



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## **”What’s in it for me?”**

En studie om HR-funktionens kommunikativa  
erfarenheter i rollen som chefsstöd.

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Andrea Bergkvist

Åsa Gunnarsson

Handledare: Åsa Mäkitalo

Juni, 2011



## Abstract

Examensarbete, kandidatnivå: 15 hp  
Termin och år: Vårterminen 2011  
Handledare: Åsa Mäkitalo  
Examinator: Mona Nilsen

Uppsatsen syftar till att beskriva och synliggöra de kommunikativa erfarenheter HR-funktionen har från sitt arbete med chefer samt om och på vilka sätt de utvecklat eller modifierat sitt sätt att kommunicera med personer i chefsfunktion. Studien belyser det faktum att det saknas tidigare forskning som studerat HR-funktionens kommunikation i rollen som chefsstöd och därför utgick studien från tidigare forskning avseende HRs roll och identitet. Vi intervjuade åtta HR-medarbetare som alla representerade olika organisationer för att skapa en bred bild av deras kommunikativa erfarenheter. Då studien syftade till att lyfta fram HR-funktionens erfarenheter av kommunikation som chefsstöd bad vi respondenterna delge oss deras berättelser som belyste detta. Då berättelserna var i fokus utgick vi från teoretiska utgångspunkter om kommunikation, dialogiska principer och professionella samtal. Vi använde oss av en explorativ intervjuform med ett fåtal öppna frågor för att kunna fokusera på respondenternas berättelse och endast ställa följdfrågor för att underlätta vår förståelse för dem. De berättelser respondenterna delgav oss analyserades med hjälp av en narrativ analysmodell. Den visade på ett mönster i berättelserna som mynnade ut i ett resultat bestående av fem kategorier. Respondenternas erfarenhet var att de behövde tydliggöra chefens ansvar i aktiviteter och att anpassa sin kommunikation till chefen de samtalade med. De synliggjorde vilka konsekvenser chefens handlande kunde få och argumenterade för vad chefen kunde tjäna på en aktivitet; ”What’s in it for me?”. Majoriteten av respondenterna ansåg sig använda ett coachande förhållningssätt som chefsstöd. Tydlighet belystes inom alla dessa fyra kategorier och blev därför den övergripande faktorn för en, enligt respondenterna, lyckad kommunikation i rollen som chefsstöd.

Nyckelord: Human Resources, HR, kommunikation, chefsstöd, dialogiska principer och narrativ analys

## **Tack!**

Vi vill tacka de intervjupersoner som tog sig tid och delgav oss sina erfarenheter. Det är tack vare er som studien var möjlig att genomföra. Vi vill även tacka vår handledare Åsa Mäkitalo som med stort tålamod och omfattande kunskap vägledde oss till vår slutprodukt.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
<b>2. Tidigare forskning</b>	<b>3</b>
2.1 Syfte och frågeställningar	5
<b>3. Teoretiskt perspektiv</b>	<b>6</b>
3.1 Ett dialogiskt perspektiv på kommunikation	6
3.2 Professionella samtal	8
3.3 Erfarenheter i form av berättelser	9
<b>4. Beskrivning av den empiriska studien</b>	<b>10</b>
4.1 Intervjuernas genomförande	10
4.2 Etiska aspekter	12
<b>5. Att analysera berättelser</b>	<b>14</b>
<b>6. Resultat och analys</b>	<b>17</b>
6.1 Chefens ansvar	17
6.2 Anpassning	20
6.2.1 Anpassning till chefens sätt att vara	20
6.2.2 Misslyckad anpassning	21
6.2.3 Anpassning till kulturen och olika HR-områden	23
6.3 "What's in it for me?" som bl.a. uttrycks genom ett coachande förhållningssätt	24
6.4 Tydlighet	26
<b>7. Slutsatser och diskussion</b>	<b>28</b>
7.1 Slutsatser	28
7.2 Metodologiska reflektioner	30
7.3 Diskussion	30

<b>Referenslista</b>	<b>34</b>
<b>Böcker</b>	<b>34</b>
<b>Artiklar</b>	<b>35</b>
<b>Intervjuer</b>	<b>35</b>
<b>Bilaga</b>	<b>36</b>

# 1. Inledning

Organisationer har det senaste århundradet utvecklats och förändrats i mycket stor utsträckning (Hansen & Orban, 2002). Från taylorismens fokus på arbetsuppgifter och det löpande bandet till fordismen och en massproduktion av ett litet utbud av varor. I och med fordismen skedde en maktförskjutning från maskinerna till människorna vilket blev än mer tydligt i postfordismen då konsumtionen individualiserades. Denna individualisering har intensifierats fram tills idag. Dagens samhälle karakteriseras som ett informationssamhälle då vi ständigt är tillgängliga och kan uppdatera den senaste informationen genom internet, datorer och telefoner. Med detta ständiga informationsflöde fordras en medvetenhet om kommunikationens inflytande och effekter.

Mellanmänsklig kommunikation, både professionell och privat, har de senaste decennierna försvårats då vi idag är mer beroende av andra människor i vår yrkesroll och i vardagssituationer (Nilsson & Waldemarson, 2007, s.11). Människor är i dagens samhälle mer olika varandra beroende på att våra mål, önskningar och erfarenheter i större grad skiljer sig åt. Vi möter fler människor från andra kulturer då vi lever i ett mer integrerat samhälle, vi reser mer och den globala världen påverkar vår världsuppfattning. Med anledning av att vi påverkas av fler infallsvinklar resulterar dessa till en mer problematisk kommunikation, där riskerna för missförstånd och konflikter ökar. Det ökade beroendet av andra synliggörs dessutom på våra arbetsplatser. Medarbetare är idag mer beroende av varandras arbetsinsatser för att kunna fullfölja sina egna arbetsuppgifter.

Human Resources, HR, har en betydelsefull roll inom organisationer då de fyller en viktig stödfunktion för att chefer ska kunna uppnå sina affärsmål (Ulrich & Brockbank, 2007, s.s.89). Då organisationer har gått från enskilda produktvarumärken till säljande företagsvarumärken, bidrar HR till en gemensam syn på organisationens värderingar och identitet. HRs ansvar är att stödja cheferna i deras arbete istället för att själva ta över och utföra uppgifterna. Chefer förväntas inte kunna alla delar inom HRs område, exempelvis arbetsrätt och kompetensutveckling och därför hjälper HR linjecheferna genom att bistå dem med sin kunskap och kompetens. I dagens arbetsliv ses människor i större utsträckning som resurser och som delaktiga medarbetare. Med argument av att organisationer är summan av dess medarbetare visar HRs arbete på den vinst som kan uppnås då medarbetarnas beteende kopplas till resultatet. Denna vinst i organisationen visar för chefer, kunder och marknaden att HRs arbete skapar värde. I HRs dagliga arbete är kommunikation en kritisk del för att föra fram sitt budskap och därför krävs det att HR på bästa sätt förmedlar informationen och sitt budskap till alla aktörer.

Denna uppsats avser att behandla kommunikation mellan HR-funktionen och chefer. Mer specifikt avgränsar vi vårt intresse i denna studie till att undersöka vilka kommunikativa erfarenheter yrkesverksamma personalvetare, i rollen som chefsstöd, har. Vi tar med andra ord personalfunktionens perspektiv som utgångspunkt. I studien utgår vi från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv vilket innebär att kunskap först blir gällande då den erkänns som valid kunskap i den kultur och miljö där den genereras och kommer att användas (Gergen, 1985, s.266-271). Socialkonstruktivismen menar att kunskap genereras genom en process av social interaktion och att människans bild av världen blir en summering av dessa samtalsutväxlingar. Processen av social interaktion innebär att människor beskriver, förklarar och redogör för dem själva och världen de lever i och på så sätt skapas kunskap och omgivningen. Dessa processer

resulterar i sociala artefakter som är produkter av tidigare utväxlingar mellan människor, alltså ett resultat av en aktiv samverkan mellan mänskliga relationer. För att kunna producera ny kunskap används teorier och begrepp som verktyg i vetenskapliga studier, vilket leder till en social konstruktion av resultatet. Med anledning av detta är ett dialogiskt perspektiv på kommunikation basen i studien.

Inom de dialogiska principerna ses kommunikation som en social handling vilken skapas när människor talar med varandra (Linell, 1998, s.70). I kommunikationen görs samtalet gemensamt och mening skapas tillsammans. Det som sägs innebär konkreta konsekvenser i vilken riktning samtalet tar eller hur vi uppfattas eller uppfattar andra. Utifrån de dialogiska principerna om mänsklig kommunikation blir vår fråga om HR-medarbetares erfarenheter av att kommunicera med chefer möjlig att studera genom de berättelser de väljer att delge oss om dessa erfarenheter. Vi valde att intervjua åtta personer som representerade olika organisationer från skilda branscher. Detta med en förhoppning om att få en bredd av erfarenheter till studien och där kravet på intervjupersonerna var att de skulle, i sin yrkesroll, ha funktionen som chefsstöd.

Vår förhoppning var att en mindre kartläggning av sådana yrkeserfarenheter i förlängningen kan bidra till att synliggöra och beskriva specifika yrkeskompetenser som är viktiga för framtidens personalvetare att utveckla. Vi fann inte någon tidigare forskning inom det specifika ämne vår studie syftar till. En relevant fråga är om anledningen till detta är att HR inte ses som en betydelsefull aktör inom organisationer och kommunikationsforskning. I nästkommande avsnitt presenteras tidigare forskning som ändå är relevant och berör studiens ämne.



## 2. Tidigare forskning

Vi har funnit att en stor del av forskningen inom ämnet kommunikation mellan professioner och inom organisationer avser att studera kommunikationen mellan chef och medarbetare samt hur makt, identitet, kunskap och politik skapas och utvecklas genom kommunikationen. Tidigare forskning som bedrivits om HR är huvudsakligen koncentrerad till HRs roll, identitet och hur HRs arbete påverkar organisationen på olika sätt. Tidigare studier visar även på vad andra delar av organisationen anser om HR och dess roll inom organisationen, men inte från det perspektiv vi önskade att studera HRs erfarenheter som chefsstöd. Med anledning av att vi inte fann någon tidigare forskning om just HRs erfarenheter av kommunikation som chefsstöd presenterar vi nedan studier som ger en bild av hur HR uppfattas från andra instanser inom organisationer samt hur organisatorisk kommunikation tidigare har studerats.

The New Handbook of Organizational Communication innefattar 900 sidor om forskning som bedrivits inom organisatorisk kommunikation och på endast två av dessa sidor definieras och beskrivs Human Resources (Jablin & Putnam, 2001, s.846). Detta är ett klart argument till att vår studie behövs då det indikerar att HR inte ses som en väsentlig aktör. Denna forskningsöversikt, baseras på ett flertal studier vilka utgår från att kontext, struktur och process är centrala enheter och kärnan av organisatorisk kommunikationsforskning. Författarna presenterar bland annat studier som avsett att undersöka hur kontexten påverkar och påverkas av organisationens miljö, identitet och kultur. Studierna inom detta område har undersökt hur beslut fattas och hur individer skapar mening. Resultaten visar bland annat att allt informationsmaterial påverkar organisationen och blir på så sätt en del av dess identitet-, kultur- och miljöuppfattning. I forskningsöversikten presenteras struktur som ett mönster av organisatorisk ömsesidigt beroende och där fokus ligger på ledarnas kommunikation. Betoningen inom denna forskning avser ledarskapsforskning vilket syftar till hur chefer får medarbetarna med sig, vilket leder till en maktsituation. Forskningen om processer syftar till kommunikationsbeteende i organisationer och hur faktorer som makt, kommunikation och organisation är beroende av varandra och konstrueras i relation till varandra.

