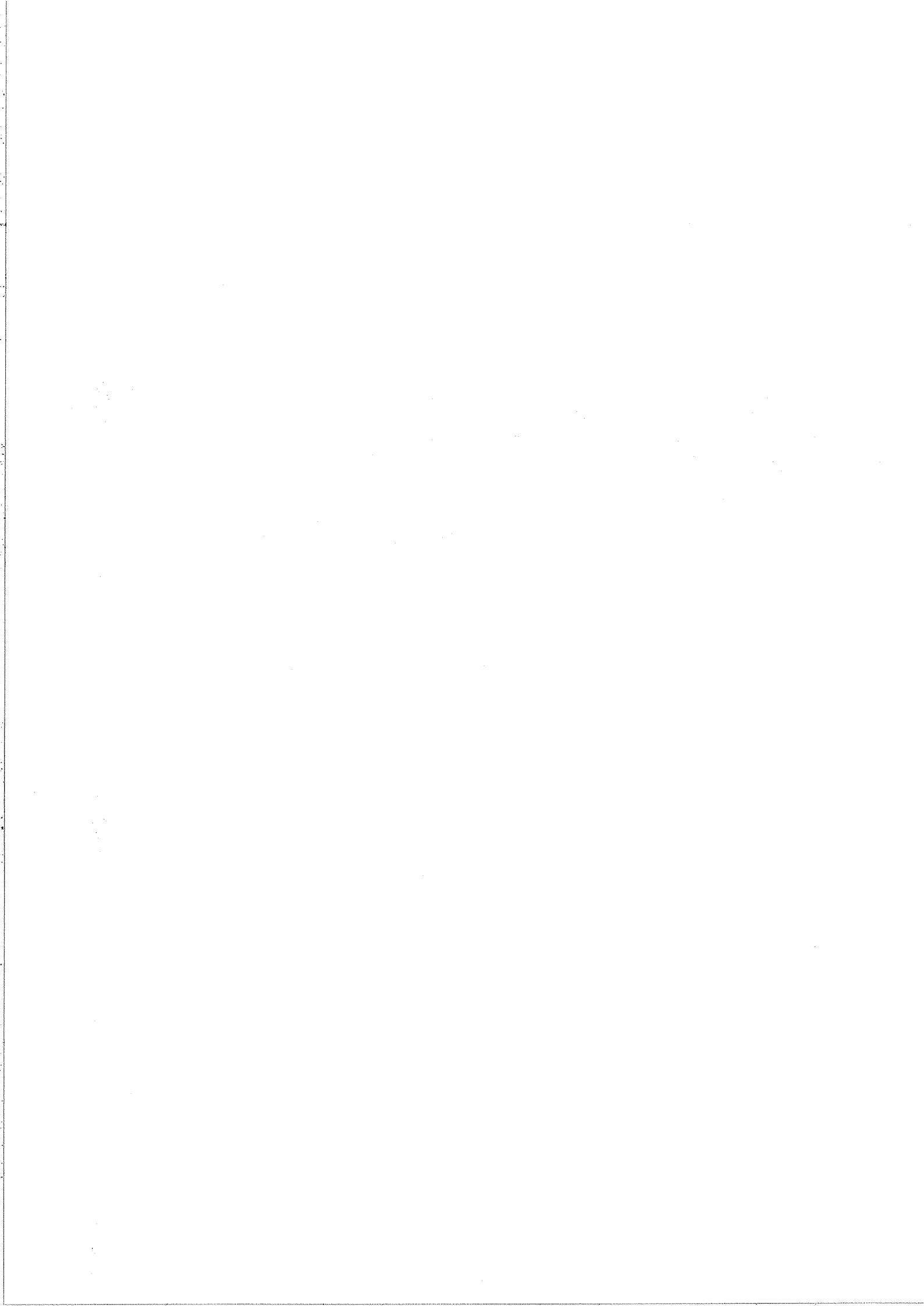
Det övergripande syftet med studien är att analysera hur personalvetaren tillskrivs olika uppgifter, roller och identiteter på en arbetsplats, av aktörer i en ledningsgrupp. Studien har genomförts inom tillverkningsindustrin på ett dotterbolag till ett större internationellt företag.

Genom att studera hur personalvetarens olika identiteter konstrueras genom kommunikation och retoriska resurser har vi utgått från en socialkonstruktionistisk syn på identitet. Snarare än att bevaka funktionens arbetsbeskrivning lägger vi fokus på hur funktionen upplevs och hur tankar kring denna kommer till uttryck. Då vi söker den sociala dimensionen av identitetskonstruktion kommer vi även att använda oss av dialogiska perspektivet som analytiskt ramverk.

Studien bygger på kvalitativ metod då vi framförallt vill belysa tankar, reflektioner och erfarenheter kring personalvetarens funktion i ledningsgruppen. Vi har därmed genomfört sex semi-strukturerade intervjuer samt deltagit vid ett ledningsgruppsmöte. Observationen av ledningsgruppsmötet gjordes framförallt för att hos oss skapa en vidare förståelse för sammanhanget.

Utifrån den retorik och argumentation som personerna i ledningsgruppen använde har vi valt att särskilja och kategorisera fyra olika identiteter som i sammanhanget kan tillskrivas en personalvetare. Dessa beskrivs och analyseras vidare som; "HR-strategen", "Stödfunktionen", "Kontrollinstansen" och "Mjukisen". Med stöd i vår socialkonstruktionistiska ansats menar vi att dessa identiteter inte kan identifieras som generella för personer verksamma i HR-området, däremot anser vi att de belyser komplexiteten i rollen. Detta ger oss vidare belägg för att diskutera hur konstruktionen av de olika identiteterna påverkar HR-funktionens status och erkännande.

Nyckelord: Identitetskonstruktion, kommunikation, HR-funktionen, professioner, status



1. INLEDNING	1
2. PROBLEMFÖRMULERING.....	2
2.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
2.2 AVGRÄNSNINGAR OCH FÖRTYDLIGANDEN	3
2.3 DISPOSITION.....	3
3. DEN STUDERADE VERKSAMHETEN	4
4. TIDIGARE FORSKNING	6
5. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER OCH ANALYTISKA VERKTYG	8
5.1 KOMMUNIKATION I ETT DIALOGISTISKT PERSPEKTIV	8
5.2. IDENTITET SOM ANALYTISKT BEGREPP.....	9
5.3 IDENTITETSARBETE OCH RETORISKA RESURSER.....	9
5.4 "FOOTING"	10
5.4 SOCIALA PRAKTIKER OCH ASYMMETRI.....	10
5.5 HR-FUNKTIONENS ROLLER ENLIGT DAVE ULRICH.....	11
6. METOD	13
6.1 VAL AV METOD	13
6.2 VAL AV OCH KONTAKT MED DEN STUDERADE VERKSAMHETEN	13
6.3 URVAL AV ENHETER.....	13
6.4 URVAL AV INTERVJUPERSONER.....	13
6.5 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	13
6.6 GENOMFÖRANDE AV ANALYS	14
6.7 ETIK	14
7. RESULTAT & ANALYS	16
7.1 DEN NYA STRUKTUREN	16
7.2. HR-FUNKTIONENS OLIKA IDENTITETER.....	18
7.2.1 "HR-strategen"	18
7.2.2. "Stödfunktionen"	20
7.2.3. "Kontrollinstansen"	21
7.2.4. "Mjukisen".....	23
8. DISKUSSION.....	25
8.1 METODISKA ERFARENHETER.....	27
8.2 TANKAR KRING FRAMTIDA FORSKNING	28
9. REFERENSER.....	29

Bilaga I - Intervjuguide till HR-personen

Bilaga II - Intervjuguide till övriga funktioner i ledningsgruppen

1. Inledning

Personalman, personalspecialist, Human Resource Management eller Human Resource Business Partner? Jo tack, kärt barn har många namn, men det verkar fortfarande från flera håll råda en viss förvirring kring vad funktionen innebär och vad som förväntas av den. Begreppet Human Resource myntades redan under 1960-talet men har först på senare år blivit vedertaget framförallt i internationella företag och organisationer (Berglund, 2002). Det engelska ordet översätts förmodligen bäst med "mänskliga resurser", men som befattning och funktion premieras ofta den engelska förkortningen HR som idag används även på nationell nivå.

Om vi väljer att tala om dagens samhälle som ett kunskapssamhälle, flyttar vi fokus från att tala om kapital i form av rena varor och tjänster till kapital som resurser att hantera och generera kunskap (Allvin, 2006). Taylors standardiserade processer är i detta samhälle sedan länge förkastade och i en värld där medarbetarnas betydelse ökar verkar det ju stå självklart; att attrahera och behålla kompetent personal samt utveckla kompetens och talanger är en av grundbultarna i ett framgångsrikt företag (Allvin, 2006). Vidare borde detta resonemang innebära att personer som ska tillhandahålla företag med kunskap och kompetens inom detta område, vi syftar naturligtvis på HR-specialister, efterfrågas i allt högre grad och får ett större inflytande i företagets verksamhet.

Detta till trots verkar HR-funktionen (och personalyrkets identitet) fortfarande ha svårt att legitimera och argumentera för sitt kunnande i organisationer. Rollen har än idag relativt låg status i organisationer och huruvida funktionen har en självklar roll i företagets ledning är omtvistad. Trots att HR-funktionen inom flera företag har fått en ny struktur och en ny dimension visar flera studier på att yrkesidentiteten som sådan inte har lyckats nå den stabila och legitima position som eftersträvas (Berglund, 2002; Söderlund, J. & Bredin, K., 2005; Holley, N., 2007).

I Strategic HR Review skriver Holley (2007) att ett övergripande problem består vad gäller HR-funktionens legitimitet. Han menar att trots att de flesta människor i affärsvärlden anser att HR är en viktig tillgång kan de inte specifikt sätta fingret på varför, eller vad funktionen bidrar med. I enlighet med Ulrich (1997), som har fått stor uppmärksamhet i management debatten menar Holley (2007) att HR-funktionen måste utveckla förståelsen för verksamheten och fokusera på värdeskapande aktiviteter. Vidare handlar detta delvis om att HR-funktionen bör vara lojal mot verksamheten framför yrkesidentiteten.

På samma sätt som personalvetarprogrammet har förändrats de senaste åren, med syfte att legitimera och standardisera denna efter internationella mått, kan vi även se hur HR-funktionen inom flera företag har omformulerats (Ulrich, 1997). Mot bakgrund av en sådan förändring väcktes vårt intresse att närmare studera HR-funktionens yrkesidentitet i en organisation som genomfört denna typ av transformering. Mer specifikt vill vi med denna studie ge en bild av hur HR-funktionens identitet beskrivs eller för att använda mer analytiska termer, konstrueras av medlemmar i en ledningsgrupp. Holley (2007) skriver i sin artikel att "good HR people aren't waiting to be asked, they're already there by right" och vill med dessa ord markera att det är upp till varje HR-person att hävda sin kunskap och att denne därmed kommer att ges ett självklart tillträde i ledningsgruppen. Vi menar visa att det ligger mer bakom problematiken om HR-funktionens tillträde än vad Holley (2007) initierar med citatet.

2. Problemformulering

I personalvetarprogrammet ingår en kurs i kommunikation och konflikthantering, vilken till viss del är till för att belysa de spänningar, samt retoriska och kontextuella förutsättningar, som finns mellan olika yrkesidentiteter. Redan under denna kurs växte vårt intresse för kommunikation och vår nyfikenhet för hur personalvetarens, och därigenom våra egna framtida identiteter, konstrueras i olika sammanhang av olika yrkeskategorier.

Till trots våra begränsade erfarenheter från arbete inom HR-området, gick vi in i detta uppsatsarbete med föreställning om att personalvetarens legitimitet ifrågasätts i flera sammanhang och att dess plats i ledningsgruppen inte alltid är självklar. Röster från yrkesverksamma gav oss också, genom föreläsningar och debattartiklar, en mycket nyanserad bild. Å ena sidan fanns det de som höll med Holley (2007) och menade att det är vår uppgift att argumentera för vår kompetens och därmed ta en självklar plats vid ledningsbordet. Å andra sidan fanns andra som gav en mer uppgiven bild och varnade oss för en näst intill omöjlig kamp. Som utgångspunkt i denna diskussion lät vi oss vidare inspireras av Johan Berglunds avhandling "*De otillräckliga*" (2002). Boken tar avstamp i de olika diskurser som HR-funktionen är delaktig inom och söker svar på varför personalvetaren i organisationer inte betraktas som den strategiska resurs som den, enligt managementlitteratur som skrivits på temat, är. Vår angreppsvinkel blev något mer avgränsad då vi valde att fokusera på just ledningsgruppen i en organisation.