Enligt studierna som presenteras i The New Handbook of Organizational Communication fokuserar den traditionella forskningen inom området på kommunikation mellan ledare och följeslagare, det vill säga chefen och den anställde (Jablin & Putnam, 2001). Här nämns inte HR i redogörelsen av forskningsstudier och lämnas uppenbarligen utanför hela forskningsområdet avseende kommunikation mellan hierarkinivåer. Forskningsöversiktens övergripande syfte är att visa på att kommunikation är ett fenomen som existerar i alla organisationer och att kommunikation därmed är ett sätt att beskriva och förklara en organisation. Den lyfter även fram ett flertal studier som visar på ett samband mellan kunskap och makt och ett helt kapitel ägnas åt makt och politik inom organisationer och där de menar att kommunikativa aktiviteter skapas av organisationens medlemmar. Ingen av dessa studier nämner HR som en maktaktör som är delaktig i att politiskt påverka organisationen. Forskningsöversikten landar däremot i en slutsats om att en god organisatorisk kommunikation kan skapa deltagande vilket kan påverka organisationens resultat och effektivitet positivt, men åter igen nämns inte HR som en väsentlig aktör i den organisatoriska kommunikationsforskningen.

Tysons (1999) studie utgår från fyra fallstudier och visar på att kunskap är en del av HRs konkurrensfördelar inom organisationer. Han betonar att den viktigaste kunskapen är att förstå

affären och därmed verksamheten för att det strategiska HR-arbetet ska vara så lönsamt som möjligt. Vidare visar studien på att HR spelar en avgörande roll för organisationens förändringsarbete och organisationens kapacitet. HR har, enligt studien, utvecklats från en administrativ roll till en strategisk och operativ roll vilket innebär att de ska integreras mer med affären och på så sätt utveckla en specifik form av kunskap. Denna utvidgning av kunskap för HR är ett resultat av behovet att knyta an till affärsstrategin och för att klargöra hur HRs aktiviteter stödjer organisationens operationella krav. Tysons (1999) studie visar vidare på att HR-chefer förväntas sälja in ledarskapsvärderingar genom hela organisationen och där marknadsföringen av HRs roll är synligare än någonsin. Medarbetarna ses som konsumenter av HRs program och policys som nu säljs likt produkter. Tyson (1999) ser ett samband mellan marknadsföring av företagsprodukter och marknadsföringen av HRs policys, det vill säga att HR blir ett varumärke. Hans slutsats är att HR endast kan hävda sig genom att prata "business".

Många forskare har likt Tyson (1999) studerat förändringen av HRs roll de senaste decennierna. Kontroversen är att vissa av studierna visar på positiva resultat och andra på negativa avseende HRs utveckling. Även Francis och Keegan (2006) studerade förändringen av HRs roll som utvecklats från en administrativ roll till en strategisk. Studien genomfördes genom textanalys och djupintervjuer. Författarna argumenterar för att professionen personalvetare behöver reflektera över vilka konsekvenser ett dominerande ekonomiskt fokus kan medföra då de ogillar att det humanistiska perspektivet idag kommer i skymundan för affären och verksamhetens lönsamhet. Vidare menar de att HR borde bli mer ifrågasatt och kritiskt granskat och framförallt i roller med ekonomiskt fokus som exempelvis HR Business Partner. Studien syftar till att HR har utvecklats i en riktning där lönsamheten har tagit fokus från det humanistiska perspektivet. Detta synsätt kan inverka på medarbetarnas välmående, menar studien, med anledning till att medarbetarna delvis har tappat förtroendet för HR eftersom affären alltid går i första hand. Författarna menar vidare att vissa arbetsuppgifter decentraliserats till linjecheferna vilket skapat en obalans då de varken hade tid eller kunskap om det som tidigare varit HRs uppgifter och därför fick gå omvägen via HR för att kunna göra rätt och riktigt. Artikeln menar att HR behöver balansera sin agenda mellan humanistiskt och ekonomiskt perspektiv samt mellan tidigare och framtida modeller av HR. Slutligen menar de att HR behöver öppna ögonen för vilka konsekvenser ett blint strategiskt fokus kan få. Detta med anledning av att de då kan undvika omotiverade kostnader i form av ett minskat välbefinnande hos medarbetarna då det ekonomiska fokuset tar över.

Nilsen och Mäkitalos (2004) studie visar på en problematik i kommunikationen mellan stabsfunktion och linjeorganisation i en organisationsförändring. De studerade samtal mellan personer från "linjen" och stabsfunktionen, däribland personalavdelningen. Grunden till samtalen var att diskutera verksamhetsförändringen och svårigheten visade sig vara att samtala på samma nivå när de hade uppenbara perspektivskillnader. Resultatet visade på att stabsfunktionen hävdade sin legitimitet i verksamheten genom kommunikation för att erhålla gehör i organisationen. Stabsfunktionen behövde konstant visa på hur deras kunskap och kompetens gynnade verksamheten och på så sätt bidrog till lönsamheten. Nilsen och Mäkitalo (2004) tolkade samtalen genom en narrativ analys som visade på att svårigheten att kunna anpassa sin kommunikation så att parterna samtalade på en likvärdig nivå. Denna studie visade på att det blev stabsfunktionens ansvar att sträva efter en anpassning då de var mer vana vid samtal på en strategisk nivå till skillnad från de från "linjen". Slutsatsen av studien var att lärande i arbetslivet handlar just om att kunna anpassa sig till olika perspektiv och att ta dessa i beaktande i kommunikationen för att kunna nå en samsyn. Då detta blev stabspersonalens ansvar fordrades en mycket utvecklad kommunikativ kompetens från deras sida.

Då vi sökte efter tidigare studier som visar på hur HR uppfattar kommunikationen som chefsstöd fann vi endast Johan Berglunds avhandling från 2002 som i det närmaste rör vårt ämne. Berglund (2002) har i sin avhandling intervjuat personalspecialister och analyserat artiklar ur personalvetenskapliga tidskrifter mellan åren 1988 till 2000. Resultatet visar på att personalspecialistens roll är ifrågasatt, vilket har lett till att de sökt efter en identitet och gehör i organisationer.

Berglund (2002, s.9) synliggör genom sin avhandling personalspecialisternas strävan efter legitimitet i en organisationsvärld där människan ses som organisationens viktigaste resurs, men där personalspecialisternas roll har oförskämt liten status. Studien visar på att HR behöver hävda sin identitet och ständigt argumentera för sin existens och visa på varför deras yrkeskunnande spelar en nyckelroll i organisationen. Berglund (2002, s.130-131) menar vidare att personalspecialisternas ingång är ett humanistiskt perspektiv som ibland är svårt att kombinera med organisationens ekonomiska intresse. Avhandlingen belyser komplexiteten i att personalspecialisterna ofta själva valde att använda företagsekonomiska termer för att få igenom sitt humanistiska perspektiv och hävda sin kunskap. Hans studie visar på två utmärkande faktorer som personalspecialisterna lyfte fram som framgångsfaktorer; kunskap om företagsekonomi och att de behövde vara väl insatta i verksamheten. Resultatet visade på att HR fick större gehör för sina personalfrågor om de kunde visa på hur de gynnade verksamheten och om de kunde omvandla det till ekonomiska termer. De behöver därför anpassa sitt sätt att prata och marknadsföra sina idéer och sitt budskap för att få gehör i organisationen. Problematiken i detta var att visa på hur personalsatsningar, exempelvis kompetensutbildningar, motivera de anställda och erbjuda friskvårdssatsningar, på sikt kunde gynna affären då de inte kunde avgöra kostnaderna för besluten och de framtida intäkterna. Berglund (2002, s.12) menar att personalspecialisternas identitet är en konstruktion av vad andra yrkesgrupper tillskriver deras roll och är därför beroende av dessa omdömen.

I avhandlingen presenterar Berglund (2002, s.194) en artikel av Catharina Nasenius "*Varning för ekonomfällan!*" ur Personal 1993/3 som beskriver en problematik i att personalspecialisterna endast tittar på det kortsiktiga ekonomiska intresset, vilket leder till att det humanistiska perspektivet som behövs för att organisationen ska vara hållbart, kommer i skymundan. Nasenius menar vidare att personalspecialisterna behövs för att ge en jämvikt åt ekonomernas vinstintresse. Berglund (2002, s. 208) visar på att personalspecialisternas jakt på att ständigt förbättra och utveckla sin identitet leder till att de känner en otillräcklighet i sin roll. Med denna tidigare forskning som bakgrund såg vi ett behov av forskning kring HRs kommunikativa erfarenheter. Då kommunikation är en övergripande del av HRs arbete ser vi det som anmärkningsvärt att det inte finns tidigare studier om detta ämne. Detta intresse utmynnade i studiens syfte och frågeställningar.

## **2.1 Syfte och frågeställningar**

Uppsatsen syftar till att beskriva och synliggöra de kommunikativa erfarenheter HR-funktionen har från sitt arbete med chefer samt om och på vilka sätt de utvecklat eller modifierat sitt sätt att kommunicera med personer i chefsfunktion. I vår studie undersöker vi följande två frågor:

- Vilka erfarenheter delger HR av att kommunicera med personer i chefsfunktion? Hur ges dessa erfarenheter en narrativ form och vilka huvudpoänger lyfts fram i deras berättelser?
- Hur framställs HRs kommunikativa roll som chefsstöd i berättelsen, och vilka implikationer kan en sådan roll ha?

### 3. Teoretiskt perspektiv

Utifrån syftet skapar de teoretiska perspektiven i följande kapitel en förståelse för kommunikationens betydelse, de dialogiska principerna och hur de kan tolkas utifrån de situationer som kan uppstå i rollen som chefsstöd.

Då kommunikation etableras genom sociala kontakter och interaktion menar Engquist (1994, s.35) att ”bra kommunikation är *det samma som* en bra relation”. För att kommunikationen skall vara framgångsrik och skicklig fordras att minst en av parterna är intresserad och har kunskaper om vad som avses med ”effektiv” kommunikation i det lokala sammanhanget. De bör då kunna omsätta kunskaperna i praktiken för att interaktionen skall leda till ett eftertraktat resultat som beaktar yttre omständigheter, syften och miljö.

#### 3.1 Ett dialogiskt perspektiv på kommunikation

Ordet kommunikation härstammar från latin och betyder i det närmaste ”göra gemensam” eller ”dela något med någon” (Engquist, 1994, s.41-43 och Nilsson & Waldemarson, 2007, s.9-11). Kommunikation är grunden för alla mellanmännsliga relationer och socialt samspel. Den sker mellan två eller flera personer och är därmed ömsesidig oavsett om den är verbal eller analog. Verbal kommunikation avser handlingar i tal eller text. Analog kommunikation kan exempelvis vara tonfall och kropps- eller ansiktsuttryck. Genom kommunikation vill människor skapa kontroll över en situation, sträva efter personlig utveckling och bli bekräftade (Engquist, 1994, s.39-40). I situationer där människor känner sig osäkra bidrar den osäkerheten till en ångest som parterna försöker att kontrollera genom att veta vad som gäller och på så sätt skapa en känsla av trygghet. I kommunikation med andra strävar människor efter att tillskansa sig kunskap och råd om på vilket sätt de kan agera och lära sig nya kunskaper. Genom samtalet skapas associationer om den andres subjektiva bild av verkligheten, vilket även skapar en gemensam verklighet under tiden samtalet fortlöper. Människor vill även bli bekräftade och tagna på allvar. Detta innebär en respekt som inte nödvändigtvis innebär att parterna håller med varandra inom det aktuella samtalet.