Vi hade tidigt en relativt tydlig bild av vad vi ville studera och såg en möjlighet till att diskutera frågor som rör legitimitet för den funktion som vi själva snart ska inneha. Vi hade då tagit del av flera studier som redogjorde för hur HR-chefer och personalspecialister själva förhöll sig till sin yrkesidentitet, men saknade röster från de personer som kommer att sitta mitt emot oss på ledningsgruppsmötet eller ha sitt kontor i samma korridor. Med stöd av djupintervjuer samt observationer av ett faktiskt ledningsmöte är vår tanke därför att illustrera hur HR-funktionen tillskrivs olika identiteter i en ledningsgrupp. Vi hoppas med denna studie att göra ett intressant tillägg i debatten om hur yrkesroller formas och vilka utmaningar eller hinder som vi kan tänkas möta när vi tar oss an arbeten som HR-funktioner.

2.1 Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet med studien är att analysera hur personalvetaren av aktörer i en ledningsgrupp tillskrivs olika uppgifter, roller och identiteter på en arbetsplats. Studien har genomförts inom tillverkningsindustrin, på ett dotterbolag till ett större internationellt företag.

Vi har utifrån detta syfte preciserat följande frågeställningar:

- På vilka sätt beskrivs HR-funktionens identiteter på arbetsplatsen av aktörer i en ledningsgrupp?
- Finns det gemensamma sätt och eventuella spänningar mellan hur olika aktörer framställer dessa identiteter?

Med utgångspunkt i dessa frågeställningar har vi även i vår diskussion för avsikt att diskutera hur individuella och strukturella förutsättningar påverkar reproduktionen av dessa beskrivningar.

2.2 Avgränsningar och förtydliganden

Då studien är begränsad i tid och omfattning har vi tvingats göra vissa avgränsningar i vårt arbete. Vi har valt att endast studera en specifik ledningsgrupp och vidare genomföra djupintervjuer med sex av de tio personer som tillhör denna. Eftersom vårt syfte är att kasta ljus över och analysera specifika situationer enligt kvalitativ metod, var det för oss viktigt att kunna hantera det material vi samlade in.

Begreppet identitet behandlar vi vidare utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv och begränsar oss därmed från att dra generella slutsatser om hur HR-funktionens identitet konstrueras i andra sammanhang. Vi gör därför inte heller anspråk på att täcka av samtliga identiteter som kan tillskrivas en HR-person och menar heller inte att det ur denna aspekt finns något rätt och fel. Med förhoppningar om att identifiera och belysa några nya och intressanta aspekter av problematiken har vi vidare valt att låta samtliga professioners röster, inklusive HR-personen, få samma utrymme i studien. I enlighet med vårt fokus på kommunikationen mellan olika professioner har vi valt att i studien bortse från andra personliga attribut såsom kön, ålder, klass och etnicitet.

Gällande teori har vi valt att använda ett dialogiskt analysverktyg vilket vidare leder våra teoretiska avgränsningar och de begrepp som därmed ansetts relevanta. Då artiklar och tidigare forskning gällande HR-funktionen som yrkesidentitet i stor utsträckning diskuterar denna som en strategisk resurs valde vi att komplettera vår teoretiska inramning med en modell som belyser detta. Detta motiverar vi med att vi uppfattar modellen som ofta förekommande i den generella managementdebatten.

I den debatt vi menar att bidra till benämns HR-personen på ett flertal olika sätt. Vi har vidare valt att alternera mellan benämningarna, personalvetare, HR-funktion och HR-person, i vår uppsats och gör därmed ingen åtskillnad i dessa. Syftet med detta har varit att undvika upprepningar i alltför hög utsträckning, likväl som att vi inte velat göra en värdering av dessa olika benämningar. I citaten kommer vidare HR-personens namn ersättas med ett fiktivt. Vi väljer där att kalla henne Anna.

2.3 Disposition

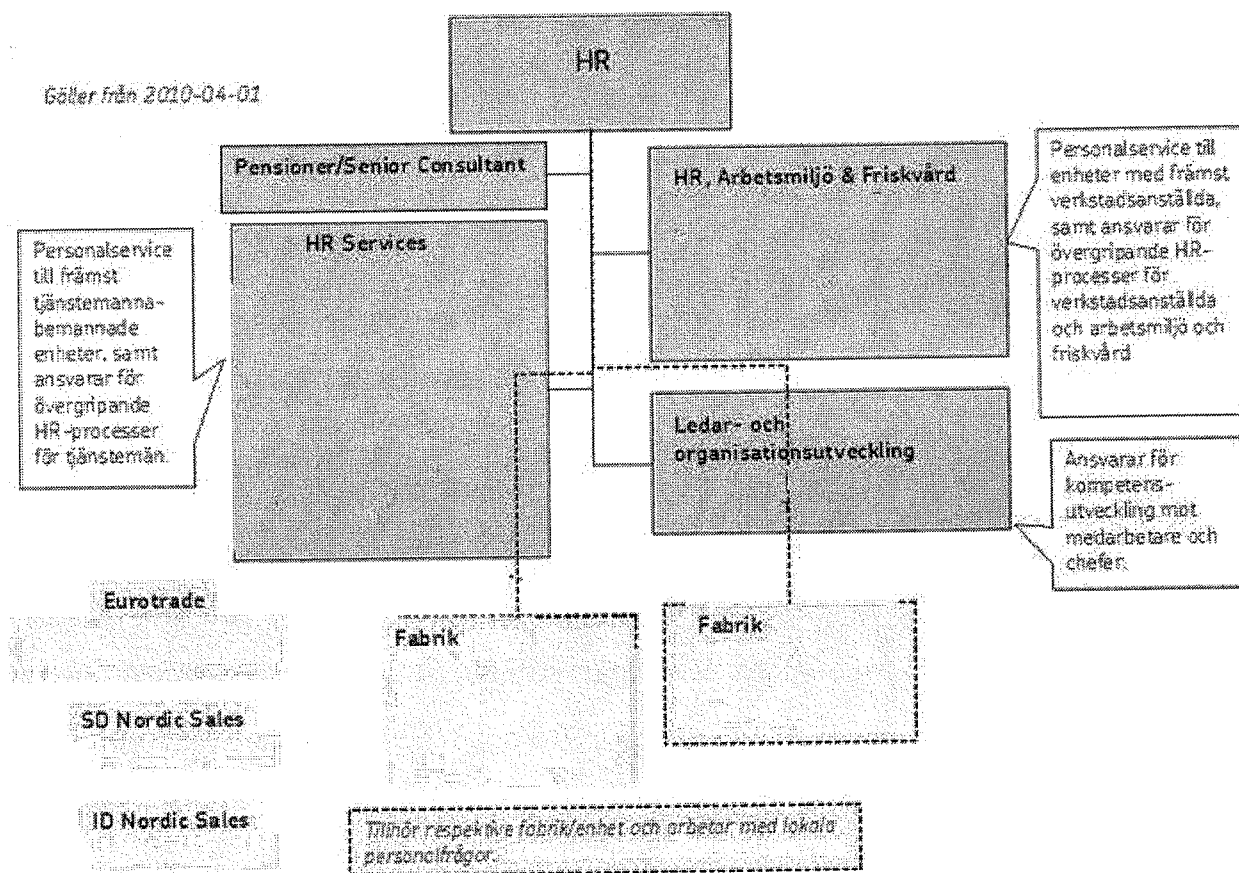
För att göra det lätt för läsaren att följa våra tankar och resonemang har vi valt att disponera uppsatsen enligt följande: för att ge en bakgrund och förförståelse till studien beskrivs i nästa avsnitt den verksamhet som vi valt att studera. Därefter behandlar vi tidigare forskning som vi anser är relevant för vår uppsats, vilken vidare följs av en beskrivning av teoretiska begrepp och analytiska verktyg. I avsnitt sex redogör vi för tillvägagångssätt och metod. Vi har här för avsikt att ge full transparens med syfte att belysa studiens reliabilitet. Vi har vidare valt att presentera resultat och analys sida vid sida, vilket sker utifrån två huvudsakliga teman. Det första temat diskuterar HR-funktionens struktur i den studerade organisationen. Det andra, mer omfattande, innefattar de olika identiteter som konstrueras på arbetsplatsen och tillskrivs HR-funktionen. Detta redovisas logiskt utifrån fyra olika rubriker. I avsnitt åtta, presenteras vår diskussion och de slutsatser vi drar med utgångspunkt i vår studie. I diskussionen resonerar vi även kring vårt metodologiska tillvägagångssätt samt ger förslag på framtida forskning. Sist i uppsatsen står att finna en komplett referenslista.

3. Den studerade verksamheten

Vi har genomfört vår studie i en global koncern inom tillverkningsindustrin. Företaget beskrivs som världsledande inom sitt segment och finns representerade i över 150 länder runt om i världen, med ca 40 000 anställda totalt. Koncernen är indelad i tre olika divisioner som var och en fokuserar på specifika kundsegment på den globala marknaden.

I Sverige finns ett antal mindre dotterbolag, varav vi valt att studera ett. Samtliga dotterbolag är knutna till en central HR-enhet som ansvarar för olika så kallade HR-processer. Tjänsterna köps därmed in och HR-funktionen fungerar som en typ av interna konsulter. Bolaget inom vilken den ledningsgrupp som vi valt att studera är verksam, sysselsätter ca 50 personer. Till detta har man valt att "köpa in" en HR-person på 40 procent av en heltidstjänst. I praktiken innebär detta att HR-personen i den studerade ledningsgruppen finns i de gemensamma lokalerna två dagar i veckan.

I organisationsschemat nedan illustreras den gemensamma strukturen för företagets HR-funktioner i Sverige. HR-personen i den studerade ledningsgruppen tillhör den enhet som betecknas som HR-service, vilken idag sysselsätter sju personer. Samtliga i denna HR-enhet rapporterar till den ovanstående HR-chefen för Sverige, samt VD för respektive dotterbolag där de är verksamma. I enlighet med organisationsschemat finns även två större fabriker som ensamma sysselsätter fem respektive tre HR-personer. Separata HR-enheter finns även vilka har ett övergripande ansvar för kompetensutveckling, friskvård och arbetsmiljöarbete i Sverige.



Genom företagets historia har fokus på omsorg om människor och miljö alltid uttryckts som viktigt och genom att aktivt arbeta med hållbar utveckling vill de bibehålla och stärka sin globala position samt generera en lönsam tillväxt. För att skapa denna positiva sociala och finansiella utveckling uttrycker företaget vikten av att förtroende och engagemang genomsyrar samtliga delar av organisationen. Företagets grundvärderingar och etiska riktlinjer bygger således på ansvar och befogenheter, hög etik, öppenhet och lagarbete. Gällande kommunikation finns även en policy om öppenhet och tillgänglighet som ska ligga till grund för att samtliga led i organisationen, på snabbast möjliga sätt, får saklig och fortlöpande information.

4. Tidigare forskning

I följande avsnitt kommer vi att presentera den tidigare forskning som vi anser relevant för vår studie. Vi kommer initialt lyfta fram olika åsikter gällande problematiken kring HR-funktionens status och strategiska utrymme. Vidare belyser vi forskning gällande identitetskonstruktion och hur detta fenomen kan hanteras i situationer liknande med den vi menar att studera. Avsnittet ger även en bakgrund till valen av de teoretiska utgångspunkter och analytiska verktyg som vi senare kommer att presentera.

4.1. Status och strategiskt utrymme

I Johan Berglunds avhandling "*De otillräckliga*" (2002) lyfts problematiken om hur personalspecialisterna som yrkesgrupp kämpar för legitimitet och status i samtida organisationer och företag. Med syfte att studera hur personalspecialister strävar efter att positionera sig som en strategisk yrkesgrupp och stärka sin identitet tar Berglund fasta på den diskurs där positioneringsarbetet utspelas. För att definiera det i mången litteratur omtvistade diskursbegreppet väljer Berglund (2002) att förhålla sig till en relativt vid definition av detta. Diskurs förstås i avhandlingen som alla sätt av samtal, debatter och resonemang, både formella och informella, samt alla sätt att skriva om det givna studieobjekt. Den givna diskursen, i vilken personalvetaridentitetens strategiska sida tar form, analyseras med utgångspunkt i artiklar i facktidsningen *Personal & Ledarskap* samt genom intervjuer med och observationer av personalspecialister.

En intressant dimension av resultatet i avhandlingen är hur idealet att vara "Handlingens man" i motsatt till "Experten" lyfts fram (Berglund, 2002). Ekonomisk kunskap såväl som praktisk linjebaserad kunskap uppskattas som högre värderad än den humanistiska och reflekterande kunskap som ofta tillskrivs en personalspecialist. Berglund (2002) menar vidare att personalspecialisterna genom att ta på sig rollen som "Experter" ökar spänningen mellan dessa argumentativa positioner, vilka fortsätter att reproduceras i en diskurs där tolkningsföreträdet redan är givet.

Synen på personalspecialisternas funktion i en organisation har dock förändrats de senaste decennierna och så även strukturen för denna. Vikten av att utnyttja funktionen som en mera aktiv och konsultativ resurs betonas i flera studier. Dave Ulrich som har tagit fram ett antal modeller och teorier om värdeskapande HR figurerar ofta som en av rösterna i denna debatt och argumenterar för vikten av att stärka HR-funktionens strategiska roll och öka dess inflytande i företagets affärsområde (Söderlund & Bredin, 2005; Wright, 2008).

Vi vill samtidigt uppmärksamma viss kritik som riktas mot detta resonemang. I artikeln *Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization* ifrågasätter Wright (2008) huruvida den kollektiva identiteten verkligen påverkas av att HR uppmärksammas som en mer strategisk funktion. Studien baserades på en kvalitativ undersökning där ett 30-tal HR-chefer, som själva identifierar sig med rollen som "business partner", intervjuas. Resultatet visar på en intressant spänning då flera respondenter till följd av transformationen upplever ett bättre individuellt självförtroende och organisatorisk status utan för den saken skall uppfatta en gemensam ökad professionalisering av HR-identiteten.

Kochan (2004) menar vidare att transformationen av HR-funktionen till att endast vara en strategisk partner snarare avprofessionaliserar yrket. HR-funktionen, liksom företag i sin helhet, har förlorat förtroendet hos både aktieägare, kunder, anställda och i samhället. I sin

studie diskuterar Kochan hur denna "förtroendekris" har uppstått, hur vi kan återuppbygga förtroendet för professionen samt vilka förändringar detta återuppbyggande kräver. Från att tidigare haft som uppgift att söka en balans mellan anställdas och organisationens intressen, visar Kochan i sin studie hur personalspecialisten som strategisk partner går miste om anknytningen till en bredare social kontext (Kochan, 2004). Kochan vill uppmärksamma vad han benämner den nya generationens HR-personer och menar att denna roll till stor del handlar om att återskapa det sociala kontrakt som tar hänsyn till både de anställda och företagets intressen. HR-personerna bör även fokusera på att skapa innovativa kunskapssystem som är lönsamma både för individen och organisationen, samt ha ett mer externt fokus där det inte ensamt är relationen till linjeorganisationen som är viktig.

4.2. Identitetsarbete

Samtliga ovan beskrivna studier har genomförts med kvalitativa metoder och argumenten samt teorierna hämtas från den pågående HR-debatten. Berglund (2002) har däremot gjort en socialkonstruktionistisk analys av diskurs och identitetskonstruktion som vi samtidigt upplever vara ett ovanligt inslag i debatten om HR-personens yrkesroll. Svenningsson och Alvesson (2003) samt Carroll och Levy (2010) bidrar med relevanta inlägg med sina studier om ledarskap och identitetskonstruktion. Med fokus på berättelser om hur individer i ledarpositioner konstruerar sina egna identiteter belyser författarna spänningar mellan olika ledarskapsideal samt mellan hur yrkesidentiteten och den individuella identiteten tar sig i uttryck (Svenningsson & Alvesson, 2003; Carroll & Levy, 2010). Det är vidare i linje med dessa studier som vår uppsats bör läsas och betraktas.

Holmer-Nadeson (1996) beskriver med utgångspunkt i Daudi's (1984) arbete konceptet "space of action" vilket används för att påvisa individens möjlighet att tillfälligt inta olika positioner i konstruktionen av sin egen identitet. Detta är tillfällen då individen erbjuds möjlighet att acceptera och arbeta i den dominerade diskursen, avskrika den dominerande diskursen samt ersätta denna diskurs med andra alternativ. Individen, eller agenten, tillskrivs här en beslutsfattande position som dock begränsas av redan konstruerade positioner som erbjuds. Begränsningarna beror på hur vissa diskurser dominerar över andra.

Till skillnad från flera andra studier som antar ett socialkonstruktionistiskt perspektiv i sina forskningsstudier använder sig Carroll och Levy (2010) av konceptet "space of action" för att fokusera på identitetsarbetets möjligheter snarare än hur detta begränsas. Med syfte att komplettera Holmer-Nadesons studie av "space of action" beskriver de tre olika, mer dynamiska, tekniker att hantera identitetsarbete. Dessa är "assimilation", "complementarity" och "rejection". Genom att relatera dessa till kommunikation menar författarna att aktören med kreativitet och kapacitet kan arbeta i och involvera flera olika och komplexa diskurser (Carroll & Levy, 2010).

Med utgångspunkt i dessa tidigare studier vill vi nu mer i detalj presentera det teoretiska perspektiv samt de analytiska verktyg som vi valt att relatera till i denna studie.

5. Teoretiska utgångspunkter och analytiska verktyg

I detta avsnitt kommer vi att presentera de teoretiska perspektiv som ligger till grund för vår studie. Genom att vi har valt att studera hur personalvetarens olika identiteter konstrueras genom kommunikation och retoriska resurser har vi utgått från en socialkonstruktionistisk syn på identitet. Liksom Berglund (2002) söker vi den sociala dimensionen av identitetskonstruktion, det vill säga hur olika identiteter uttrycks i ett argumentativt sammanhang. I enlighet med socialkonstruktionismen kommer vi även att använda oss av det dialogistiska perspektivet, som Per Linell (1998) lyfter fram som ett nytt analytiskt ramverk för kommunikationsforskning. Detta ligger till grund för ansatsen i vår frågeställning och är således i linje med vår syn på kommunikation i organisationer.

Vidare kommer läsaren presenteras för ett antal teoretiska eller analytiska begrepp som berör identitetskonstruktion och kommunikation. Dessa blir aktuella för vår fortsatta analys och diskussion gällande hur vi kan förstå de olika identiteterna som konstrueras gällande HR-funktionen. Vi har här även, trots vår socialkonstruktionistiska utgångspunkt, valt att illustrera en modell som beskriver hur HR-funktionens olika identiteter kategoriseras enligt Dave Ulrich (1997). Vi är medvetna om att denna modell ger en enkelsidig och starkt kategoriserad bild av verkligheten, vilken kan uppfattas som missvisande. Då vi ser tydliga samband mellan Ulrich modell och den studerade organisationens idealbild av HR-funktionen ser vi dock ett syfte med att kunna jämföra dessa med varandra.

5.1 Kommunikation i ett dialogistiskt perspektiv

Linell särskiljer i *Approaching Dialogue* (1998) två generella förhållningssätt till kommunikation. Han väljer att benämna dessa som monologism och dialogism och menar att de kan tolkas som olika epistemologiska utgångspunkter eller, i enlighet med vår ansats, användas som olika analytiska perspektiv. Medan monologismen tar fasta på individer och samhälle som stabila fenomen medvetet definierade, tar dialogismen sin utgångspunkt i agerande och interaktioner utifrån diskursiva praktiker och social kontext. Istället för att isolera kommunikation fokuserar den dialogiska traditionen på hur språket används i sociala aktiviteter samt i kognitiva och interaktiva kontexter och sammanhang. Linell menar med detta att meningsskapandet sker i en situationell såväl som sociokulturell kontext och ser därmed inte diskurs som sekundärt till strukturen utan betonar det ömsesidiga beroendet dem emellan. Individer, kultur och sociala faktorer föregår därmed inte interaktionen utan förhandlas i den (Linell, 1998; 2005). Vidare uppmärksammas en problematik med det monologistiska synsättet då detta ger talaren företräde i kommunikativa situationer. Talaren blir här auktoritär som ensam bärare av ett yttrande och dess intention. Ett dialogiskt förhållningssätt betyder nödvändigtvis inte att man helt avskriver talarens individuella intention. Intentionen och en medvetenhet om hur ett yttrande kan tänkas mottas sker dock i samspel med den kontext man befinner sig i och den samtalspartner man interagerar med (Linell, 1998).

Dialogismen är väl förenlig med socialkonstruktionismen genom att de båda bygger på idén om verkligheten som en social konstruktion. Inriktningarna baseras i huvudsak på den hermeneutiska traditionen där mentala processer och handlingar är resultatet av interaktioner mellan människor. Språket kan här aldrig tillskrivas en ensidig sann bild av människans mentala värld, utan ses i dessa processer hela tiden som tolkat, förhandlat och omformulerat. Betydelse blir därmed alltid till i ett specifikt sammanhang (Wenneberg, 2001).

Utifrån föreställningen om att allt meningsskapande sker i relation till kontext och social förståelse blir de optimala förutsättningarna för god kommunikation oändlig. Dock kan vi enligt Engqvist (2003) förutsätta att det finns vissa nödvändiga, mer generella variabler, som ökar sannolikheten till god kommunikation. Det är därför relevant att tala om kommunikationens olika abstraktionsnivåer. På en högre abstraktionsnivå, meta-nivån, kommunicerar man helt enkelt inte längre om det konkreta innehållet i kommunikationen utan vilka förutsättningar som finns för kommunikationen. Det handlar då om att sätta ramar om hur kommunikationen ska se ut, dela förväntningar, uttrycka värderingar som påverkar förutsättningar samt utvärdera kommunikationen (Engqvist, 2003).

5.2. Identitet som analytiskt begrepp

I denna studie låter vi dialogismen och socialkonstruktionismen informera vår förståelse av identitetsbegreppet. Detta innebär att vi betraktar identitet som något som ständigt konstrueras i interaktion med omgivningen och i första hand inte bör betraktas som ett statiskt psykologiskt fenomen. Giddens (1991) uttrycker det på följande sätt:

A person's identity is not to be found in behaviour, nor - important though this is - in the reactions of others, but in the capacity to keep a particular narrative going. The individual's biography, if she is to maintain regular interaction with others in the day-to-day world, cannot be wholly fictive. It must continually integrate events which occur in the external world, and sort them into the ongoing 'story' about the self. (Giddens, 1991, s. 54)

Vi menar här att identitet, i vårt fall personalvetarens identitet, är provisorisk och en för stunden intagen position som skapar mening i ett sammanhang. I denna identitetskonstruktion blir språket centralt då det är genom samtal, argumentation och reflektioner som identiteten positioneras, förändras, skapas och reproduceras (Berglund, 2002).

Olika identiteter kan angripas utifrån en rad olika nivåer. Vi kan studera identitet utifrån ett organisatoriskt perspektiv, med hänsyn till professionella eller sociala förhållanden eller rent av på en individnivå. Dock bör vi akta oss för att isolera och behandla dessa olika teman av identitet som stabila. Med utgångspunkten i att identitetsskapandet är en ständigt pågående process uppmärksammar vi hur individen kan röra sig mellan olika personliga identiteter och följaktligen även olika professionella identiteter. Dessa olika identiteter kan vara mer eller mindre motsägelsefulla och föränderliga (Svenningsson & Alvesson, 2003).

5.3 Identitetsarbete och retoriska resurser

Identitetsarbete definieras av Svenningsson och Alvesson (2003) som de aktiva processer som avser att konstruera en viss identitet. För att befästa en identitet i en social process krävs enligt Billing (1994) vissa retoriska resurser. En yrkesidentitet liksom andra identiteter bekräftas eller förkastas eventuellt genom kritik, argumentation och i en kamp om tolkningsföreträde. Likt vi resonerar inom oss själva sker även en argumentation och ett resonemang gentemot omvärlden, genom vilket vi tar ståndpunkt, orienterar oss mellan olika positioner och befäster en viss typ av självbild (Billing, 1994). De retoriska resurserna kan verifieras både på vetenskapliga grunder såväl som det sunda förnuftet, men används oavsett för att stärka en viss identitet och samtidigt kontrollera konstruktionen av andras (Berglund, 2002). Således består våra retoriska resurser av uttryck, begrepp, idéer och bilder som vi använder inom en viss diskurs för att skapa mening och ge stöd åt en viss identitet. Med hjälp av retoriska resurser kan vi vidare, i enlighet med Svenningsson & Alvesson (2003) förändra, omforma

och avvisa olika identiteter. Med hjälp av retoriska resurser har vi som individer därmed möjlighet att navigera mellan olika identiteter och framställa oss själva på olika sätt i olika givna situationer. Beroende av situationen kommer vårt sätt att uttrycka oss uppfattas på olika sätt.

Beech (2008) beskriver i sin artikel identitetsarbete som *"a mélange of different identity projects...distinct and potentially conflicting"* (s. 52), och ifrågasätter vidare den något mer statiska syn på diskurser som Holmer-Nadeson (1996) presenterar. Medan Holmer-Nadeson studerar identitetsarbete som tillfällen då individen erbjuds olika givna diskurser, menar Beech (2008) att identitetsarbetet snarare handlar om att omformulera och införliva dessa diskurser. Tre strategier beskrivs för att konkludera identitetsarbetet som en öppen och aktiv process. "Assimilation" beskrivs som den strategi som individen använder då nya uttryck assimileras i den givna diskursen, "complementarity" är då den givna diskursen redigeras och "rejection" då individen helt enkelt väljer att inta en annan diskurs på bekostnad av den första. Dessa strategier är dynamiska och kan alterneras utifrån fyra givna dialogiska krafter; känslomässiga, kognitiva, makt relationer och narrativ stil (Carroll & Levy, 2008).