De dialogiska principerna gör gällande att genom en *sekventiell organisering, samproduktion* och ett *kontextberoende* skapas mening i kommunikation (Linell, 1998, s.85). Dessa kan ses som tre nivåer inom den dialogiska traditionen och är en princip för att förstå och analysera människors erfarenheter genom att studera meningsskapande. Den sekventiella organiseringen skapas aktivt i kommunikationen, vilket i sin tur påverkas av skapandet av ett samtal i det gemensamma sammanhanget. Kontexten är den övergripande ramen för vad samtalet handlar om och vart samtalet kan leda. De dialogiska principerna och traditionerna bygger på förutsättningen att språket är som ett konkret och dynamiskt verktyg. Ett ords innebörd i olika situationer kan variera och nyanserar det som sägs och påverkar uppfattningen, andemeningen och innehållet.

Sekventiell organisering baseras på relationen mellan det som sagts innan och det som kommer sägas (Llewellyn & Hindmarsh, 2010, s.25-26). Ett samtal är inte individuella ageranden utan varje uttalande, avbrytande och gester påverkar hur den man samtalar med beter sig eller säger i interaktionen (Linell, 1998, s.70-71). Yttranden tilldelas en mening i situationen och genom den ordning som uttalanden följer varandra i kommunikationen. Dessa yttranden svarar på det som sagts

tidigare och skapar även villkor för vad som kan komma att sägas i kommande yttranden. Dessa behöver inte komma efter varandra i ordning, utan koordineras genom samtals tempo, personens betoning, röstläge och kroppsspråk. Ofta kan yttranden verka oförståeliga när det tas ur sitt sammanhang, men i den sekventiella organiseringen får uttalandet en mening och en innebörd på grund av positionen i en sekvens av yttranden (Linell, 1998, s.71). Llewellyn och Hindmarsh (2010, s.27) betonar att sekventiell organisering av yttranden är avgörande för att samtalsparterna skall förstå vad den andra menar, eller i alla fall försöker mena, med sina uttalanden. I ett samtal är vissa uttalanden mer prefererade än andra och ett exempel är att människor i större utsträckning vill tacka ja till en invit än att avböja. Måste personen då tacka nej är det att föredra att ha en anledning till varför, då det kan ses som oartigt att inte ge en förklaring. Den inviterade anses därmed ha en skyldighet att förklara sig. Man tvekar lite, ursäktar sig, förklarar varför eller ger någon annan form av "account", det vill säga någon form av redogörelse. Accounts saknar en bra svensk översättning och därför används i fortsättningsvis detta uttryck. Detta innebär att samtalsparterna, då något skett som är oväntat eller oönskat, förklarar eller redogör för anledningen eller bakgrunden så att agerandet görs begripligt i sitt sammanhang (Linell 1998, s.231).

När människor kommunicerar sker en samproduktion av mening, då de i samtalet förhandlar om ämnet och var samtalet skall leda (Linell, 1998, s.86). Kommunikationen återskapas och nyskapas kontinuerligt i en social gemenskap tillsammans med samtalsparten. Därför är deltagarna i samtalet beroende av varandra för att samtalet skall fortsätta framåt. Genom kommunikationen och uttalanden visar samtalsparterna på sin förståelse och kunskap om det aktuella ämnet (Linell, 1998, 79-80). I ett samtal kommer parterna överens om vad de skall prata om och på så sätt skapas en samproduktion av mening. Ett samtal innebär att deltagarna parallellt visar på sin kunskap och testar den på samma gång. Linell (1998) menar att gemensam förståelse sker mycket sällan, om den ens någonsin sker. Förståelsen utvecklas och kompletteras i samtalet och skapar på så sätt en samproduktion av kunskapen. Samtalet påverkas av aktiviteten, samtalsparternas förförståelse och det kunskapsområde som kommunikationen förs inom (Linell, 1998, s.88). Samtal konstrueras alltid av mer än en person vilket därmed skapar en gemensam erfarenhet. Gester och andra typer av kroppsspråk signalerar att personen har förstått eller har uppfattat vad den andre vill förmedla. I ett samtal kan även kläder, ord och gester förmedla olika budskap, medvetet eller omedvetet (Nilsson & Waldemarson, 2007, s.29-31).

Handling och aktivitet konstrueras ömsesidigt genom kommunikationen i den aktuella kontexten (Linell, 1998, s.87). Tidigare händelser och erfarenheter påverkar kunskapen i situationer vilket även påverkar hur personer svarar och reagerar på uttalanden. Kontexten skapas genom att det som sagts tidigare byggs på av det som kommer sägas. Det sker en konstant tolkning och förhandling om vad som är rätt och fel inom kontexten, vilket påverkar samtalets riktning. Samtal styrs av parternas förväntningar, rättigheter och skyldigheter inom kontexten (Linell, 1998, s.83). Exempelvis påverkar kontexten samtalet i en intervjusituation och ett vardagligt samtal genom att olika förväntningar ställs på samtalsparterna. Det finns även en moralisk aspekt som inverkar på kommunikation genom att den som yttrat något har ansvar för vad den har sagt. I många situationer kan kontexten vara obestämbar då det inte är självklart om personen som talar är allvarlig eller lättsam eller om yttrandet är ett påstående eller en fråga (Linell, 1998, s.84). Detta gör att personen som svarar på yttrandet kan välja mellan många alternativa gensvar. Därför kan kontexten skapa problem, men behöver inte nödvändigtvis göra det utan den kan vara en resurs för att föra fram ett tydligt budskap eller påverka människor och situationen. I vissa sammanhang går det att förändra kontexten men då krävs det att det görs gemensamt och att samtalsparterna godtar de nya villkoren för kommunikationen.

I kommunikation kan, som vi påpekat innan, samtalsparterna ge accounts då de sagt något som inte är prefererat (Linell 1998, s.231). Sådana redogörelser eller accounts minskar risken för konflikter i samtal. Anledningen till att parterna i ett samtal upplever ett behov av att uttrycka dessa accounts är att det i all kommunikation finns normativa förväntningar på hur personer skall agera när de svarar på till exempel ett påstående eller en fråga. I vår studie uttrycks accounts när respondenterna levandegör tidigare dialoger och när de talar om situationen där agerat som chefsstöd. Accounts är också vanliga inslag i *berättelser om samtal*. Där används de ofta för att tillskriva aktörers intentioner, tankar, känslor med mera (Hydén & Hydén (1997, s.19). Särskilt vanligt är detta då det händer något oväntat i historien. Personen som berättar ger alltså *agerandet* (som skulle kunna förstås så flera alternativa sätt) *en särskild innebörd*. Människor som berättar om samtal är nämligen kognitivt ansvariga för att göra sin historia begriplig och igenkännbar i förhållande till omgivningen och omständigheterna. Vid återgivandet av en oväntad handling ges därför förklaringar, redogörelser eller rättfärdiganden av berättaren.

### 3.2 Professionella samtal

Ett professionellt samtal är en process som har relativt fasta ramar och faser i den bemärkelsen att det inleds, ämnet behandlas och sedan avslutas samtalet och parterna skiljs åt (Nilsson & Waldemarsson, 2007, s.99). Det professionella samtalet är även mer formellt i relation till ett socialt och privat samtal. Nilsson och Waldemarsson (2007, s.100) tydliggör att ”det professionella samtalet är ett verktyg för att uppnå specifika mål - ge stöd, hantera problem, skapa delaktighet, fördela ansvar, utvärdera, tillrättavisa och kanske förmedla obehaglig information.” I ett professionellt samtal agerar individen som ett redskap för verksamheten (Nilsson, & Waldemarsson, 2007, s.100-102). Med anledning av detta sätts därför privata reaktioner och känslor åt sidan för tillfället. Rollen som axlas i ett professionellt samtal grundas på ett lyssnande och ett givande. Ett professionellt samtal behöver inte alltid vara formellt och arrangerat som ett sammanträde utan det kan även vara tillräckligt att ibland ställa frågor och visa intresse för den andra personen för att den skall känna ett stöd. För att ett professionellt samtal skall vara givande fordras en balans mellan närhet och distans, ställa krav och vara stödjande samt att vara tillåtande samtidigt som tydliga gränser fastställs. Denna balans påverkas av samtalets innehåll och mål. Roller och maktfördelning påverkar även kommunikationen i det professionella samtalet.

Då professionella samtal är en balans mellan närhet och distans utvecklar Engquist (1994, s. 154-155) att tydlighet innebär ett mått av integritet, av att delegera och inte ge efter att själv genomföra uppgiften eller ta sig an ansvaret för det som delegerats. Han menar att vara tydlig innebär även att erbjuda sin hjälp till en annan person men inte ta över och inte heller göra mer än vad personen i fråga behöver hjälp. Skulle en person, exempelvis en chef, inte vara tydlig i en situation där denne bör vara det finns en risk att andra utnyttjar personen till sin fördel, men också att medarbetarna blir osjälvständiga och förlorar sin respekt för chefen. Engquist (1994, s.216) menar vidare att tydlighet kan i stor utsträckning skapa en frihet från ångest. Syftet med kommunikation är att förmedla idéer, påverka och bygga en kontakt mellan parterna som eventuellt kan leda till utveckling. Resultatet av kommunikationen påverkas av hur parterna använder sina kommunikativa kunskaper och deras kunskap, attityd, samarbetsvilja och avsikter. I det professionella samtalet sker en rollfördelning där kategoribundna rättigheter och skyldigheter upprätthålls men även omförhandlas i en ständig process (Engquist, 1994). Detta synliggör vår studie då ansvarsfördelningen och kunskapen måste förhandlas mellan HR och cheferna genom att gränsdragningar görs mellan vem som ansvarar för vad.

Med anledning av att kommunikationen är en ständig och dynamisk process som aldrig är stillastående, där både tystnad och ord samt passivitet och aktivitet tilldelas mening och innebörd och kommunikationen oupphörligt förändras är det en svår process att studera (Nilsson & Waldemarson, 2007, s.9, 34-36). Då människan även är oberäknelig innebär det att kommunikation är problematiskt och svårt att tolka.

### **3.3 Erfarenheter i form av berättelser**

I vår studie analyserar vi inte kommunikationen mellan HR och chefer, utan avser att analysera HRs kommunikativa erfarenheter genom en narrativ analys. Kommunikationen mellan HR och chefer hade varit en intressant aspekt att studera, men det var svårt att på kort tid få tillgång till alla miljöer i en organisation och det hade även varit svårt att förstå samtalens kontext utan att vara insatt i verksamheten. Därför var det ett aktivt val att istället fokusera på HRs erfarenheter av att kommunicera som stödfunktion till chefer. Hur är det då möjligt att fånga människors erfarenheter på ett rimligt sätt?