5.4 "Footing"

Kommunikation handlar således om mer än att skapa en gemensam grund mellan två individers olika konstruktioner av verkligheten och bör betraktas som mer komplext än en process där vi bekräftar vad vi sagt och vad vi uppfattat (Linell, 1998; Goffman, 2004). Goffman introducerar vidare begreppet "footing" som en del av identitetsarbetet i samtal och beskriver detta som hur en talare väljer att positionera, yttra och presentera ett uttalande:

A change in footing implies a change in the alignment we take up to ourselves and the others present as expressed in the way we manage the production or reception of an utterance. (Goffman, 1981, s.128)

Goffman argumenterar därmed för att det finns flera typer av agenter inom oss som individer när vi kommunicerar och delar vidare upp talaren i tre olika kategorier, eller agenter om man så vill. Dels belyser Goffman (1981) "animatören" bakom uttalandet, det vill säga agenten som yttrar ljudet i uttalandet. Det finns även en "författare" som väljer de ord som ska yttras, samt slutligen "huvudman" som står bakom och har sant engagemang för det som yttras. Dessa agenter kan i olika situationer kombineras på ett antal sätt och får därmed olika betydelse för hur individen positionerar sig. Uttryck och samtal kan därmed organiseras på olika sätt beroende på vilken inställning till samtalet eller vilken "footing" som individerna intar. Goffman (1981) menar på detta sätt att vi som individer sällan är ensamma ägare över vad vi säger, samt att man genom att baka in någon annans uttalande i sitt eget kan befästa och förstärka en viss attityd.

5.4 Sociala praktiker och asymmetri

Ett identitetsarbete, som beskrivet ovan, sker därmed inte helt förutsättningslöst utan kan betraktas både som ett projekt men likväl som en produkt av den kontext där identiteten utvecklas (Carroll & Levy, 2008). Inom samtliga sociala praktiker finns strukturer, normer och trögheter som fungerar som motkraft till identitetsprocessen som ett fenomen i ständig rörelse (Svenningsson & Alvesson, 2003). Att olika identiteter reproduceras och återskapas kan därmed härledas till trögheten i dessa strukturer och institutioner, där formella och informella regelverk utsätter individen för tryck att anpassa sig. Institutionaliseringen av sociala praktiker gör dessa svåra att förändra då kostnaderna för en sådan förändring gör anspråk på både tid och energi (Ahrne & Papakostas, 2002).

Även språket i sig har en kulturell och social dimension vilket påverkar hur olika identiteter konstrueras. Språket kan ur denna aspekt vara ojämnt fördelat och inte alltid tillgängligt för samtliga individer i samma utsträckning. Likaväl som detta kan ställas i relation till personers nationalitet kan denna tillgänglighet variera i förhållande till olika professioner. Ett uttalande säger således alltid, medvetet eller omedvetet, något om en individs sociala verklighet (Linell, 1998).

Svenningsson och Alvesson (2003) diskuterar asymmetri i institutionella samtal, och relaterar då till eventuella maktrelationer mellan individerna. Även Engqvist (2003) observerar hur denna relation påverkar hur interaktionen och kommunikationen ter sig. Om relationen är komplementär, det vill säga ojämn i bemärkelsen att den ena parten dominerar samtalen medan den andre är i underläge, kommer denna relation med sannolikhet reproduceras. Detta kan jämföras med makt och tolkningsföreträde som tillskrivs olika individer beroende på situation och sammanhang. Kommunikation bör därför uppmärksammas som cirkulär då uttalande och reaktion hela tiden stimulerar varandra. I en komplementär relation spelar det därför egentligen ingen roll vad som är hönan och vad som är ägget. Så länge båda parterna fortsätter att inta en viss position genom att avskryta sig själva från ansvar kommer undergivenheten, och därmed även tolkningsföreträdet, i relationen på att bestå. Det mest effektiva sättet för att "rubba balansen" är därmed att ändra ditt eget beteende och sätta nya regler och ramverk för kommunikationen (Engqvist, 2007).

5.5 HR-funktionens roller enligt Dave Ulrich

Som vi nämnde inledningsvis har Dave Ulrich fått stor uppmärksamhet under de senaste decennierna då han med sina modeller och teorier argumenterat för vikten av att stärka HR-funktionens strategiska roll och öka dess inflytande i företagets affärsområde genom att arbeta med värdeskapande HR (Wright, 2008). Ulrich (1997) använder begreppet "HR Business Partner" för att beteckna HR-funktionen, dock med viss reservation då de anser att det är ett något snävt begrepp som ofta översätts direkt med "strategic partner". För att illustrera hur HR-funktionen kan leverera värde till en organisation använder Ulrich (1997) en modell där fyra olika områden av aktiviteter definieras (figur 1).



Källa: Ulrich, D. (1997)

Figur 1. HR roles in building a competitive organization

En av de fyra rollerna som Dave Ulrich definierar väljer han att benämna *Management of strategic Human Resource*. Här går arbetet ut på att förena och omvandla HR-aktiviteter så att dessa kan implementeras i företagets strategier. I praktiken vill Ulrich påvisa vikten av att HR-personen arbetar med att identifiera de aktiviteter som gör det möjligt för företaget att

uppnå sina befintliga och framtida strategiska mål, genom att tillgodose de mänskliga resurser som företaget har (Ulrich, 1997).

Management of transformation and change relaterar till hur HR-personen bör leda organisationen i förändring för på bästa sätt kunna hantera och dra nytta av denna situation. Med uppgift att bevara företagskultur och kompetens blir det i organisationsförändringar även HR-personens uppgift att driva utvecklingsprocessen. Inom detta område handlar det framförallt om att identifiera och sprida kunskap på makronivå medan *Management of employee contribution* är ett område som snarare fokuserar på att utveckla de anställda som individer, det vill säga på mikronivå. Att kontinuerligt arbeta utifrån de anställdas behov, såsom lojalitet och motivation samt att förse medarbetarna med de rätta resurserna för att öka deras kompetens är en viktig uppgift för HR-personen (Ulrich, 1997).

Management of firm infrastructure belyser HR som en mer administrativ funktion ur traditionell mening. HR-personen har här som uppgift att skapa nytta för företaget genom standardiserade processer och praktiska lösningar som på ett enkelt sätt kan underlätta arbetet med exempelvis medarbetarnas anställningar, löner och utbildning (Ulrich, 1997).

Ulrich & Brockbank (2005) tar även modellen ovan ett steg längre genom att definiera ytterligare en roll för HR-funktionen, nämligen "ledarrollen". Denna finns delaktig i samtliga ovan nämnda områden och står för ett genuint ledarskap, vilket är väsentlig för att etablera, övervaka och utveckla HR-funktionen inom företaget. Ett viktigt värde skapas här genom att HR-personer samarbetar inom den egna professionen samt tillsammans med andra funktioner på företaget (Ulrich & Brockbank, 2005).

6. Metod

I metodavsnittet ämnar vi beskriva hur vi samlat in vår kunskap till studien samt de val av metodteoretiska delar vi gjort. Vi ämnar också beskriva de argument och tankar vi haft som lett fram till dessa val.

6.1 Val av metod

Vi har använt oss av kvalitativa metoder och har genomfört sex intervjuer. Våra intervjuer lägger fokus på intervjupersonernas tankar, reflektioner och erfarenheter. Vid analys av intervjudata är det viktigt att beakta att det som har framkommit i en intervju är respondentens bild av verkligheten. Denna verklighet är sann för den intervjuade och därför bör man inte diskutera intervjudata i termer av sann eller falsk utan utgå ifrån det som sägs (Silverman 2007, ss. 144-145). Vi har således ämnat basera vår redovisning på det som sagts och analyser av det som sagts, snarare än vad vi själva anser.

Genom att använda kvalitativa intervjuer eftersträvade vi att få en djupare förståelse för fenomenet, än vad vi tror till exempel en kvantitativ enkätstudie skulle kunna ha bidragit med (Silverman 2006, ss. 34, 114). För att få en ökad etnografisk förståelse för det studerade fenomenet har vi också deltagit på ett ledningsgruppsmöte där samtliga intervjurespondenter deltog. Vi fick däremot inte tillträde till att spela in det som sades och har därför valt att enbart se våra observationsanteckningar som stöd eller bakgrundinformation till de intervjuer vi har som grund för vårt resultat. Mötet tog också plats efter att vi intervjuat samtliga respondenter.

6.2 Val av och kontakt med den studerade verksamheten

Efter att ha definierat syfte och frågeställning så letade vi efter företag som kunde ge tillträde till rätt personer för att kunna besvara våra frågeställningar. Processen att finna just ett sådant företag var utdragen men så småningom framkom ett företag som mötte de krav som stiftats.

6.3 Urval av enheter

Utifrån vår frågeställning konstruerade vi ett antal frågekluster för att på ett relevant sätt ringa in och få svar på de områden vi försökte täcka. Under arbetets gång har sedan de data vi samlat in skapat ett behov av att delvis förändra våra initiala frågeställningar.

6.4 Urval av intervjupersoner

Urvalet gjordes i samråd med kontaktpersonen på företaget. Personerna som valdes ut ansågs relevanta eftersom de samtliga var nära relaterade till HR-personen. Även personernas tillgänglighet för intervjuer under en viss tid hade betydelse för vilka som valdes ut för intervjuer.

6.5 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes av båda författarna, där en person intog ett ledande intervjuroll och den andra en mer observerande roll. Den senare har också fört anteckningar och kommit med följdfrågor och nya infallsvinklar som den ledande intervjupersonen eventuellt missade. Författarna alternerade mellan dessa båda roller från var intervjutillfälle. Ett resonemang fördes angående effekten av att genomföra intervjuer en och en och beslut togs då att risken

för att data då lättare kan gå förlorad genom att intervjuaren exempelvis missar att följa upp viktiga aspekter ökade.

Samtliga intervjuer genomfördes, framförallt av praktiska skäl, i anslutning till intervjupersonernas arbetsplatser. Intervjuerna genomfördes på sådant sätt att de var större delen av kontoret till kännedom. Intervjuerna inleddes med att "småprata" för att få respondenterna mer avslappnade och tillfreds med intervjusituationen. Två olika intervjuguider hade utformats (se bilaga I och II), en för intervjuer med personer relaterade till HR-personer samt en för intervjuer med HR-personen. Intervjuguiderna har fungerat som ett stöd i intervjusituationerna. Alla intervjuer har spelats in och transkriberats för att vi inte skall gå miste om relevant information samt för att kunna visa på empirisk data.

6.6 Genomförande av analys

Vi har valt att redovisa resultaten från intervjuerna genom att beskriva de olika sätt som HR-funktionens arbete beskrevs av respondenterna. Detta kom så småningom att representeras som fyra olika identiteter. Tolkning av resultaten har följt direkt efter intervjuerna och citat har använts för att ge en tydlig bild av insamlad data och de analytiska poänger vi har velat göra. I tolkningen av resultaten, det vill säga analysen, har vi sedan med hjälp av några analytiska begrepp försökt förstå de utsagor som kom fram i intervjuerna. Man kan således säga att vi ursprungligen valde en induktiv metod utan ett teoretiskt ramverk men att vi under analysens framväxt analyserat data genom några teoretiska begrepp vi funnit relevanta. Således har ansatsen varit induktiv samtidigt som metoden under resultatolckningens gång snarare var deduktiv.

6.7 Reliabilitet

Då vi har valt att genomföra en kvalitativ studie med utgångspunkt i semi-strukturerade intervjuer samt en observation får reliabilitetsbegreppet en annorlunda innebörd än om studien varit av kvantitativt slag. Då syftet med vår kvalitativa studie är att skapa en förståelse kring de medverkandes kategoriseringar av verkligheten, hur de talar samt uttrycker sig om denna, är det snarare intressant att belysa hur väl vi som forskaren lyckats uppdaga och synliggöra detta på ett riktigt sätt (Silverman, 2006). För att höja reliabiliteten i vår studie menar vi därför att i möjligaste mån förhålla oss transparenta i vår forskning. Genom att i vårt metodavsnitt synliggöra tillvägagångssätt och samtliga val vi gjort i processen gör vi det möjligt för läsaren att förhålla sig till dessa. Vi uppmärksammar även läsaren på de teoretiska ramverk vi tagit utgångspunkt i, vilka vidare styr det förhållningssätt vi tar an i studien.

6.8 Validitet

Att uttala sig om en studies validitet eller giltighet handlar om att visa att studien mäter det den avser att mäta (Trost, 1997). För att öka validiteten inom kvalitativ forskning menar Silverman (2006) att det är av fördel att samla in olika typer av data för att sedan kunna jämföra denna. För att på bästa möjliga sätt säkerställa en god validitet i vår studie har vi därför valt att komplettera våra intervjuer med en observation. Detta för att öka vår förståelse för sammanhanget, samt kunna relatera den data som intervjuerna och observationen gett oss till varandra. Vi hänvisar även läsaren till beskrivningen av vårt metodologiska tillvägagångssätt samt de bifogade bilagorna, vilka menar öka trovärdigheten genom att ge insikt i hur vi samlat in och analyserat vårt material.

6.9 Etik

I enlighet med Kvaales (2009) rekommendationer har vi utgått från fyra övergripande etiska riktlinjer. Dessa behandlar informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser samt forskarens roll.

Vad gäller informerat samtycke fick respondenterna vid intervjuernas början ta ställning till sitt deltagande i studien. Vi informerade dem om projektets syfte och att de hade rätt att avbryta intervjun om de så önskade samt att de hade möjlighet att avstå från att besvara de frågor vi ställde. Alla sex intervjupersoner gav sitt samtycke till att delta i studien. Vi frågade också om det gick bra att vi spelade in intervjun. Vidare poängterade vi att uppgifterna och materialet skulle behandlas konfidentiellt och endast komma uppsatsskrivarna till del. Dessutom betonade vi att man i den slutgiltiga rapporten inte kommer att kunna identifiera enskilda individer. Vi klargjorde för respondenterna i förväg att deras medverkan var frivillig. Vi har dessutom valt att visa full transparens gentemot respondenterna genom att förklara vad syftet med studien är samt vilken roll intervjuerna har.

Eftersom HR-frågor kan vara av känslig karaktär har vi inte lagt fokus på individerna eller respondenterna i sig och hur dessa förhåller sig till HR-personen, utan inriktat oss på hur de beskrivningar som framkommer ser ut mer generell. Syftet har heller inte varit att kontrollera personers kunskap inom HR-området, vilket vi tydligt klargjorde i starten av varje intervju. I vissa fall har vi valt att förtydliga citat vi använder i studien genom att ta bort till exempel upprepningar. Innebörden av citaten har dock inte förändrats genom denna editering. Detta har däremot gjorts för att inte generalisera respondenterna som efter genomförandet har erbjudits att ta del av studien.

För att erhålla god vetenskaplig kvalitet på studien beaktar vi även vår egen roll som forskare och hur detta påverkar resultatet (Kvale, 2009). Då vi på eget initiativ sökte upp den studerade organisationen var vi på inget sätt utsatta för påtryckningar från någon part i organisationen eller på universitetet att redovisa ett visst resultat. Som aktiva deltagare i intervjuerna och passivt i observationen uppmärksammar vi däremot att vi påverkar resultatet utifrån vår egen förförståelse, föreställningar och tolkningar. Detta menar vi dock vara en del av den identitetskonstruktion som vi har för avsikt att studera.

7. Resultat & Analys

Vid genomförandet av våra intervjuer uttrycktes flera olika, till viss del motsägelsefulla, röster om HR-funktionen och hur denna uppfattas, arbetar och fungerar. Utifrån den retorik och argumentation som personerna i ledningsgruppen använde sig av i intervjuerna, har vi valt att utgå ifrån två huvudsakliga teman. Det första temat diskuterar HR-funktionens struktur i den studerade organisationen. I det andra, mer omfattande, har vi valt att särskilja och kategorisera fyra olika identiteter. Snarare än att bevaka HR-funktionens arbetsbeskrivning lägger vi fokus på hur funktionen upplevs och hur tankar kring denna kommer till uttryck i respondenternas svar. Vi menar därmed inte att dessa fyra identiteter är de enda identiteter värda att studera eller lägga märke till vad gäller personalvetarens yrkesidentitet. Med insikt om att samtliga tillskrivna identiteter är mycket komplexa, går in i varandra samt tar olika plats i olika sammanhang, har vi dock valt detta tillvägagångssätt för det ska bli möjligt att följa vår analys och diskussion. Identiteterna har således skapats utifrån egna tolkningar då vi anser att dessa fyra för vår studie är de mest vidkommande.

Då den studerade organisationen på divisionens initiativ valt att centralisera HR-funktionen kommer vi först att presentera tankar och reflektioner kring denna strukturella förändring. Då organisationsförändringen genomfördes med ambitionen att låta HR-funktionen fungera som en intern konsultverksamhet, gör vi vissa kopplingar till Dave Ulrichs benämning av HR-funktionen som "business partner". Vi vill dock uppmärksamma läsaren på att de fyra identiteter som vi valt att särskilja är fristående och inte kan översättas med Ulrichs modell där han mer normativt beskriver de områden inom vilka HR-personer bör verka. Vi kommer däremot i flera exempel tydliggöra skillnader och likheter mellan det Ulrich anser HR-rollen bör innefatta och de identiteter vår insamlade data på företaget har gett oss grund till att diskutera vidare.

7.1 Den nya strukturen

Enligt organisationsschemat som beskriver företagets gemensamma HR-funktioner i Sverige kan vi utläsa en struktur där olika enheter, samt specialistområden definieras. Denna uppfattar vi ge uttryck för hur HR-funktionen har transformerats genom åren och idag, i enlighet med Dave Ulrich, vill fungera mer som en "business partner". HR-personerna i de olika enheterna finns nu i de flesta fall lokaliserade på huvudkontoret, istället för att som förr, sitta närmare linjeorganisationen.

När vi frågar HR-personen i den studerade ledningsgruppen hur hon upplever den nya strukturen uppfattar vi att hon känner sig något delad i frågan. Å ena sidan uttrycker hon att det ibland kan råda en viss förvirring då beslut fattas på olika nivåer utan att informationen når ut till samtliga HR-personer. Det har även hänt att det inte står helt klart vem som är ansvarig för vad.

Dom här uppdelningarna som är mellan olika personalbitarna. Det fattas beslut ibland på en annan nivå, utan att man vet om det.. förrän man trampar i klaveret egentligen. Ja, det är ju en märklig organisation. En matrisorganisation. Och den är inte alltid så lätt. Jag har nog inte drabbats så mycket, men jag hade det problemet i början.. med en kollega.. då jag var tvungna att se över vem som skulle göra vad. Men nu funkar det bra.

Samtidigt som hon uttrycker att den nya strukturen lett till viss förvirring anser hon att det är mycket viktigt att ha god kontakt med kollegor som är verksamma inom HR-området.

Hon ser möjligheter att diskutera och få hjälp, men upplever samtidigt inte behovet lika stort nu, när hon själv har lång och gedigen erfarenhet inom HR-området och på företaget. I citatet nedan beskriver hon vikten av samarbetet.

Ja, det har varit oerhört viktigt för mig. Man kan ju inte fungera isolerat för då vet man ju inte vad som förändras. Så är det ju! Men det är mer att man sätter sig ner och diskuterar saker. Sedan kanske inte jag har samma behov att göra det.. ja, jag har ju varit med ett tag. Det är ju klart att det beror på vad frågorna handlar om.. men är man ny, så har man kanske större behov av det.

Flera personer nämner att centraliseringen av HR-funktionen på företaget förändrat hur HR-arbetet bedrivs lokalt. Förr fanns HR-personen tillgänglig på avdelningen hela veckan, nu köps istället funktionen in 16 timmar i veckan och finns endast på plats på avdelningen en dag i veckan. Så här uttrycker en respondent om den nya situationen och hur samarbetet ser ut.

Anna är ju en inhyrd funktion nu. För det är ju så HR jobbar här i Sverige. Så vi hyr in Anna två dagar per vecka. Men jag har väl inte så mycket mer kontakt än så. När hon satt här så var det ju oftare.. // ..sen är det periodvis så att man samarbetar mer, men det blir ju inte så ofta när hon sitter där borta. Så det har varit lite mindre nu, när hon är borta.. men.. vi klarar oss.

Flera anställda uttrycker en viss förvirring kring den nya strukturen och det verkar inte stå helt klart vilka arbetsuppgifter som ligger på personalvetarens bord längre. Vissa respondenter uttrycker även missnöje över att mycket av vad de anser vara personalrelaterat arbete numera är chefernas ansvar.

Jag tycker nog den är lite velig.. det hade varit bättre om Anna hade gjort alltihopa. Det blir splittrat.. sen kanske det är lite för att det är nytt, att varken hon eller jag vet hur det ska fungera. Tanken är nog god att där ska finnas en specialist.. men det var ganska käckt när Anna hade full koll.

Jag tror nog att det hade varit bra att ha de mer involverade. Det är ju svårt att få tillbaka de som försvunnit från arbetsplatsen.

Chefer i de operativa leden får alldeles för lite stöd. Men så har HR bestämt sig för att jobba. För nu ska cheferna sköta allting. Så är det ju inte i andra länder..

Dessa röster kan tolkas som ett tecken på den tröghet och motkraft som Alvesson och Svenningsson (2003) menar att sociala praktiker skapar. Trots att de formella regelverken om hur arbetet ska utföras har förändrats verkar de informella förväntningarna bestå. Förväntningarna utsätter naturligtvis HR-funktionen för påtryckningar och att förhålla sig till dissonansen i dessa, eventuellt förändra situationen kan vara personligt kostsamt.

7.2. HR-funktionens olika identiteter

7.2.1 "HR-strategen"

När vi ställer frågan om hur det strategiska arbetet bedrivs i organisationen får vi metodiskt förklarat för oss hur en vision bryts ner i affärs mål och aktiviteter, samt hur ansvar fördelas. Intressant är att flera av våra respondenter verkar ha uppfattningen om att det är ovanligt att HR-funktionen har ett aktivt deltagande i detta arbete och vi får även känslan att de inte uppfattar HR-funktionen som speciellt drivande här. Ett exempel på detta kommer i uttryck på följande sätt:

Ja, huvudansvaret, det har ju jag! Samtidigt så måste vi ju ha en övergripande vision, och denna bryts ju då ner i olika delmål som i sin tur blir en affärsplan.. Varje enhet har där långsiktiga mål och hos oss är det då vi i ledningsgruppen som skapar dessa. För att nå upp till dessa mål har sedan varje enhet olika aktiviteter som ska genomföras för att uppnå målen. Sedan är det ju så att man oftast inte klarar av att driva dessa mål utan att involvera andra avdelningar, så det är egentligen bara för att fördela ansvaret. Och då har ju varje avdelning sitt scorecard.. till och med HR! Vilket kanske är lite ovanligt..

Just personalvetares vara eller inte i företagets strategiska utrymme rådde det vidare blandade åsikter om bland respondenterna. Vissa menade att de ledningsmöten som tog plats mer var av en redovisande karaktär och att det istället var på de så kallade "24-timmarsmötena", som ägde rum en gång per kvartal, där de strategiska diskussionerna fördes. Både HR-personen själv och en annan respondent uttrycker att HR får relativt lite utrymme på samtliga ledningsmöten. På "24-timmarsmöten" hamnar HR-frågorna nästan alltid i skymundan och behandlas sist. Flera personer upplever då att engagemanget inte är detsamma, man vill helst avsluta mötet och inte vill ge sig in i de tidsödande diskussioner som HR-frågorna kan generera.

När vi frågar en person mer direkt om vilket utrymme HR-funktionen tar i de generella strategiska diskussionerna menar denna att detta till viss del beror på vilken profil du har:

Sedan är det ju mycket på grund av vilken profil du har. Vi har ju haft HR-personer som har haft bakgrund inom produktion eller produktutveckling, eller som kommer från ren HR, men det beror ju på om du har några kunskaper. Annars är du bara inblandad i HR-frågorna och de områden som rör personal och kompetensfrågor.. // ..Man tar sig utrymme och det är fritt fram att göra det.

En annan respondent uttrycker vidare att HR-personen borde bli bättre på att ta mer utrymme i det strategiska arbetet.

Det är ju mycket jag och VD och business development! // ..Det är ju lite så när vi gör vår businessplan som man sätter ihop det för nästa år, med scorecards och så.. å jag får nog säga att HR är lite involverad där.. och kanske kan bli bättre.

Ett par intervjupersoner menar att personalvetarens roll på företaget inkluderar förebyggande arbete, vilket vi enligt Ulrich (2005) modell kopplar till HR-personen som strateg. En respondent menar att sådant förebyggande arbete tar plats bland annat vid kommande förändringsarbete av olika slag på företaget. Detta kan tolkas som att personalfunktionen ses ha en konsultativt förebyggande roll, en strategisk resurs och drar parallellen till Berglunds

illustration av personalvetaren som "Experten" med mer analytisk förmåga, och ekonomen som "Handlingens man" med mer praktisk kunskap. Vi observerar här hur personalvetarens egenskaper uppfattas vara av fördel.

..att det finns en HR-person som hojtar till.. som säger "tänk på det här nu om ni förändrar något". För oss som är otåliga och tycker det ska funka så kan det vara bra att ha HR..

Ett par intervjupersoner menar däremot att HR-funktionen främst agerar som ett kompetensstöd om det efterfrågas och inte på eget initiativ. Samma personer menar att de inte upplever arbetet som förebyggande utan snarare behovsstyrt.

Vissa respondenter uttryckte vidare att HR-personen egentligen inte var en del av de funktioner på företaget som faktiskt förde strategiska samtal. Vi noterade att detta kan bero på olika definitioner av vad strategiskt arbete faktiskt är. Samtidigt var de olika respondenternas kontakt med HR-personen av skiftande art och yrkesrelationerna till viss del olika.