Människor konstruerar dagligen sin egen sociala verklighet genom berättelser (Hydén & Hydén, 1997, s.16-17). Genom att ta del av människors berättelser kan en bild skapas av hur de framställer och uppfattar sig själva, andra och den fysiska och sociala världen. Sådana berättelser kan med andra ord visa på hur berättaren ser sig själv i relation till andra i ett specifikt sammanhang. Vad som sägs och hur har därför oundvikligen betydelse för hur berättaren positionerar sig - både i relation till den situation som förmedlas men också i relation till den samtalspartner (i detta fall chefen) som gestaltas. Beroende på vilket personligt pronomen berättaren använder kan hon eller han distansera sig själv mer eller mindre från det han eller hon ger uttryck för. Använder den som berättar till exempel "man" är det svårare att avgöra vem som är ansvarig för yttrandet och vad det står för, men används däremot "jag" tar berättaren på ett helt annat sätt ansvar för det hon eller han har sagt (Potter, 1996). Genom att använda en narrativ utgångspunkt i vår analys finns också en teoretisk grund för att vidga vår kunskap om HRs subjektiva verklighet. Berättelser utmärks av en kedja av orsak och verkan, det vill säga handlingar (Krag Jacobsen, 1993, s.36-38). En berättelse är ett sätt att strukturera och organisera erfarenheter genom en huvudhandling som har en början och ett slut, som kompletteras med bihandlingar. Aktörerna i berättelsen är påverkade av sina erfarenheter och yttre faktorer och det är först då berättelsen nått slutet som det är möjligt att analysera vilka konsekvenserna ageranden och händelser ledde till (Krag Jacobsen, 1993, s.41-42). Minnen och personliga livserfarenheter är i stor omfattning lagrade som berättelser, vilka synliggör hur människor strukturerar, skapar förståelse och förklarar sin subjektiva värld.

## 4. Beskrivning av den empiriska studien

För att kunna beskriva och synliggöra de kommunikativa erfarenheter HR har från sitt arbete som chefsstöd valde vi att i denna studie använda en kvalitativ metod. Vi gjorde ett strategiskt urval av intervjupersoner där alla skulle ha rollen som chefsstöd men att erfarenheter och bakgrund kunde skilja sig åt (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2004, s.286-287). Vi valde intervjupersoner från både privata och offentliga organisationer, kvinnliga som manliga. Dessa val gjordes för att skapa en så bred variation som möjligt vad gäller erfarenhet av att kommunicera som chefsstöd. Det strategiska urvalet inriktar sig på att intervjupersonerna hade rätt kunskap för syftet med studien, men att deras bakgrund gav oss olika perspektiv.

Valet av antal intervjuer var en faktor som vi höll flexibel eftersom vi inte på förhand visste när vi skulle uppnå en teoretisk mättnad av kunskap (Esaiasson m.fl., 2004, s.187). Vi kunde inte säkert veta när vi skulle upptäcka ett mönster av infallsvinklar och erfarenheter samt när respondenterna skulle sluta förmedla ny kunskap eller nytt förhållningssätt till deras kommunikativa erfarenheter som chefsstöd. Så länge som respondenterna visade på nya aspekter av deras erfarenheter fortsatte vi att göra intervjuer, men efter åtta intervjuer tog vi beslutet att den teoretiska mättnaden var uppnådd. I urvalet av intervjupersoner kontaktade vi organisationer som vi ansåg som intressanta ur ett brett perspektiv. Urvalet påverkades även av en strävan att studien skulle baseras på både kvinnliga och manliga respondenters erfarenheter. Vi lade inte vikt vid om de hade personalvetenskaplig utbildning eller inte. De organisationer vi kontaktade var en statlig myndighet, två byggföretag, två klädföretag, två offentliga verksamheter och ett livsmedelsföretag. För att förenkla läsningen i vår analys gav vi intervjupersonerna fiktiva namn vilka var Niklas, Johanna, Sara, Bengt, Anna, Camilla, Marianne och Annika.

I en intervjusituation formulerar respondenten sitt språk utifrån en struktur som kan analyseras olika beroende på syftet med intervjun (Krag Jacobsen, 1993, s.36-38). En intervju kan baseras på de tre strukturerna beskrivning, argumentation och berättelse. Dessa tre strukturer är abstraktioner och förekommer aldrig i ren form utan blandas med varandra. Intervjuaren kan i viss grad styra vilken omfattning intervjun skall bestå av berättelse, argumentation eller beskrivning genom olika frågestrategier. Berättelsen utmärks av en kedja av orsak och verkan, det vill säga handlingar. Att inledningsvis be respondenten att beskriva en företeelse kan aktivera minnet genom att be denne att detaljerat minnas händelser och erfarenheter. Fördelen med att använda sig av kvalitativa intervjuer var att respondenterna kunde förklara och exemplifiera sina berättelser så att vi fick möjlighet till en ökad förståelse för deras verklighet (Esaiasson m.fl., 2004, s.279). I en intervjusituation sker en interaktion där intervjuaren lyssnar till respondentens berättelseelement, vilka intervjuaren uppfattar och konstruerar till sin version av respondentens berättelse (Krag Jacobsen, 1993, s.45). Konstrueringen påbörjas i intervjun och avslutas under analysen. Intervjuaren påverkar respondenten genom de signaler som denne medvetet eller omedvetet avger.

### 4.1 Intervjuernas genomförande

Genom studien ville vi undersöka hur respondenterna erfarit situationer som chefsstöd vilket innebar att vi använde oss av explorativ intervjuform med ett fåtal öppna frågor som vi kunde utgå från (Kvale & Brinkmann, 2009, s.121). För att underlätta respondenternas minnesprocess skickade



vi e-mail till dem tre dagar innan respektive inbokad intervju (se Bilaga). I detta e-mail bad vi respondenterna att tänka tillbaka på konkreta situationer och erfarenheter som fått konsekvenser för hur de nu förhåller sig och kommunicerar i sin roll som chefsstöd. Det kunde vara situationer av både positiv och negativ karaktär och det var respondenten själv som avgjorde vilken historia som de valde att lyfta fram som relevant. Därmed behövde vi inte ha förberett följdfrågor där förkunskap krävdes, utan kunde fokusera på respondenternas berättelser. Vi ställde följdfrågor som underlättade vår förståelse för berättelserna och för att få den riktning på intervjun som motsvarade studiens syfte (Kvale & Brinkmann, 2009, s.49, 98). Vi ansträngde oss för att vara öppna för nya dimensioner utöver de förkunskaper och förväntningar vi hade innan intervjuerna genomfördes.

Vi båda närvarade och var aktiva under alla intervjuerna och vi alternerade vem av oss som ramade in och inledde dem. Intervjuerna varade i cirka en timme. Under intervjuerna följde vi kronologin i berättelserna för att uppmärksamma samband mellan handling och händelser och de relationer mellan orsak och verkan som de tolkade in i händelseförloppet (Krag Jacobsen, 1993, s.47). Vi strävade efter att undvika att avbryta respondenten i en historia för att inte gå miste om information av relevans. Berättarens meningsskapande för att producera en sammanhängande berättelse var en central del i undersökningen. Hur innehållet i berättelsen var uppbyggt med teman och relationer är grundläggande för analysen, tolkandet och vår studie.

Under den tid som förlöpt sedan händelsen utspelade sig kan respondenten ha tolkat om berättelsen, vilket även kan ske under tiden intervjun pågår (Krag Jacobsen, 1993, s.45). Deras erfarenheter om hur de kommunicerar och vad de vill lyfta fram som värdefull erfarenhet i relation till våra frågor är det som skapar mening i relation till händelsen och utgör därmed en del av deras yrkeserfarenhet. Berättelser förändras konstant då händelser uppfattas som viktiga i olika grad beroende på nya erfarenheter och händelser. Under intervjun skedde en interaktion där vi lyssnade till respondentens berättelseelement och konstruerade vår version av respondentens berättelse.

Intervjun som metod kan uppfattas som enkel men där svårigheten ligger i att aktivt lyssna och inte enbart höra det vi som intervjuare vill höra (Kvale & Brinkmann, 2009). I det vardagliga samtalet, som vi är vana vid, skapas meningar och åsikter parallellt, men i intervjusituationen är hela fokusen på intervjupersonen. Det är vi som intervjuare som tolkar vad som sagts och där respondenten inte har möjlighet att korrigera den tolkningen i efterhand. Mishler (1986) menar att en intervju är en samproduktion av mening vilket innebär att intervjuarens frågor och respondentens svar formuleras, utvecklas och blir formade av den rådande kontexten dem emellan. Därför ansträngde vi oss att beakta var intervjupersonen kom ifrån i form av position i organisationen, vilken kontext och vilket sammanhang (Mishler, 1986, s.82). Mishler (1986, s.52-53) menar att det inte finns *rätt* eller *fel* frågor eftersom vi alltid behöver se till situationen i vilket intervjuaren och respondenten verkar. Vi noterade att respondenterna sökte en accept hos oss genom intervjun, för att klargöra att de hade förstått frågan rätt och därför delgav oss rätt berättelse. Med anledning av detta tydliggjorde vi inledningsvis i intervjuerna att det inte fanns svar eller berättelser som var rätt eller fel, utan att vi önskade synliggöra deras erfarenheter av kommunikation som chefsstöd. Vi var medvetna om att respondenterna berättade historier som de trodde att vi förväntade oss att de skulle berätta (Mishler, 1986, s.68). Intervjuaren och respondenten strävar gemensamt åt att förstå varandras agendor och en aktiv medverkan i intervjun och en accept för intervjuarens ramar är nyckeln för en lyckad intervju (Mishler, 1986, s.54).

Mishler (1986, s.106) menar att berättelser är en av de mest naturliga kognitiva och språkliga former som människor försöker sig på att ordna, organisera och uttrycka mening. En berättelse kan

betraktas som en ”väl avgränsad enhet” inom ramen för det aktuella samtalet (Hydén & Hydén, 1997, s.19). Dessa berättelser skapas utifrån hans eller hennes uppfattning av händelsen utifrån dennes kunskap och tidigare erfarenheter (Krag Jacobsen, 1993, s.45). Hydén och Hydén (1997, s. 20) definierar vidare en berättelse som ”händelser, som sker i ett visst sammanhang, är osakade [sic] eller förorsakade av något (kanske av huvudpersonen i berättelsen) och upplevda av någon (exempelvis berättaren – men inte nödvändigtvis) och som framställs av någon.” Historier kan förstås som den grundläggande form människor använder när de försöker förstå och skapa mening kring det oväntade eller obegripliga de upplevt i sin vardag.

I analysen av berättelserna beaktade vi att det var vi som intervjuare som speglade respondenternas erfarenhet av deras kommunikation och vi strävade därför efter att fokusera på respondenternas synvinkel och åsikter (Kvale & Brinkmann, 2009, s.43-44). Mishler (1986) menar att vi tar med oss kunskap och erfarenhet från tidigare händelser och erfarenheter in i intervjusituationen vilket ger oss en tolkad förförståelse för personen vi möter. Alla åtta intervjuerna gav ett mönster av liknande erfarenheter och där vi tematiserade de mönstren. Vi var noggranna med att alltid gå tillbaka till vårt syfte för att avgränsningarna skulle bli korrekta i förhållande till våra frågeställningar. Genom en narrativ analys granskade vi hur historien hängde ihop och se om det var en sammanhängande historia eller om det fanns utvikningar, exemplifieringar eller sidohistorier (Mishler, 1986, s.73, 87). Ur transkriptionerna valde vi ut de berättelser som hade tydlig ingång, utveckling, spänning och upplösning som tillsammans bildade en kedja av orsak och verkan (Krag Jacobsen, 1993, s.47). Vi utgick från Burkes ”pentad-modell” vid vår narrativa analys, vilken vi förklarar närmare på sidan 14 (Bruner, 2006). Dessa berättelser kompletterades med korta citat för att legitimera valet av teman.

#### **4.2 Etiska aspekter**

Genom att genomföra studien med kvalitativa intervjuer som empiri försökte vi skapa oss en bild av våra intervjupersoners verklighet (Kvale & Brinkmann, 2009, s.17). Människor uppfattar världen genom sina specifika glasögon som är summan av alla erfarenheter, upplevelser och ens omgivning (Krag Jacobsen, 1993, s.61). Respondenternas erfarenheter och glasögon lyfte vi som intervjuare fram genom vår analys. En intervju eller ett samtal är aldrig likställd. Därför tog vi i beaktning att det även gällde vår intervjusituation då vi hade en mer omfattande information om vad vi ville uppnå med studien och således mer kontroll över situationen (Kvale & Brinkmann, 2009, s.19). Kontrollen över intervjun skiftar då vi som intervjuare ramar in och definierar situationen samtidigt som respondenten bestämmer vad och hur de berättar om sina erfarenheter.

Vid förfrågan om de utvalda intervjupersonerna ville delta i vår studie fick de en bakgrundsbeskrivning av vårt ämne och syftet med denna studie. Vi såg till att intervjuerna genomfördes med informerat samtycke där alla respondenter fick ta del av upplägget och att det skedde på frivillig basis (Silverman, 2006, s.334). När intervjuerna var inbokade skickade vi e-mail till alla intervjupersoner där vi betonade att de själva och deras organisationer var konfidentiella, för att skapa en så öppen relation i intervjusituationen som möjligt (Kvale & Brinkmann, 2009, s.32). Sju av intervjuerna hölls på respondenternas respektive arbetsplats för att de skulle ske i en miljö där de kände sig bekväma (Esaiasson m.fl., 2004, s.294). Vi satt i avskilda rum utom hörhåll för andra personer för att respondenten skulle kunna vara öppen med sina berättelser. En av de åtta intervjuerna genomfördes via videokonferens. Det var inga tekniska problem under intervjun och tack vare att vi kunde se varandras kroppsspråk och mimik så anser vi att den intervjun var likställd de andra. I intervjuerna tog vi hänsyn till respondenternas integritet samtidigt som vi ville erhålla

värdefull information om deras erfarenheter. En intervjusituation i sig kan vara stressande. Respondenten kan även börja att ifrågasätta sig själv och vad den har berättat. Därför var det viktigt att vi var öppna med studiens ramar och syfte (Kvale & Brinkmann, 2009, s.79).

Vi meddelade alla respondenter att Göteborgs Universitet äger materialet och att uppsatsen kommer att publiceras på internet. Vi var noggranna med hanteringen av vårt inspelade material och att transkriberingarna inte innehöll namn på person eller organisation. Vårt ämne är generellt för rollen som chefsstöd och därmed kan inget i det presenterade resultatet kopplas till intervjupersonerna eller deras organisation (Kvale & Brinkmann, 2009, s.88-89). Alla intervjuer spelades in på en dator, vilket respondenterna gav sitt godkännande till. Efter intervjuerna genomförts transkriberade vi ljudfilerna för att lättare kunna urskilja våra berättelser. Vid vår analys lyssnade vi på inspelningarna och läste transkripten parallellt för att inte intonation, tvekan och betoningar skulle falla bort i analysen. Då dessa aspekter ur intervjun inte framställdes i transkripten kan dessa inte i samma utsträckning tydliggöras i presentationen av citat och utdrag ur berättelserna i dokumentet för läsaren (Hydén & Hydén, 1997, s.48). Vi var medvetna om att en del aspekter, såsom ironi, kroppsspråk och betoningar kan ha gått förlorade vid transkriberingen, men där vi hade fördelen att vi äger det inspelade materialet och kunde lyssna på det igen vid de tillfällen då det var relevant för vår analys (Kvale & Brinkmann, 2009, s.194).

## 5. Att analysera berättelser

För att analysera intervjuerna utgick vi från en *narrativ analys* som innebär att respondentens berättelse var i fokus (Kvale & Brinkmann, 2009, s.147). Berättelser tenderar att ofta baseras på en struktur med fem grundkomponenter och Jerome Bruner (2006) refererar till Kenneth Burkes modell som kallar dessa komponenter för "pentad". Dessa fem element bildar mer eller mindre komplexa strukturer. Pentad-modellen (i fortsättningen analysmodellen) består av komponenterna *agent, handling, mål, mottagare* och *sammanhang*. I en berättelse finns det minst en agent som utför en handling, vilket alltid medför en frihet att i ett lokalt sammanhang välja att agera eller att inte agera. Denna handling har en riktning i form av ett mål som riktas mot en eller flera mottagare. Dessa komponenter förhåller sig till varandra i ett samspel som bestäms av kulturell tradition och förväntningar. När detta kulturella balansförhållande rubbas mellan de fem komponenterna uppstår ett *brott* eller ett *problem* i interaktionen, vilket även skapar berättelsen. Ett brott kan exempelvis vara att en agents handling är olämplig eller oförståelig i sammanhanget. Brottet resulterar i att målet inte kan nås utan att agenten handlar annorlunda eller att balansen återställs. Det sker då det vardagliga och förväntade kolliderar med det oväntade. Brottet blir den komponent som driver dramatiken framåt då det uppstår en obalans mellan de fem komponenterna i analysmodellen. Bruner (2006) menar vidare att Burkes modells tyngdpunkt ligger i att besvärliga situationer uppstår då kulturella förväntningar och normer kommer i obalans i människors subjektiva värld. Berättelsen efterlämnar till åhöraren eller läsaren en lärdom med en moralisk aspekt som syftar till att förmedla kunskap. Sensmoralen och innebörden av en berättelse är tolkningsbar utifrån kontexten och tidigare kunskap. Vidare påverkar berättelsers sensmoral och lärdom även kulturen och synen på verkligheten.

Respondenterna ramade i intervjuerna in berättelserna genom deras upplevda kontext och sammanhang. Detta är inte objektivt utan de skapar aktivt ramarna i situationen för att kunna visa på deras erfarenheter och händelsen. I Bruners (2006) teori uttrycker han att sammanhanget ramar in berättelsen och Linell (1998) använder sig av begreppet kontext. Det som skiljer dem åt är att Bruners (2006) sammanhang påverkas i större utsträckning av den aktuella kulturen. I fortsättningen kommer vi använda begreppen sammanhang och kontext synonymt.

Kommunikationen i intervjusituationerna kan ses utifrån tre nivåer; den faktiska kommunikationen mellan HR och chef, kommunikationen i intervjuerna och analysen av kommunikationen mellan HR och chef. Vi fick tillgång till deras berättelser vilket resulterade i vår analys av kommunikationen mellan HR-funktionen och cheferna. Vi analyserade de händelser som respondenterna delgav oss genom att uppmärksamma brottet i berättelsen. Då respondenterna berättade om händelserna gav de accounts för att rättfärdiga deras agerande. Dessa accounts kan ses både i berättelserna och i kommunikationen mellan oss och respondenterna. Brott i deras berättelser om kommunikationen med chefer är viktiga att uppmärksamma då de handlar om hur HR genom de fem elementen tillskriver sådana brott mening och innebörd. Genom att respondenterna placerar komponenterna i en viss ordning, kan exempelvis deras uppkomst och konsekvenser ges en viss mening. För att tydliggöra vem som säger vad i respondenternas berättelser har vi satt ut talstreck i transkripterna för att visa på det iscensatta tal de uttrycker. Nedan illustreras, med hjälp av ett utdrag ur en av intervjuerna, hur vår analys av berättelserna har gått till med inspiration av Burkes analysmodell (Bruner, 2006).

Vi utbildade i om utvecklingssamtal. Så skulle vi, skulle ta fram en mall för utvecklingssamtal. Där vi hade tagit fram ett jätte, då vi då tillsammans med de fackliga, ett jättebra förslag och det var väl genomarbetat och det var stort och hej å hå. Och sen så skulle vi presentera det här för cheferna i en utbildningsinsats och;

- *Vi har tagit fram en mall och så här* och mötte ett totalt motstånd, för det var bara;
- *Nej det här är alldeles för mycket, det här tar upp alldeles för mycket tid, det är för mycket detaljer, det är för stort, det är för många frågor.*

Och då fick vi backa tillbaka. Och när jag säger vi så är det jag och min HR-kollega. Så de var på rast och så sa vi så;

- *Ok, då tänker vi efter här. Nu börjar vi lite försiktigt och skriva ner. Vi benar ut liksom det här. Vad är det? Vad är grundessensen i det här materialet som de upplevde som väldigt stort?* Också plockade vi ut vissa headlines, Att vi pratade om; *hur är du som medarbetare? Är du samarbetsvillig? Hur är din förmåga att ekonomiska tänkande? Har du kvalitet kontra kvantitet?*

Också satte vi upp fyra fem huvud punkter sådär och sen så skrev vi ner det på datorn i Power Point, fast vi visade aldrig upp det utan vi sa så att;

- *Vad tycker ni är viktiga saker att ta med?*

Också fick de själva prata då så vi;

- *Jaha, så ni tänker alltså det här med den ekonomiska perspektivet, det är viktigt?*

- *Ja det är viktigt.*

- *Och sen så det här med hur man samarbetar, är det viktigt också?*

- *Ja, men det är viktigt.*

- *Ja men titta här det är ju jättebra, då har ni sett (skratt)*

Alltså för att någonstans.. För att det var ju vårt sätt. Att vi hade bara dundrat på för hårt med det här materialet. Det blev alldeles för mastigt för dem att ta in det. Så att när vi bemötte på det sättet så kunde de inte, blev det bara tvärbom stopp, men när de själva fick tänka och liksom komma fram till.. Så blev det.. Det slutade inte i, nästan en likadan, men en liknande material för att då insåg de att;

- *Men åh det här måste vi ha med och det här åh det här är ju bra och det behöver vi ha med.*

För de själva behövde få prata kring det och landa i det. För det är mycket det det handlar om. Jag måste själv förstå och där är man ju också olika. Vissa plockar upp saker såhär och vissa behöver tänka längre och fundera;

- *"What's in it for me?", Vad betyder det? så att det, ah (Sara)*

I de första meningarna berättar respondenten om en vardagssituation på sin arbetsplats vilket är *sammanhanget* i analysmodellen. *Agenterna* i denna berättelse är berättaren och dennes kollega. Cheferna som de skall utbilda och göra presentationen inför är berättelsens *mottagare*.

Respondenten fortsätter att beskriva situationen och dess innebörd. I meningen ”..mätte ett totalt motstånd, för det var bara; *Nej det här är alldeles för mycket*” uppkommer det uppenbara *brottet* då mottagarnas förväntningar och de kulturella normerna hamnar i obalans. Då brottet uppstod *handlade* agenterna för att återställa balansen igen genom att ta ett steg tillbaka och reflektera över hur de kunde återställa balansen för att utbildningen skulle uppnå sitt *mål*. Respondenten berättade hur denne och kollegan tillsammans reflekterade över hur de skulle kunna nå fram till cheferna med sitt budskap och på så sätt skapa balans. Genom uttalandet ”..sen så skrev vi ner det på datorn i Power Point, fast vi visade aldrig upp det utan vi sa så att; *Vad tycker ni är viktiga saker att ta med?*” visar respondenten hur de agerade. Då HR-representanterna tillfrågade cheferna blev de delaktiga i skapande processen av utvecklingssamtalsmallen och som respondenten uttryckte det; ”*Ja men titta här det är ju jättebra, då har ni sett*”. Respondenten reflekterar vidare genom att summera vad hon ansåg att anledningen till brottet var. Hon uttrycker då att denne tillsammans med kollegan hade ”dundrat på för hårt” och då cheferna blev delaktiga i processen att skapa utvecklingssamtalsmallen öppnade det upp för samarbete och engagemang. Vidare resonerar respondenten att människor är olika och att kommunikationen därför måste anpassas för att

individer skall inse; ”*What's in it for me?*” Detta bekräftar Engquist (1994:39f) då han belyser att människor genom kommunikation strävar efter kontroll som minskar osäkerhet och ångest. Denna kontroll skapar en känsla av trygghet.