Några av respondenterna menar att HR-personen borde delta mer aktivt i det operativa arbetet. Detta för att förstå det som produceras och skapar "affären". En annan menar att HR-personen inte alltid verkar hänga med på allt som sägs på ledningsmöten. När diskussionen inkluderar fackuttryck relaterat till produktionen eller strategier så menar samma respondent att HR-personen förhåller sig passivt och inte deltar i diskussionen. I analytiska termer kan detta förstås som att de saknar retoriska resurser som behövs för att delta i diskussionerna kring företagets affärsmål (Berglund, 2002)

..för det är inte en mutter som man själv tänker sig att den ser ut.. utan de ser helt olika ut. Man måste ha en bild.. så man kan relatera till produkten

En anledning till att HR-funktionen inte upplevs ha strategiskt utrymme kan därmed sättas i relation till att HR-personen befinner sig långt ifrån vad som flera respondenter kallar "affären". Vi gör vidare tolkningen att "affären" och "strategi" kan ses som näst intill synonyma begrepp. Det faller sig då naturligt att de respondenter som anser att HR-funktionen inte är integrerad del av "affären" också ser på personalvetaren som någon med lågt eller inget inflytande alls i strategiska frågor. Enligt Ulrich och Brockbank (2005) är det nödvändigt att HR-personen faktiskt är involverad i affären för att kunna tala om HR-funktionen som strategisk. Enligt nämnda författare är HR-funktionens strategiska insats bland annat att möta befintliga och framtida kundkrav med de resurser som är givna för just det företaget. Detta förutsätter i förlängningen att HR-personen har kunskap om hur befintliga och framtida kunskapskrav ser ut.

Med den tämligen samstämmiga informationen från respondenterna om att ledningsmötena är av mer redovisande art så menar vi att denna typ av mindre förståelse för produktionen kan skapa tillträdesproblem även på 24-timmarsmötena. Här ser vi hur språkets kulturella och sociala dimension kan vara bidragande till problematiken för HR-funktionen i det studerade sammanhanget. I enligt med citatet ovan uttrycktes under våra intervjuer många olika röster om företagets inriktning på teknik och affärsutveckling, vilket enligt Linell (1998) säger oss något om ledningsgruppens sociala verklighet. Språkets tillgänglighet verkar i denna aspekt inte vara lika nära till hands för HR-funktionen så som för övriga i ledningsgruppen. Detta kan härledas till att flertalet av de personer som idag sitter i ledningsgruppen under en längre period av sin karriär arbetat i produktionen eller mycket nära denna.

Förutom förståelse nämns det i ett par intervjuer att HR-personen skulle kunna öka sitt strategiska inflytande om denna hävdade sig mer.

Vi är ju en ingenjörsföretag. Jag vet inte. Men jag tror ju att speciellt här så kan man ta så mycket plats som man klarar av att ta. Det är lite upp till dig. Vill man visa varför och vad som är viktigt eller varför man ska driva en viss fråga.. då tror jag att man kan det. Man måste driva det och vara innovativ. Man måste bara se till att få folk med sig i det man tror på..

Liksom vad vissa av respondenterna menar kan HR-personens strategiska utrymme till viss del tolkas som individrelaterat. Att förkasta eller omforma en identitet sker genom argumentation och kamp om tolkningsföreträdet (Billing, 1994). Även maktrelationer kan ligga till grunden för den asymmetri som verkar reproduceras i de strategiska diskussionerna. HR-funktionens status och tillträde är, enligt tidigare forskning, generellt komplementär i relation till övriga professioner i ledningsgruppen. Om HR-funktionen är i underläge och den andra parten dominerar samtalet så kommer samspelet med största sannolikhet fortsätta på detta sätt tills någon av parterna bestämmer sig för att bryta mönstret och sätta nya regler och ramverk för interaktionen.

7.2.2. "Stödfunktionen"

Flera respondenter menar att HR-funktionen borde fungera som ett stöd för de operativa cheferna i en högre utsträckning. Enligt flera respondenter borde HR-personen bidra mer med det administrativa arbetet åt de operativa cheferna så att dessa kan få arbeta mer med "det de ska göra". Samtliga respondenter menar även att en av personalvetarens viktigaste uppgifter är att ingripa när frågor blir "känsliga" och då som en tredje part för att kunna se på det som hänt från ett annat perspektiv än de inblandade, ofta medarbetaren och dennes chef.

..ibland hamnar man i personliga situationer.. då förväntar jag mig att HR kommer som en oberoende person som ger stöd, får en att tänka på annat sätt, så man inte fastnar i en åsikt. Om man inte har en person som man kan diskutera med så hamnar man väldigt lätt i sina egna värderingar och det kan vara farligt. Man behöver få någon som kan se det från en annan vinkel..

En respondent beskriver också vikten av HR som stödfunktion vid individrelaterade problem, men även när chefer inte agerar i enlighet med vad kan uppfattas som organisationens vision.

Jaaa.. vi använder ju Anna i sådana frågor som.. när vi vill att chefer ska ha ett annat agerande, eller när det dyker upp problemställningar med personal och så inom vissa avdelningar och om det är någon anställd som vi har problem med.

Vi noterar här att anledningen till att detta betraktas som ett viktigt område för HR-funktionen kan bero på de attribut som HR-personen tillskrivs på avdelningen av samtliga respondenter. "Bra med människor" och "bra på det här med samtal" menar flera av intervjupersonerna att HR-personen är. Av intervjupersonernas svar att döma så verkar detta inte enbart personrelaterat utan faktiskt något som man generellt sett anser HR-funktionen borde vara, att HR-personen är ägare av just den kunskapen. En respondent uttalar mer specifikt att övriga i ledningsgruppen inte har denna kompetens.

Anna, är ju beteendevetare. Men kompetensen saknas hos oss andra. Vi har fått en dukning på chefskurser, och visst vi har väl varierad insikt i problematiken.. men vi är

ju vanliga människor som kanske inte alltid kan se vad som behövs. Om vi nu pratar om HR frågor.

Vi ställer till samma respondent frågan om hur denna beskrivna "kompetenslucka" kan undvikas och den efterfrågade kompetensen definieras då som insikt.

Ja, stödet finns nog, men det finns inte tillräckligt med insikt. Så man ser inte vad som egentligen är problemet. Man har liksom inte den insikten.

Något som blir tydligt när man talar med vissa respondenter är att de anser att HR-funktionens egentliga uppgift är att fungera som just stödfunktion. Vad vi förstår så handlar detta stöd om att förse cheferna med kunskap så att de vidare har möjlighet att stödja sina medarbetare. En av våra respondenter menar dock bestämt att detta stöd inte är tillräckligt.

Där finns inget kompetensstöd idag.. det är mer om där är problem, inget riktigt förebyggande. Du får hela tiden driva det som chef. Har vi en HR-avdelning så kan väl de se till att sköta de där grejerna!

En återkommande tanke hos oss är hur chefer under de senare åren fått alltmer personalrelaterat ansvar. Flera respondenter uppfattar detta som problematiskt då deras "riktiga verksamhet" blir lidande. Ett par respondenter menade att utvecklingssamtal var något som låg på en chefs bord men att efterföljande administrativa arbete, dokumenteringen av utvecklingssamtal, rimligen kunde ligga på personalvetarens bord. Vi noterar att det saknas en tydlig delegering och kommunikation om ansvar i detta fall.

Med "Management of employee contribution" menar Ulrich att HR-personen även bör arbeta på individnivå med motivation och lojalitet hos de anställda. I detta fall skulle det innebära att HR-personen bör utbilda cheferna att föra medarbetarsamtal, använda kompetensmodeller och samtidigt motivera dem. Även "Management of firm infrastructure" kan tolkas som en viktig arbetsuppgift här då detta bygger på att implementera processer och praktiska lösningar så att cheferna på ett effektivt sätt kan hantera de vanligt förekommande frågor som rör medarbetarna.

7.2.3. "Kontrollinstansen"

När vi ber intervjupersonerna definiera hur de ser på personalvetarens funktion i företaget så mottar vi blandade svar. En respondent menar att HR-personen borde vara en aktivare supportorganisation och att man idag är en något mer kontrollerande funktion. Detta beskrivs med något negativa ord vilket kan tyda på att intervjupersonen inte anser HR-personen borde ha fokus på att kontrollera eller följa upp mål, utan istället stödja cheferna.

Jag tycker att idag är HR snarare en kontrollerande funktion. De ligger på och kollar så att chefer gör sina medarbetarsamtal.. sedan kommer ju arbetsklimatanalysen, AKA:n. "Har ni gjort den nu?" "Har ni haft uppföljningsmöte?" "Har ni gjort aktiviteterna?" Alltså det är en väldigt kontrollerande funktion.

Samtidigt försvarar respondenten sedan HR-personen genom att befästa att anledningen till att det ser ut som det gör att organisationen centralt har satt ut dessa riktlinjer. För att vidare belysa ut vilket stöd respondenten egentligen efterfrågar undrar vi om denne anser att HR-personen bör gå in och till exempel hålla i fler utvecklingssamtal.

Nä!! Det ska de absolut inte göra, för det måste man ha som chef. Men, kalla det för.. administrationen efteråt. Det ska ju "filas" in någonstans.. // ..och då kan ju jag fokusera på nästa bekymmer. Vad det nu är för någonting.. kvalitetsbekymmer! Och så sluter vi cirkeln på det sättet.

Vi uppmärksammar här hur respondenten ger sken av att denne har viktigare "bekymmer" att fokusera på än att följa upp utvecklingssamtal nämligen "kvalitetsbekymmer". I detta citat tar respondenten ett visst tolkningsföreträde genom att använda argumentativa resurser och påvisa vikten av sin egen agenda. Vi vill uppmärksamma att denna kamp sker utan att personalvetaren finns närvarande och har möjlighet att försvara sin egen ståndpunkt. Berglund (2002) menar att de retoriska resurserna inte bara används för att stärka en viss identitet utan även för att kontrollera konstruktionen av andras. Kampen om de retoriska resurserna kommer också till uttryck i nästa citat när samma respondent som ovan anser att HR-funktionen bör kontrollera tidrapporteringen för samtliga medarbetare.

Man kanske skulle dela kanske. Ja.. nu har ju chefen inte världens bästa lön, men ganska bra lön. Och så ska vi betala honom för tramsjobb! Det ju dumt att han ska sitta där och fylla i rapporter. Det är ju som om vi skulle ta bort läkaren och låta honom sitta och fylla i rapporter istället för att operera.. Ja. Där borde HR vara mer aktivt och operativt.

Vi kan här utläsa att det "tramsjobb" som chefen alltså inte anser sig för kvalificerad för anses vara en berättigad uppgift för en HR-person.

En annan respondent menar att "förr" hade HR-personen hand om allt. Då var det "full koll alltid", från rekrytering till fackliga förhandlingar. Centraliseringen av HR-funktionen som nämns i flera intervjuer ska enligt respondenterna ha lett till att HR-personen idag, mer än förr, gör "punktinsatser" och ser så att allt "är okej". Detta, i kombination med att HR-personen inte upplevs ha "full kontroll", gör att insatserna ibland kan tänkas upplevas som ett sätt att kontrollera.

Tanken från HR-personens håll är inte alls densamma. När Anna beskriver en av fördelarna med sitt arbete talar hon om variationen i arbetsuppgifter och menar att även den administrativa biten är stimulerande. Genom att uttrycka sig på detta sätt avsägar sig Anna rollen som "kontrollinstans" och genom att istället tala om förändring och befästa handlingarna som en form av spridning av kunskap. Detta kan liknas med "complementarity" vilket Beech (2008) beskriver som en strategi att omformulera den givna diskursen. Det som Anna relaterar till administrativa uppgifter berör inte tidrapportering utan uppdatering och förändring av policy dokument.

Jag sitter ju ibland med sånt.. och arbetar med väldigt mycket policys och sånt. Och det tycker jag också är väldigt intressant, att gräva ner mig i olika frågor. Att få fram det viktigaste och låta andra ta del av det.

Genom intervjuerna har vi kunnat utläsa att de i flera fall finns en relativt dålig kunskap om vad HR-funktionen faktiskt gör. Undantaget är den roll som HR-personen får när något problem dykt upp relaterat till personfall. Då anses det ligga på Personalvetarens bord att komma till undsättning. Det noteras att endast en respondent, enligt tidigare citat, för upp på tal att HR-funktionens utformning har skapats centralt och att ansvar inte kan tillskrivas individen. En variabel som enligt Engqvist (2003) ökar sannolikheten för god kommunikation mellan respondenterna skulle således vara att kommunicera på en högre abstraktionsnivå.

7.2.4. "Mjukisen"

Flera respondenter menar att bolaget ofta fastnar i diskussioner om affärs mål och produktutveckling och glömmer den "humana biten". Att arbeta med motivation och att se till så att personalen mår bra och trivs är återkommande svar på varför HR-personen är viktigt på företaget. En respondent talar öppet om hur hon upplever att sina egna och HR-personens egenskaper kompletterar varandra.

Anna är ju bra på beteenden. Jag är ofta svart eller vit. Jag är mer som ett excel-ark. Då är det bra å gå in till Anna å få lite den mjuka biten.

När vi talar med en annan respondent om hur han ser på HR-funktionen i framtiden uttrycks att det skulle vara bra om HR-personen arbetade ännu mer med de "mjuka bitarna".