Genom Saras summering och slutsats visar hon på hur hon tillsammans med sin kollega tog ansvar i situationen, backade, lät cheferna vara delaktiga och skapade sedan en ny mall tillsammans med cheferna. Hon förklarar för sig själv och för oss att anledningen till att brottet uppstod var att de hade dundrat på för hårt med materialet. I samband med detta uttalande ger hon accounts för varför problematiken uppstod. Den nya mallen resulterade i ett liknande material som de från början presenterade, men förändrades med anledning av delaktigheten. På så sätt kan historien ses som ett exempel på hur HR kommunicerar chefens fördelar och vinster om de agerar enligt HRs direktiv.

## 6. Resultat och analys

Genom analysmodellen är resultatet tematiserat utifrån ett mönster i berättelserna som utmynnade i fem övergripande kategorier. Nedan analyseras de berättelser som mest uttryckligen exemplifierade kategorierna. När vi skriver HR syftar vi till respondenternas HR-avdelningar och inte till HR generellt. Anledningen till varför Marianne inte är citerad i nedanstående avsnitt av vår studie beror på att hon inte delgav oss några distinkta berättelser om sin kommunikativa erfarenhet och hade en administrativ roll som chefsstöd. Dock bekräftade hennes erfarenheter flera av mönstren och därmed är de indirekt representerade i kategorierna.

### 6.1 Chefens ansvar

Samtliga respondenter betonade att chefen alltid äger beslutet och har ansvaret för detta. Majoriteten bekräftade att de aldrig kan befria chefen från detta ansvar och att det är viktigt att genom kommunikation få cheferna att inse detta. I uttalanden om vikten av att vara tydlig nämnde de alla att det är chefen som ansvarar för genomförandet och att det är viktigt att få dem att inse att det är deras ansvar. Respondenterna menade att de alltid finns där som stöd och att chefen kan bolla sina idéer med dem, men att det i slutändan ändå alltid är upp till chefen att ta beslutet och stå för det.

Nej, men jag kom på en grej som hände för några veckor sen när vi kom på att här var vi otydliga. Och det var att vi hade gjort en...kallar det för prestationskulturmätning där vi har samlat in då...på två avdelningar har folk fått fylla i en enkät å sen kan man efteråt då analysera. Ungefär som en medarbetarundersökning. Å sen samlade vi alla ledarna för att gå igenom och utbilda dem i hur de analyserar sitt eget resultat och hur de kan återkoppla till gruppen. Å sen så....å tänkte vi...det är ungefär som....jag tänker på när....om min man och jag ska bygga om hemma och det kommer nån, då hade vi en sån där byggnadsgubbe. Å då satt han och förklarade och då märkte jag att jag lyssnade inte för jag tänkte här tar ju ändå min man han om allt det här som ska ske. Å lite grann så var det så när vi skulle samla de här ledarna. Då efteråt så tog vi från HR för givet att nu hade vi gett dom jättemycket verktyg och idéer och allting sånt så att dom kunde gå till sina avdelningar å göra det här. Men då blev det så här, ah, så kom dom direkt fram till oss och ville boka in oss för att göra det. Å då insåg vi att, ah, här har vi inte varit alls tydliga med att vi har ju detta för att dom ska kunna göra det. Och...det här var ett sånt exempel att eh...att det är nog bra att vara väldigt tydlig från början med vem som ska göra vad och så vidare (Anna)

Denna berättelse börjar med en ordinär situation där HR-avdelningen som *agent* skulle gå igenom och utbilda cheferna, det vill säga *mottagarna*, i en ny rutin i organisationen. HRs antagande i *sammanhanget* och *målet* med utbildningstillfället var att cheferna självständigt skulle använda verktyget inom sin avdelning. *Brottet* uppstod då HRs förväntningar i kontexten inte var eniga med chefernas. Anna och hennes kollegor tog det för givet att cheferna självständigt skulle använda verktyget, men istället ville cheferna att HR-avdelningen skulle göra det åt dem. Anna reflekterar kring detta genom att dra en parallell till att bygga om hemma då hon inte lyssnade för att hon tog för givet att hennes man tog på sig ansvaret för ombyggnationen. En analys av denna account är att samtalsparternas förväntningar påverkar om de är aktiva i kommunikationen och upplever ett ansvar för uppgiften. Anna synliggjorde genom detta att hon förstod varför cheferna agerade som de

gjorde och vilket även bidrog ytterligare till vikten av att vara tydlig i att det var cheferna som ägde ansvaret. Hon summerade berättelsen med en insikt om hur de tog lärdom av händelsen och att i framtida situationer betona vikten av ytterligare tydlighet och en klar ansvarsfördelning.

Nu för ett tag sen så hade jag en chef som.. en ganska ung chef som har ett ärende med en, han har en medarbetare som är alkoholist som har hållt på i många år och han har inte varit chef för den här medarbetaren så där jättelänge men har engagerat sig väldigt mycket i den här personen. Och det gör man ju lätt som chef också man engagerar sig och har lagt ner mycket tid på att försöka få honom på fötter och få ordning på saker, och har gjort även vissa saker då.. Och när det gäller sådana ärenden så har vi ofta någon som är duktig inom arbetsmiljöområdet, rehabilitering och kanske mycket erfarenhet av droger och alkohol eller den typen. Jag har några sådana kollegor som är jätteduktiga på det. Hon var inkopplad på det ärendet vad gäller rehab-biten, däremot är de inte alltid lika duktiga när det gäller det arbetsrättsliga, när man går mot det skedet, att det ska få arbetsrättsliga konsekvenser utan då kopplar de in oss. Och då blev jag inkopplad utav av min kollega då för att hon förstod att nu händer det saker här, mer allvarliga saker så att vi behöver komma in. Då kopplades jag in och fick lite information om ärendet och då visade det sig att den här chefen hade, han hade gjort mycket och han hade engagerat sig men han hade gjort några saker fel som rent arbetsrättsligt inte var så bra. Och då är det ju också det här att man ska tala om det och jag fick ju vara ganska tydlig mot honom att.. För att han var också dessutom ganska stolt över sig själv att han gjort detta och har var väldigt frustrerad för att det var ju en allvarlig situation och jag fick tala om att;

*- Jag förstår att du har engagerat dig och att du vill mycket men det här är inte korrekt och gör du så här, så här skall vi inte göra på X och gör du så här så kan det få de här konsekvenserna, så att det är viktigt att vi gör rätt nu.*

Och han tog väldigt illa vid sig. Han klarade inte riktigt det att, han tyckte det var jobbigt tror jag att han hade, för han hade ju så mycket vilja han hade ju liksom SÅ och han trodde att han gjort rätt, men han hade inte gjort rätt.. Jag tror att hans självkänsla fick sig en liten törn där och då kan det också va.. Och det här var ett ärende där jag visste, han behöver min hjälp. Men han blev väldigt först att.. Ja han var ju tvungen att ha min hjälp, men han hörde inte av sig där till en början så det är också det här avvägningen; Det är ändå han som bestämmer. Jag är bara att jag har blivit, liksom jag ska hjälpa till men jag kan inte bestämma så att det här hur mycket man ska ligga på.. Det är ju han som ska komma till mig, så att jag gjorde några försök och så där och liksom så och han kom tillbaka sen också och vi redde ut situationen.. Men det är något som vi pratar om ibland, våra kollegor, det här;

*- Hur mycket ansvar ska vi ta? Hur mycket ska vi ligga på när vi vet att någonting, någon gör fel eller någon behöver hjälp eller roddar i det själva så där.*

Det är lite olika hur man är som person men vi har sagt att vi är inte, vi ska inte va, vi ska inte driva ett ärende utan då kan man stöta på. Vi brukar göra så att om vi har ett ärende som där vi kanske blivit kontaktade. Och så har vi sagt att de ska göra vissa saker också hör de inte av sig. Så brukar vi kanske låta det gå ett par veckor också hör man av sig och skickar ett litet mail eller någonting; *Hej, hur går det?* Så där. Så att de kan ha mycket annat att göra och sånt. Men att man, vi ligger på lite grann, liksom bara lite så där. Bara så att de ska känna att vi finns där. Och är på ett trevligt sätt erbjuda sin hjälp då... Så så är det. (Camilla)

*Agenten* i berättelsen, Camilla, refererar till ett för henne välkänt *sammanhang* då hon blir kontaktad angående ett arbetsrättsligt ärende när en kollega förstår att chefen behöver Camillas kompetens. Att hon blir kontaktad på detta sätt sker frekvent men i den specifika berättelsen sker ett brott mot det ordinära då den unga chefen, *mottagaren*, i berättelsen fick vetskap om att han inte agerat korrekt tidigare i ärendet. Camilla beskriver chefen som ung och att han hade en stark vilja att hjälpa till och detta kan tolkas som att hon förklarar hans felaktiga handlande med att det är lätt att engagera sig och göra fel då man som ny i chefsrollen vill göra mycket. En analys är att Camilla strävade efter att återställa balansen då chefen agerat felaktigt men att ansvaret fortfarande var hans att kontakta henne angående ärendet så att han kunde göra om och göra rätt. *Målet* var att chefen



skulle agera i enlighet med organisationens personalpolitiska riktlinjer och att Camilla skulle vara med och agera och *handla* som stöd i ärendet, vilket blev problematiskt då chefen inte självmant tog kontakt med henne. Hon summerar berättelsen med att resonera kring en problematik som hon och hennes kollegor upplever i sin roll som chefsstöd då cheferna äger ansvaret men att vissa av dem inte utnyttjar HRs kompetens. Vi tolkar Camillas berättelse som att det är HRs intention att cheferna skall uppleva ett stöd av HR men att HR är tydliga med att de inte tar över ansvaret för ärendena.

Sensmoralen i ovanstående berättelser kan uppfattas som att när HR tar initiativ till aktiviteter också kan förstås som HRs ansvar att genomföra aktiviteten. I dessa situationer måste de vara tydliga med att HR är ett stöd och inte är de som skall genomföra arbetet. I den första berättelsen ovan där Anna beskrev en utbildningssatsning HR-avdelningen genomfört, belystes att i situationer då HR tar initiativet måste de även genom sin kommunikation tydliggöra ansvarsfördelningen, då initiativ kan uppfattas som ett ansvarstagande. Med andra ord återställdes ordningen då HR tydliggjorde att deras förväntningar var att cheferna skulle ta ansvar för genomförandet av verktyget. I den berättelsen kan därmed utläsas att HR ansvarar för att vara tydliga med att det är chefen som skall äga ansvaret för genomförandet. I Camillas berättelse kan en liknande sensmoral synliggöras då hon behövde vara tydlig mot chefen som inte agerat i enlighet med organisationens direktiv. Genom kommunikationen tydliggjorde hon vad som var arbetsrättsligt rätt och fel men en indirekt problematik uppstod då chefen inte kontaktade henne och därmed inte tog sitt ansvar som chef. Camillas berättelse kan även tolkas som att chefen inte vågade be om hjälp utan önskade vara den starka mannen som löste problemet på egen hand. Lärdomen i berättelsen kan ses som att HR upplever en problematik i att ha kunskap som cheferna delvis saknar men inte vara den aktör som skall fatta beslutet och vara den drivande. Att vara den som har kunskap utan att kunna bestämma uppfattas i berättelserna ovan som frustrerande. Därmed kan Annas och Camillas berättelser ses som bekräftelse på att HR skall vara delaktiga utan att ta över ansvaret från chefen.

På detta sätt kan dessa två berättelser ses som exempel på respondenternas empiriska erfarenhet och berättelserna exemplifiera det tema som majoriteten av respondenterna introducerat i de genomförda intervjuerna, vikten av att vara tydliga med att det är chefen som äger ansvaret. Även Engquist (1994) betonar tydlighet i aspekten att erbjuda sin hjälp utan att ta över genomförandet. Är en person inte tydlig då denne bör vara det finns en risk att andra utnyttjar personen till sin fördel. Om HR inte är tydliga med ansvarsfördelningen kan det leda till att cheferna blir osjälvständiga och förlorar sin respekt för HR. I berättelserna ger Anna och Camilla accounts för deras ansvar att bidra med sin kunskap i situationer som dessa.

Resultatet visar på hur HR har kunskap inom områden som cheferna behöver ta del för att kunna utföra sitt arbete och fullfölja sina ansvarstaganden. På detta sätt konstitueras båda parternas kategoribundna rättigheter och skyldigheter. HR är exempelvis ansvariga för att kommunicera ett tydligt budskap när cheferna skall ta ansvar för en aktivitet. Berättelserna kan tolkas som uttryck för hur respondenterna tillsammans med sina kollegor anpassar sin kommunikation till hur cheferna reagerar i exemplen ovan. En anledning kan vara att de ansåg sig ha ett moraliskt ansvar för att ta hänsyn till omständigheterna och situationen. HR hade kunskap och bakgrundsinformation som cheferna saknade och i berättelsen då HR valde att ta ett steg tillbaka istället för att ”köra över” cheferna kan det tyda på ett moraliskt ansvar att få med sig cheferna på banan och i beslutet.

## 6.2 Anpassning

Engquist (1994, s.35) menar att nyckeln till en bra kommunikation är att ha en bra relation och ett intresse för samtalet. Det framgår tydligt i resultatet att majoriteten av respondenterna var medvetna om att de anpassade sitt sätt att kommunicera som chefsstöd. De uttryckte att de anpassade sin kommunikation bland annat utifrån den relation de har med chefen, samt den status, mognadsgrad och personlighet de upplevde att chefen de samtalade med hade. Nilsson och Waldemarson (2007, s.100-102) menar att det i ett professionellt samtal fordras en balans mellan att ställa krav och vara stödjande. Ett antal av respondenterna talade om en upplevd problematik när de anpassade sin kommunikation beroende på människan de samtalade med och hur mycket stöd just den aktuella chefen behövde.

Ett framstående resultat var att respondenterna anpassade sin framtoning beroende på vem de pratade med och att det inkluderade klädsel, kroppsspråk och vokabulär. Medvetenheten om hur dessa faktorer kan påverka kommunikationen är intressant. Det visar på att respondenterna är lyhörda för samtalsparternas tolkning och uppfattning av HR, då kommunikationen anpassas till den andras subjektiva verklighet (Nilsson, & Waldemarson, 2007, s.29-31). Majoriteten av respondenterna uttryckte att de stundtals ändrade vokabulär om denne pratade med exempelvis en produktionsledare eller en högre tjänsteman, kontorspersonal eller lagerarbetare, en linjeförman eller fabriksanställd, men att rollen som chefsstöd förblev oförändrad.

### 6.2.1 Anpassning till chefens sätt att vara

De respondenter som var medvetna om sin anpassning i kommunikationen delgav oss berättelser om situationer där de inte hade anpassat sig och där utfallet blev problematiskt. Deras reaktion efter händelserna visade tydligt på att de reflekterat över de här situationerna och att de tog lärdom av erfarenheterna inför framtida möten.

Härom dagen så, den här lite glada chefen som jag prata om som är "tjing tjing" och käck och man får möta honom så. Sen kom vi till en situation då jag kände att nu ballar det ur. Nu vet jag inte vad du håller på med och då märker jag hur jag blir vass och lite taggig i mitt sätt att vara. Också insåg jag när jag kom hem att det där var inget bra sätt att bemöta honom där. Det blev ingen konflikt, absolut inte men jag märkte att han blev mer och mer så klart instyrd på sin inriktning. Vi blev mer, vi hamnade mer och mer i varsin av polariseringarna liksom. Jag kände att; *Nej, det där var helt fel metodik*. När det gällde honom då. Då blev det en lärdom att ta med att; nej då blev jag för, från att ha varit ganska så mjuk och tjingsig också gick jag in och blev, på fel sätt förmodligen, väldigt tydlig och lite tvär i mitt sätt att vara och tyckte att han resonerade väldigt väldigt ologiskt. Jag klarade inte riktigt av att bemästra kommunikationen i det. Förmodligen inte bemästra mitt eget sätt att vara heller för det lyste nog väldigt väl igenom vad jag tyckte. Både i det jag sa och hur kroppsspråket såg ut och hur ansiktsuttryck och så där..

Intervjuare:

- *Hur utvecklades den situationen?*

Det blev bra. Det blev inget konstigt utan att det landade med att vi, på något sätt så kompromissade vi så att vi hittade någon liten lösning att; *Vi går den här vägen då*. Så på något sätt fick jag nog igenom lite som jag ville. Men det blev kanske inte på så bra sätt som jag hade önskat. För jag hade inte riktigt med honom. Han nickade och

- *Ja ja då gör vi så.*

Men det var inte med utifrån att han själv hade kommit till insikt om att det kanske var det bästa, vilket jag hade önskat... För det är ju det bästa. Kan man kommunicera så att man får personerna och cheferna i det här fallet då att själva se behovet och tänka och förstå varför.

Att själva säga det så då har du en framgångsväg. Det är bara att gå till sig själv. Det är mycket roligare att komma på saker själv, än att någon annan och talar om för dig vad du ska göra. Mycket roligare att komma på; *Ah så här är nog bra att göra*. Ibland så kan man nästan känna sig manipulativ. Alltså det är hemskt. (Sara)

I denna berättelse uttryckte Sara en situation där hon som *agent* var medveten om sin kommunikation i *sammanhanget* och i relation till samtalsparten. Tidigare i intervjun berättade hon om hur hon i vanliga fall på ett ”tjing tjing-vis” bemötte chefen men den aktuella situationen krävde en tydlighet från Saras sida, som innebar att hon ändrade sitt sätt att bemöta honom på. Hon uttryckte att hon då hon blev tvär uppstod en problematik då chefen inte förväntade sig ett sådant bemötande och en sådan kommunikation baserat på tidigare erfarenheter. Denna problematik kan ses som *brottet* i berättelsen då hon *handlade* i motsats till *mottagarens* förväntningar. Upplösningen i berättelsen sker då de når det gemensamma *målet* i att hitta en lösning i det diskuterade problemet. Sara summerade berättelsen med att reflektera om hur hon tog lärdom av erfarenheten med att hon resonerade kring anledningen att hon blev striktare var att hon ville vara tydlig med vad som var rätt och fel. Hon drog även slutsatser till varför det är viktigt att anpassa kommunikationen då det blir ett bättre resultat då chefen kom fram till lösningen. Det kan tyda på en strävan efter delaktighet och en förhoppning om att delaktighet kan leda till en bättre kommunikation och ett bättre beslutsfattande.

I brottet i Saras berättelse tydliggjorde hon att det absolut inte uppstod någon konflikt mellan chefen och henne. Detta uttalande kan analyseras som en potentiell rädsla för konflikter och där vi såg mönster i flera intervjuer att respondenterna drog sig för att använda ordet konflikt. En analys kan vara att ordet konflikt kan upplevas vara laddat och ha en negativ klang. Detta visar på att den som gör yttrandet lägger värdering i ordet (Linell, 1998, s.85). Sara beskrev i denna berättelse hur hon upplevde att det ballade ur då hon inte kunde bemästra situationen och chefens reaktion. Genom detta uttalande redogjorde hon för hur hon anser att det ideala sättet att kommunicera är. Hon ville inte komma med en färdig lösning utan genom att använda en indirekt pedagogik plantera en idé och på så sätt underförstått påverka chefen. Hon ansåg att lösningen skulle bli bättre om chefen själv hade kommit till insikt med hur han skulle lösa problemet.

### 6.2.2 Misslyckad anpassning

Saras berättelse ovan och Annikas berättelse nedan visar på två exempel där det framgår att kommunikationssvårigheter kan råda i både personliga möten som vid telefonmöten.

Jo, jag har ganska nyligen börjat i den här rollen på X. Då hade vi en situation där det gick ut en medarbetarenkät förra våren så dom fick återkoppling på i höstas och då skulle det återkopplas....först får cheferna svar och så ska de återkoppla till sin grupp, till sina medarbetare. Och det hade inte gjorts och då bestämde jag och regionschefen att vi skulle ha telefonmöte. Det går ju inte det här med att mejla liksom....så vi skulle ha telefonmöte med varje chef där vi skulle gå igenom deras resultat ehh... och hjälpa till med en analys och samtidigt kanske lägga upp hur de ska återkoppla till sina medarbetare. Då var det en av cheferna som hade ett väldigt dåligt resultat på just chefskapet så det var ju klart att det var känsligt för honom. Då kanske jag....asså eftersom....jag vet ju att det var ju många som hade dåligt så det är ju liksom inte unikt för honom att ha jättedåligt. Så jag kanske klev in liksom så därå;

- *Ja, det här var väl ingenting, ässå nu jobbar vi igenom varje fråga och så tittar vi på vad tror du det bero på? Vad tror du det beror på och så därå.* och då....var det t.ex. *har du fått någon utveckling under året?* var en fråga och då blev han liksom, det blev väl för mycket för honom för den hade han fått jättedåligt på, han hade knappt haft några

medarbetarsamtal och då liksom blev han;

- *Ja men utveckling, hur ska man veta vad utveckling är?*  
 Ja...och då är det kompetensutveckling.

- *Ja det är väl klart att.....de.....det kan va olika saker... ja, men det behöver ju inte bara va en utbildning utan det kan ju vara att man anordnar ett möte eller att du förklarar nånting, eller kan ju göra ett studiebesök.....kan ju även vara att man får pröva nya arbetsuppgifter.*

- *Ja men, han sa; Vet du vad det e? Vet du vad d e? Kan du säga det?*  
 Ja, så sa jag dom här sakerna...

- *Ja, men det är det hära.*

- *Men hur vet dom det?*

- *Men d e ju du som chef som måste förklara det.....det kan jag ju inte skicka ut i mejl utan det här e ju ditt ansvar att prata om det....t.ex i ett medarbetarsamtal.*

Då....då kände jag att.....efteråt.....det här samtalet blev bra sen, men då....då kände jag att jag hade jag gått på lite för hårt i början utan att jag ens hade reflekterat över att han... Det e ju klart att det är skitjobbigt om han har fått urdåligt på ledarskapet och jag kände inte honom heller och så ringer en person och börja gå igenom fråga efter fråga ganska ingående...