Ja, det är ju det här med den mjuka delen som jag tycker är super viktig. Vi mäter ju med statistiskt hur folk tycker att det fungerar på arbetsplatsen och så vidare. Men det som genererar värde, det är ju de kvalitativa undersökningarna. Det får man inte glömma bort. Det är ju samtalen då man sätter sig ner och pratar med folk och tar reda på vad de tänker och tycker. Det går ju inte mäta i 1-5. Det är en ingegörsapproach och vi gillar den för att den blir så exakt. Men de här mindre säkra siffrorna om vad folk tycker och tänker. Hur de mår, och vad de vill med sitt liv. Hur de vill utvecklas på företaget. Det är superviktigt för att vi ska kunna snurra här ute. Så statistiken ger oss egentligen ingenting om vi inte bryter ner den till konkreta aktiviteter.

Vi uppfattar att respondenterna ofta använder "de mjuka delarna" synonymt med insatser som har med människor att göra, vilka ej är mätbara. Vi gör en distinktion mellan delar med de anställda som kan mätas, som till exempel sjukstatistik, och de delar som handlar om personalen som inte kan mätas. Den senare delen betecknas enligt våra respondenter som "mjuk". "Mjuk HR" är vidare enligt flera respondenter relationell till sin art. Samtidigt som flera menar att affären och produktionen är det viktigaste eller "det vi lever på", vänder resonemanget under flera av intervjuernas gång och man menar i sammanfattad mening att "personalen är den viktigaste resursen". Ett par respondenter nämner nyttan med att verka proaktivt som personalare:

..att kanske sätta sig ned och prata 20 minuter eller så, hur mår du.. hur mår det här företaget idag? Vi som chefer vi får svar utifrån den fråga vi ställer. Kan vara bra att ha en annan infallsvinkel ibland. Ibland kan det vara små grejer som gör det ganska stort i slutändan om man inte uppmärksammar det. Det är en HR-funktion för mig..

En respondent benämner vidare HR-funktionen som en "tea-lady" på företaget. Vi fastnar vid det uttrycket och menar att de "traditionella" sysslor som Dave Ulrich (2005) nämner närmast verkar synonymt med "den mjuka biten" enligt vissa av respondenterna i denna studie.

Det är ju väldigt svårt att driva HR på distans. Man behöver ju finnas här och lyssna av folk. Det är ju lite som "tea-lady" som går runt och serverar kaffe och som lyssnar av med stora öron.. då hör man mycket..

När respondenterna talar om HR-området som "den mjuka biten" kan vi utifrån dessa uttalanden göra vissa antaganden om hur respondenterna uppfattar sin sociala verklighet. Den "mjuka delen" används framförallt när de talar om beteendevetenskapliga aspekter samt problem som kräver mer analytisk förmåga. För att förstå användningen av detta begrepp och

hur det kommer sig att detta tillskrivits HR-identiteten kan vi analysera två olika fenomen. Dels kan associationerna kring HR-området som "mjukt" förklaras av sociala strukturer och praktiker som ger oss verktyg för att kategorisera och tolka begrepp på ett visst sätt. Dels kan vi för att förstå motstridigheten som finns i rösterna om hur denna "mjuka" kunskap bör värderas kan vi även använda Goffmans teori om "footing". Goffman menar att det bakom varje uttalande finns tre olika agenter. En av dessa väljer han att benämna som "huvudman", vilken har sant engagemang och en egen agenda för det som sägs. Vi menar att vi här kan tolka våra respondenter som "animatörer" och "författare" till vad som sägs, och öppnar möjligheten till att "huvudmannen" står att finna i omgivningen. Under inledningen av samtliga intervjuer lät vi respondenterna berätta om varför de valt att arbeta i den aktuella organisationen och alla hänvisade då till en god företagskultur. Huvuddragen i denna företagskultur beskrevs vidare av de flesta som "god personalpolitik" "ett företag där det finns möjlighet att utvecklas" och "ett företag som värnar om sina anställda". Vi menar vidare att organisationen i sig kan identifieras som "huvudman" bakom uttalandena. "Huvudmannen" verkar dock inte medverkande i samtliga uttalanden, vilket kan förklara tvetydigheten. När HR-funktionen liknas med "tea-ladyn" lyser "huvudmannen" med sin frånvaro och andra intressen tar över uttalandena.

8. Diskussion

Denna del av uppsatsen består dels av diskussion av de resultat som rapporterats i det föregående kapitlet, dels av en analys av tillvägagångssättet vid studien och dess begränsningar. Slutligen delar vi också med oss av våra tankar kring möjlig framtida forskning. Vi ämnar inte ge rekommendationer till företaget utan snarare belysa och diskutera de fynd vi gjort samt föra en mer allmän diskussion kring de svårigheter och möjligheter som dessa resultat kan säga om personalvetarens identitet i en organisation.

En återkommande beskrivning av HR-funktionen som framkom i intervjuerna är hur HR-personen positionerar sig i diskussioner i ledningsgruppen. Detta handlar bland annat om hur tolkningsföreträdet beskrivs som något som är tillgängligt för HR-funktionen själv att ta. Enquist (2003) bidrar här med att belysa detta fenomen som i det aktuella företags fall får anses vara ganska komplext. Med en cirkulär kommunikation mellan de olika parterna skapas invanda mönster i hur de anställda talar eller förhåller till varandra och de arbetsuppgifter och ansvar man har. Underordning förblir underordning gentemot andra kollegor så länge ingen väljer att gå utanför mönstret genom att uttrycka en missnöjdhet eller genom att försöka etablera en ny position.

Vill HR-personen öka sitt inflytande på arbetsplatsen så kan det anses nödvändigt att bryta denna, såsom vi ser det, cirkularitet. Ett annat scenario är att motparten bryter cirkulariteten genom att välja att inta en ny position gentemot HR-personen. Att detta ska ske förefaller dock mindre sannolikt i det aktuella företaget, enligt vår bedömning. Det som blir intressant i detta sammanhang däremot är hur dessa identiteter etableras samt upprätthålls inom en organisation är en dialogisk process (Linell, 1998).

Engquist (2003) talar också om metakommunikation, det vill säga, kommunikation om kommunikationen. Utifrån de resultat vi har kommit fram till där det visar sig att det finns många motsägelsefulla beskrivningar av HR-personens funktion, exempelvis den mellan att både vara stöd och kontroll, eller den mellan att ha lojalitet i ledningen eller hos medarbetarna ser vi ett behov av att i en viss utsträckning få till stånd sådana meta-samtal i organisationen.

Det kan finnas flera motiv bakom detta; genom att kommunicera om sin roll och vilka förväntningar HR-personen har på sig så kan också denna skapa en större förståelse hos flera av respondenterna. Frågor som "varför gör inte HR-personen detta" eller tankar som "jag känner mig kontrollerad" skulle enkelt kunna luckras upp och övergå i ett samförstånd och en tydlighet i roller och arbetsuppgifter. På sådant sätt kan det dessutom antas att personerna på företaget i mindre utsträckning skulle tillskriva varandra olika tankar och agendor som t.ex.: "han är obenägen att utföra" eller "det ligger på deras bord, men ingen gör det".

Vem bär då ansvaret för kommunikationen på företaget? Vi anser att samtliga anställda står med ansvar men att det yttersta ansvaret för kommunikationen delas av HR-personen och den högst ansvarige personen på företaget. Därför är det också skäligt att någon av dem, förslagsvis tillsammans, är de som initierar samtal som handlar om kommunikationen som sker på företaget. Problematiken med att en part känner sig kontrollerad medan den andra upplever att en stödjande samt förebyggande insats genomförs skulle kunna bemötas med en sådan approach.

Insikten i vad personalvetaren gör verkar överlag vara relativt begränsad bland respondenterna. Anledningen till att det är så kan man härleda till det vi redan sagt; det har inte kommunicerats. Samtidigt kan det bero på relativt liten kontakt; mellan de olika aktörerna på så sätt att de olika aktörernas ansvarsområden inte tangerar varandra. HR-tjänsten är endast

40-procentig, vilket också kan vara en anledning till att det finns mindre insikt i vad HR-personen gör. Tidigare när HR-funktionen innebar en heltidstjänst och inte, som idag, en inhyrd eller konsultativ tjänst så verkar, enligt de beskrivningar vi fått, HR-personens tillträde vara annorlunda och kanske i någon mån något begränsad. Måhända kan man dra slutsatsen att HR-personen hade mer inflytande förr, innan centraliseringen av funktionen? I de beskrivningar vi fått fram ges det indikationer på att HR-personen förr i tiden hade "full koll" medan idag gör man av så kallade "punktinsatser". Ponera att det är så - vad innebär då det för HR-personens roll eller identitet i organisationen?

Att förståelsen om personalvetarens funktion är begränsad i företaget noteras tydligt i intervjuerna. I ett par fall intar intervjuerna en närmast bildande eller i alla fall upplysande roll. Man kan därför hävda att respondenterna blivit styrda i en viss riktning i sina tankar runt HR-området, av frågorna och av intervjuarnas tankar om professionen. Samtidigt verkar det i flera fall vara första gången den typen av tankar tagit plats hos flera av respondenterna. Vad gör egentligen HR-personen? Här finns en problematik enligt oss. Om inte de olika funktionerna på en arbetsplats förstår vad respektive aktörs uppgifter eller ansvar är och hur var och en av funktionerna är värdeskapande så är det troligt att frustration över interaktionen dem emellan ökar. Tankar som "de vill bara kontrollera så vi gör rätt" eller "jag måste kontakta dem alltid, det är inte tvärtom" skulle kunna undvikas här. För anta om det är just det HR-funktionen innebär på företaget?

Är det rimligt att anta att respondenternas beskrivningar av HR-personen som inte delaktig i företagets strategiska arbete bland annat kan kopplas till att tjänster är 40-procentig? Sannolikt kan det vara så. Detta gör att HR-funktionen som den ser ut idag befinner sig "långt från affären". Tankarna förs på tal av flera respondenter och vi tror det ligger något i det. Genom att ha en begränsad kontextuell förståelse för produktionen eller affären blir det också svårt att bidra i just de frågorna, till exempel på ledningsmötena. Liksom Ulrich (1997) menar att strategisk HR-arbete är kopplat till att utnyttja de resurser som är givna ett företag för att möta befintliga och framtida affärs mål så ser även vi problematiken med bristen på integration av HR-funktionen i ledningsgruppen.

Om man utgår från att närhet till affären är en nyckelfaktor för att kunna ha ett strategiskt utrymme så stöter man på en paradox. Å ena sidan måste HR-funktionen vara involverad i affären för att ens kunna säga sig vara en strategisk funktion enligt Ulrich (1997). Samtidigt menar Kochan (2008) att man kan förlora greppet om den sociala kontexten, att HR-funktionen förlorar expertisområden i förmån för att bli en novis inom ett annat ämne. Här vill vi argumentera mot tanken om att HR som funktion (eller profession) förlorar på att integreras med affären. Det kan härledas till förhållningssätt, men vi anser att HR-funktionen i allmänhet i "öppna roller" bör vara mycket integrerad med affären. Med specialistfokus på exempelvis rehabiliteringskedjan kan detta vara svårare, men i det studerade företaget ser vi integrationen i affären både som positiv och nödvändig. Perspektiven och kunskapen HR-funktionen för med sig till ett strategiskt forum är unik. Möjligheten till att arbeta förebyggande med personalen och därigenom affären och produktionen faller platt om inte HR-funktionen på allvar är integrerad vid utformandet av årsmål eller scorecards.

Under intervjuerna har också beskrivningar av HR-personen som ansvarig för de "mjuka bitarna" på företaget framkommit. Med detta menar respondenterna sådana frågor som är svåra att ta i, såsom frågor som rör mellanmännsliga relationer. Dessa beskrivningar ställs vid återkommande tillfällen i motsats till "den hårda biten" som åsyftar affären och produktionen. Då affären och produktionen står som en självklar del i företaget där resultat lätt kan mätas och beräknas så kvarstår HR-funktionen som höljd i dunkel. Den beskrivs som för svår att

räkna hem bland respondenterna, och även om den utav flera uttrycks vara viktig så tolkar vi rösterna om hur kunskap om de "mjuka bitarna" som något motsägelsefulla. Vi drar här egna paralleller till hur "mjukt" är ett begrepp som kan associeras till "enkelt" "abstrakt" och "ej vetenskapligt". I våra ögon är en sådan parallell missvisande då vi menar att det är viktigt att i frågor som rör mänskliga resurser och relationer att ha förmåga att vara "rak", "korrekt" samt att se saker ur ett "vidare perspektiv" och ett mer "komplext" sammanhang.

Med detta menar vi att det kanske är på sin plats att omformulera just frasen de "mjuka bitarna". Det framstår, utifrån vår tolkning av intervjuerna i studien, att ett mer passande sätt att beskriva personalvetarens funktion som att ansvara för, eller rättare sagt bidra till "de komplexa bitarna" i organisationen. Detta skulle på ett bättre sätt återspegla de beskrivningar respondenterna gör av "den mjuka biten". Vi anser snarare, med intervjumaterialet som grund, att det mätbara som benämns som "hårda biten" är mer greppbart och tydligare för företaget och därigenom mer enkelt att förstå för att uttrycka det på ett annat sätt. Således menar vi att en mer passande benämning på "den hårda biten" vore "den tydliga biten". Det skulle på ett bättre sätt spegla de beskrivningar vi ser i de intervjuer vi genomfört i denna studie.

För att vidare ta ställning gentemot två röster som vi uppmärksammat från tidigare forskning, Ulrich (1997) och Kochan (2008), gällande HR-funktionens professionalisering alternativt avprofessionalisering, skulle vi vilja belysa en tredje väg. När vi analyserar, studerar och diskuterar de olika identiteter som HR-funktionen tillskrivs av respondenterna i vår studie, menar vi att det finns en vinst i just möjligheten att här kunna navigera dessa emellan. Vi tror att det är riskfullt att isolera dessa olika identiteter genom att värdera expertkunskap alternativt strategisk kunskap som mer värdefull, eller som något som ges på bekostnad av vart annat. Viktigare är att lära sig att bemästra denna navigering på ett professionellt sätt utan att låta förväntningar, sociala praktiker eller strukturer begränsa oss till en isolerad identitet. Återigen vill vi lyfta värdet i att se "komplexiteten".

8.1 Metodiska erfarenheter

Intervjuerna genomförs på företaget, inför medarbetarnas ögon. Detta skulle kunna komma att prägla våra respondenter, vilket vi var väl medvetna om. Trots att vi använde oss av en avdramatiserad retorik exempelvis genom att klargöra att detta varken var en "kunskapskontroll" eller att det var intressant att "sätta någon individ under press" så tror vi likväl att respondenterna var återhållsamma i jämförelse hur de hade varit om intervjuerna gjorts utanför företaget och utan andra medarbetares kännedom.

De genomförda intervjuerna gjordes med sex personer i samma ledningsgrupp. Det fanns även fyra andra personer i ledningsgruppen som vi inte intervjuade. Sannolikt skulle vi kunnat få en tydligare bild av sammanhanget om vi även kunnat intervju dem. Brist på tid och tillträde omöjliggjorde dock detta. Att vi inte gavs möjligheten att spela in det ledningsmöte vi deltog i gjorde att det materialet inte kunde användas i den utsträckning som vi initialt hade tänkt oss.

Vi hade för avsikt att inte frångå intervjuguiden alltför mycket utan att ställa mer eller mindre lika formulerade frågor till varje respondent. I praktiken frångicks detta något vilket kan ses som en anpassning efter respondenten och den dialog som fördes. För att undvika alltför statiska intervjuer formulerades frågorna således om för att anpassas till de svar som respondenterna gav. Detta visar på svårigheten att försöka formulera efter det svar som givits frågan innan. Eftersom respondenterna i flera fall besvarade flera intervjufrågor samtidigt har vi också reflekterat över möjligheten att vår intervjumall kunde ha varit bättre utformad.

8.2 Tankar kring framtida forskning

I samma takt som vi har skapat förståelse och insikt om det område vi avsett att studera, inser vi dess omfattning. Med avstamp i den tidigare forskning som vi introducerat för läsaren vill vi belysa vikten av kvalitativa studier gällande yrkesidentitet i relation till kommunikation. I enlighet med vår eget intresse för just personalvetarens status och legitimitet efterfrågar vi fler longitudinella studier som belyser utrymmet i just ledningsgruppen. Vi diskuterar vidare i vår uppsats kring risken att isolera de olika identiteter som tillskrivs personalvetaren.

Möjligheten, och även förmågan att navigera mellan olika identiteter är något vi betraktar som viktigt. Att vidare studera hur aspekter som kön, ålder och makt påverkar dessa möjligheter hade varit intressanta att ta del av.

9. Referenser

- Ahrne, G. & Papakostas, A. (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering; tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur
- Allvin, Michael (2006) *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber
- Beech, Nic (2008) On the nature of dialogic identity work. *Organization* 15(1):51-74
- Berglund, Johan (2002) *"De Otillräckliga: en studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status"* Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan
- Billing, Michael (1994) *"Arguing and thinking: a rhetorical approach to social psychology"*. Cambridge: Cambridge University Press
- Carroll, B & Levy, L (2010) Leadership Development as Identity Construction. *Management Communication Quarterly* 24(2):211-231
- Daudi, Philippe (1984) *Makt, diskurs och handling* Lund: Studentlitteratur
- Enquist, Anders (2003) *"Kommunikation på Arbetsplatsen"* Stockholm: Rabén Prisma
- Giddens, Anthony (1991) *Modernity and Self-identity* Cambridge: Polity press
- Goffman, E, (2004) *The presentation of self in everyday life* Stockholm: Nordstedt
- Goffman, E. (1981). *Forms of talk*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hartland, N.G (1994) Goffman's attitude and social analysis. *Human Studies* 17:251-266
- Holley, Nick (2007) Q: Why not get rid of the HR department? *Strategic HR Review* 6(4):7-7
- Holmer-Nadeson, M. (1996). Organizational identity and space of action. *Organizational Studies*, 17(1), 49-81.
- Kochan, Thomas (2004) Restoring trust in the Human Resource Management profession *Asian Pacific Journal of Human Resource* 42(2):132-146
- Kvale, Steinar (2001) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Linell, Per (1998) *Approaching Dialogue* Amsterdam: John Benjamins Publishing
- Linell, Per (2005) *Rethinking language, mind and world dialogically* Charlotte, NC: Information Age Publ.
- Silverman, David (2006) *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. Sage Publications
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56, 1163-1193.

Söderlund, J. & Bredin, K. (2005) *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber Ekonomi

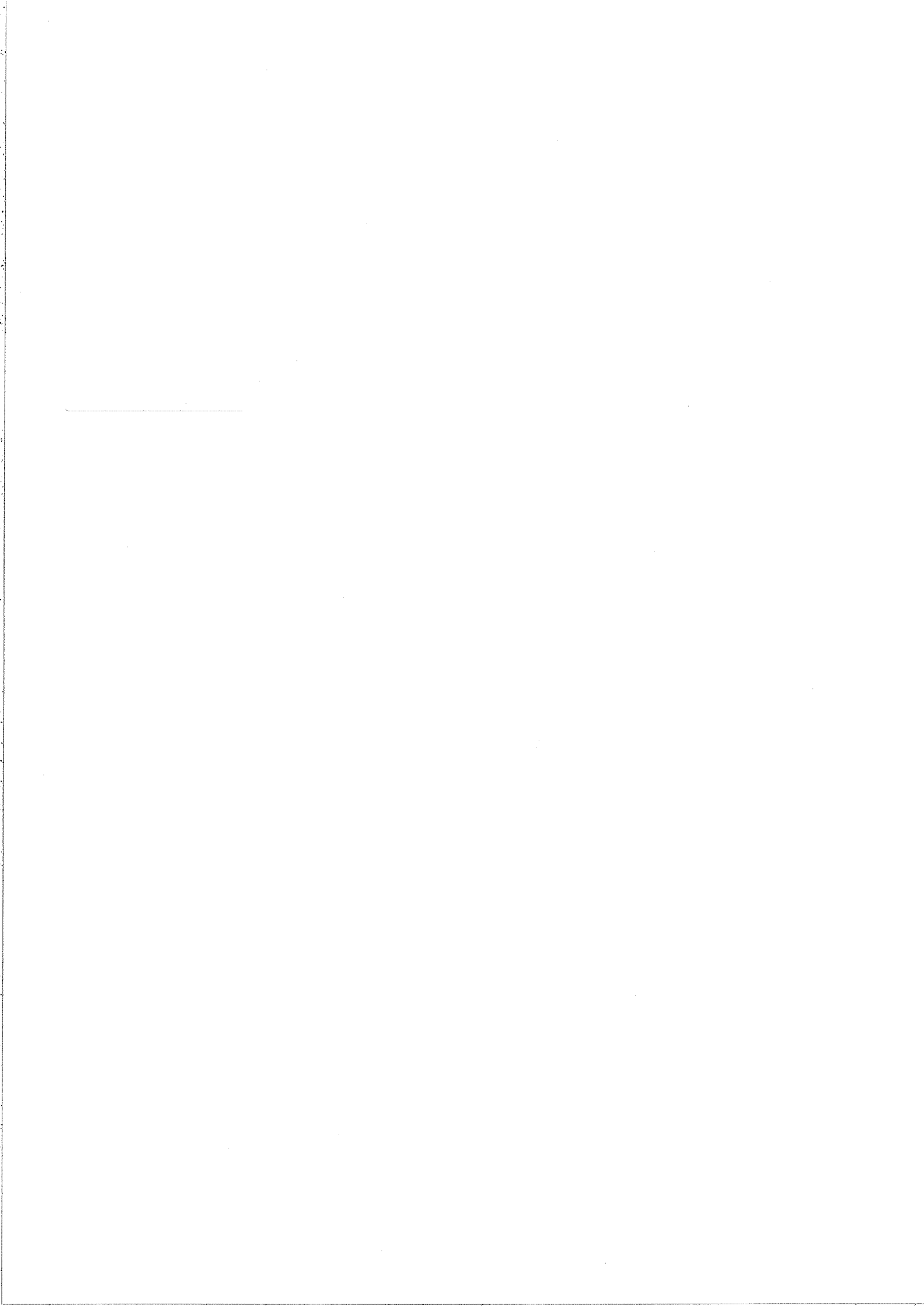
Trost, Jan (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur

Ulrich, Dave (1997) *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Publishing

Wenneberg (2001) *Socialkonstruktivism: positioner, problem och perspektiv* Malmö: Liber ekonomi

Wright, Christopher (2008) Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations* 61(8):1063-1086



Bilaga I – Intervjuguide till HR-personen

Metakommunikation om genomförandet av intervjun, vad vi fokuserar på.

Formalia

- Berätta kort om dig själv
 - Fritidsintressen/familj

- Vad har du för Utbildning?
 - När?

- Hur ser din roll ut på företaget?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Har du arbetat någonstans tidigare?
- Varför arbetar du på företaget?
- Beskriv en typisk arbetsdag för dig.
- Hur är personalarbetet strukturerat i på företaget?
- När är det roligast att arbeta med personalfrågor?
 - När är det tråkigast?
- Finns det några vardagliga hinder för dig i personalarbetet?

Interaktion mellan professioner

- Hur fungerar ett ledningsmöte hos er?
- Vilka frågor anser du får mest utrymme under ett vanligt ledningsmöte?
- Finns det några frågor som du upplever får mindre utrymme?

- Hur ser din relation ut med de personer som sitter med i ledningsmötet?
- Hur kommunicerar HR-funktionerna inom företaget?

Förväntningar

- Vad förväntar du dig av en HR-person?
- Vilken kunskap förutsätter du att en HR-person har?
- Har förväntningarna förändrats under de senaste åren?
 - På vilket sätt?
 - Vad anser du om de förändringarna?
 - Hur tror du det kommer se ut i framtiden?

Den upplevda nyttan med HR

- Kan du beskriva ett situation där du känner att du har skapat värde genom ditt arbete?
- Kan du berätta om en förändring som du har drivit igenom på företaget?
- Ägnas personalfrågor tillräckligt med tid?
 - Anser du att du får gehör för dina idéer?

Bilaga II- Intervjuguide till övriga funktioner i ledningsgruppen

Metakommunikation om genomförandet av intervjun, vad vi fokuserar på.

- Berätta kort om dig själv
 - Fritidsintressen/familj
- Vad har du för Utbildning?
- Hur ser din roll ut på företaget?
- Varför arbetar du på företaget?
- Beskriv en typisk arbetsdag
 - Beskriv några typiska arbetsuppgifter för dig.

Interaktion mellan professioner

- Hur fungerar ett ledningsmöte hos er?
 - Vilka frågor anser du får mest utrymme under ett vanligt ledningsmöte?
 - Finns det någon fråga som du upplever får mindre utrymme?
- Vilken kontakt har du med HR på företaget?
 - Kan du beskriva ett scenario där du i din roll samarbetat med HR?

Förväntningar

- Vad förväntar du dig av en HR-person?
- Vilken kompetens/kunskap förutsätter du att en HR-person har?
- Hur ser du på HR-personens roll och funktion i företaget?
- Anser du att förväntningarna på HR-personer på företaget har förändrats under de senaste åren?
 - På vilket sätt?
 - Vad anser du om de förändringarna?
 - Hur tror du det kommer se ut i framtiden?

Den upplevda nyttan med HR

- Finns det någon funktion i den ledningsgrupp du ingår i som skapar mer värde än någon annan?
- Kan du beskriva en situation eller förändring där du känner att HR-personen skapat värde genom sitt arbete?
- Hur bedrivs det strategiska arbetet på företaget?
 - Vilka funktioner upplever du har huvudansvaret?
- Skulle personalarbetet kunna bedrivas annorlunda på företaget?