- *Jaha, vad tror du det beror på att de inte har något förtroende för dig?*

Asså....liksom....jag förstod det sen att han var sårad över det här liksom. Men sen så...eh....tycker jag att....då när han stötte till mig där då...då svarade jag emot ganska snällt fast väldigt korrekt och sen så lugnade det ner sig och sen kunde jag också se att jag inte kan bara ånga på. Så har man gjort några samtal på en dag då är man inne i snurren och så där och så bara; *Japp då kör vi* liksom. Han tyckte var jobbigt. Då tänkte jag sen efteråt att här hade jag kanske kunnat gå in, kanske lite mera...ibland glömmar man ju bort att chefer också, ah....och speciellt i byggbranschen så kan man ju tänk att men det ska dom ju kunna ta....här pratar vi om sakfrågorna och inte känslorna, men där tror jag att han hade mått bra av att stämt av lite innan;

- *Hur kändes det här?*  
 Å ja lite så. Så det var en sån sak. (Annika)

I denna berättelse sker ett *brott* då Annika har en förväntning att chefen är mottaglig för en rakt och saklig kommunikation, men då han som *mottagare* hugger tillbaka och ifrågasätter resultatet av medarbetarenkäten. *Målet* i samtalet var att utvärdera chefens negativa resultat och där Annika *handlade* som *agent* i *sammanhanget* utan att anpassa kommunikationen utifrån chefens behov. Balansen i situationen återställdes då hon svarade chefen på ett snällt sätt då hon fick en insikt i samtalet och insåg hur hon hade responderat på hans aggressiva bemötande. Berättelsen avslutas med att hon summerar lärdomen av berättelsen som kan analyseras som att fördomar kan stå i vägen för en lyckad kommunikation. Hennes resonering kring sitt handlande och förväntningar om att en chef i byggbranschen endast pratar om sakfrågorna och inte känslorna kan ses som hennes motiv och accounts till varför hon *handlade* som hon gjorde i *sammanhanget*.

Dessa berättelser kan ses som exempel på Annikas och Saras empiriska erfarenheter och exemplifierar en kommunikationsanpassning i samtal mellan HR och chefer. Berättelserna kan anses visa på att anpassning mer eller mindre krävs för en god kommunikation. I samband med Saras resonering kring berättelsens slutsatser uttryckte hon att "Ibland så kan man nästan känna sig manipulativ. Alltså det är hemskt". Detta uttalande kan tyda på en åsikt som Sara inte vågade ta ansvar för, då pronomet *man* visar på en distansering till uttalandet (Potter, 1996). Ordet manipulativ kan ses som en mycket negativ egenskap och nästan förbjudet. Uttalandet kan även analyseras som att HR har en viss makt i kommunikationen och där även Annikas berättelse kan uppfattas som att hon kände ett ansvar för att samtalet skulle resultera i en god kommunikation. Därmed kan lärdomen i berättelserna och majoriteten av intervjuerna även tolkas som att HR anser sig ha ett ansvar för att kommunikationen skall leda chefen i en beslutsriktning som är förenlig med organisationens personalpolitik. Ytterligare sensmoral i berättelserna ovan kan analyseras som att

genom kommunikationen förmedla parternas ansvar, vikten av delaktighet samt visa på potentiella vinster för cheferna.

### 6.2.3 Anpassning till kulturen och olika HR-områden

Några av respondenterna betonade att det kan finnas kulturskillnader inom organisationen som påverkar anpassningen av kommunikationen i form av bl.a. språk- eller ordval. Skillnader kan också uppstå då verksamheten finns i flertalet länder och där respondenten delvis anpassar sin kommunikation för att inte krocka med deras nations kultur. De menade vidare att det kan vara skillnad mellan exempelvis lagerpersonal och tjänstemän eller byggarbetare och kontorspersonal. Detta bekräftar Bengt i citatet nedan.

Tjänstemännen har kanske ett lite bredare tänk i vissa saker. Jag menar att de har väl en annan kultur kanske många av dem med sig också, en annan utbildningsnivå med sig också va medans hantverkarna har sin va. Men det är inte på något sätt att diskriminera på något sätt, utan det är bara att sätta sig in den situationen. Att prata bönder till bönders språk, som man säger då. Det tror jag nog är viktigt att man gör också, annars blir det hieroglyfer för folk. (skrattar) Det är inte bra heller. (Bengt)

Det framkom även i intervjuerna att vilket HR-område som chefsstödet avsåg påverkade hur respondenterna anpassade kommunikationen. I de fall där samtal med chefer avsåg hårda faktorer, exempelvis arbetsrätt och mjuka faktorer, exempelvis rekrytering, uttryckte respondenterna en skillnad i hur de anpassade kommunikationen. I nedanstående citat talar Camilla om sina upplevda skillnader i hur hon talar beroende på om kommunikationen avser hårda eller mjuka faktorer.

Intervjuare:

*Kommer du på något exempel på hur det kan skilja sig?*

Man är mycket tydligare och sen har man mer.. Mer diskussioner tycker jag när det gäller det arbetsrättsliga... Man vänder och vrider mycket mer på saker och ting. Ställer mer frågor.[...] Och så måste man också, i sin roll, när man blir kontaktad i sin roll som liksom arbetsrättslig kompetens. Då måste, då e man mycket så här, tydligare och det är allvarligare saker och man måste va mer den här trygga, skarpa personen. De måste känna sig trygga med att de svar de får verkligen är rätt. Och dom måste känna sig trygga med att jag ska hjälpa dom. Så det är mycket förtroende! [...] Rekrytering är mer...det är ju lättsammare, det är ju mer positivare och där ska man kanske va flexibel och snabbare och det här. Det är något annat, ett annat sätt att vara på. Rekrytering är mycket så här att det ska snabba saker direkt och dom [cheferna] är mer delaktiga i processen. När de kommit till oss är det som att de lämnar över delvis, liksom;

*- Säg vad jag ska göra.*

Då får man mer vara den.. trygga starka personen, tycker jag. (Camilla)

Som berättelserna och citaten ovan visar på distanserade respondenterna sig till samtalsparten olika i de situationer där de uttryckte att de anpassat sin kommunikation. Då Sara inte anpassade sig efter chefsens sätt att vara och personlighet uttryckte hon att hon inte riktigt klarade av att bemästra situationen vilket ledde till en kompromiss, istället för att chefen kom fram till ett beslut. I Annikas berättelse visade hon på hur hon distanserade sig och analyserade situationen då chefen reagerade starkt på framförandet av budskapet. Hon ändrade sitt sätt att kommunicera direkt i situationen då hon uppfattade att chefen tagit illa vid sig. Genom sitt agerande visade hon på en medvetenhet och

en förmåga att analysera sitt sätt att kommunicera i stunden och ändra på sin framtoning då hon mötte motstånd. Respondenterna belyste även att de anpassade sig efter samtalspartens profession och position i organisationen. Utöver dessa sätt att anpassa sig påverkade vilket HR-område som kommunikationen avsåg hur respondenterna valde att uttrycka sig. Camilla menade att i de mer hårda områden upplevde hon att hon behövde vara mer trygg och stark i relation till chefen jämfört med de mjuka HR-frågorna. Nivåerna av anpassning är enligt resultatet beroende av situationen och kan ske parallellt mellan en eller flera sätt att anpassa sig. Denna medvetenhet om nivåerna av anpassning visar på HR-funktionens kommunikativa kompetens.

### **6.3 "What's in it for me?" som bl.a. uttrycks genom ett coachande förhållningssätt**

Detta uttryck "What's in it for me?" återkom i flertalet av intervjuerna då respondenterna talade om sina erfarenheter av kommunikationen som chefsstöd i form av att motivera för cheferna till varför de ska handla enligt HRs riktlinjer och uppmaningar. Uttrycket syftade till hur HR kommunicerar för att få cheferna att förstå vad de tjänar på att göra som HR rekommenderade eller visade på potentiella konsekvenser utifrån chefernas beslut. Detta uttryck sammanfattar resultatet kring hur respondenterna argumenterar för tydligheten och vilka konsekvenser agerandet kan få för chefernas verksamhet och medarbetare. Respondenterna menar vidare att de behövde få cheferna att förstå vilka potentiella konsekvenser deras handlade kunde medföra och argumenterade för varför HRs delar är viktiga.

....ja, det är ju en avvägning där hela tiden så att det....det, jag måste sälja in det. Annars kommer de inte tycka att det är....asså jag måste få dem att förstå varför de ska göra det. Så att dom ser det, så dom ser det *what's in it for me? liksom varför ska jag göra det här?*  
(Annika)

I analys exemplet på sidan 14 analyserades en berättelse ur intervjun med Sara där hon tillsammans med sina kollegor presenterade en mall för utvecklingssamtal. I detta sammanhang behövde HR anpassa sin kommunikation efter att mottagandet blivit negativt, för att cheferna skulle inse de vinster och möjligheter som skulle kunna uppnås om de gick HR tillmötes och arbetade utifrån deras riktlinjer. Sammantaget i kommunikationen med cheferna var respondenternas erfarenhet att tydliggöra konsekvenserna och få cheferna att inse vad de tjänar på att handla enligt HRs rekommendation. Även om ett beslut inte gynnar chefen direkt kan berättelserna tolkas som att det är HRs uppgift i kommunikationen att få dem att inse att beslutet gynnar organisationen som helhet och därmed chefen indirekt. Sensmoralen i historierna där respondenterna har uttryckt "What's in it for me?" kan ses som att HR måste argumentera och bjuda in cheferna i utformningen av nya rutiner eller beslut som omfattar chefernas verksamhet för att få dem att komma till insikt vad de kan tjäna på det. I likhet med detta visade Berglunds (2002) avhandling på att de intervjuade personalspecialisterna hade uppfattningen om att de behövde sälja in sitt budskap för få gehör i organisationerna.

Vad gäller coachande förhållningssätt gav resultatet en bredd där en del av respondenterna poängterade deras stöttande roll och där de coachade fram cheferna till ett beslutsfattande. Majoriteten av respondenterna menade att de eftersträvade en lyssnande och empatisk kommunikation där målet var att vägleda chefen till att denne skulle komma fram till en lösning på problemet.

Hjälpen.....jag kan ju göra....om vi tar ett exempel vi har, Kenny [fiktivt namn] då, som e produktionsledare. Han är inte så datavan å tycker det är lite svårt med data. Så då.....  
- *Jamen då sätter vi oss ner och så gör vi en checklista, jag visar dig hur du gör så kan ju du göra en tills nästa gång vi ses, så ser vi hur det funkar då.*  
Så liksom samtidigt stödja, släppa, stödja, släppa. Å han e nog bland de bästa på att göra det. Även om han tycker det är trögt med datorer så har han ändå ett engagemang i det. Så det är så där jag uttrycker det. (Johanna)

Citatet ovan kan ses som att Johanna exemplifierade hur hon som chefsstöd stöttade Kenny. Det kan ses som att hon anpassade sin kommunikation och stöd för att han i sin takt kunde lära sig att i ett för honom nytt arbetssätt självständigt utföra uppgifterna. Johanna gjorde ett aktivt val i situationen då hon valde att stödja honom istället för att göra uppgiften åt honom. I citatet nedan exemplifierade Camilla hur hon i situationer som chefsstöd betonade chefens ansvar och hur HR-avdelningen kan stötta chefen i dess beslutstagande. Hon uttalade hur hon i kommunikation med chefer visade på potentiella konsekvenser besluten kunde resultera i, men att hon även var tydlig i samtalet att det var chefen som ägde ansvaret.

Dels det här med coachande förhållningssätt, det är ju att man ska låta chefen fatta, komma fram till beslutet i största grad själv så att det känns rätt för dem. Hjälpa dem att komma fram till ett beslut. Och det kan man ju göra på olika sätt. Få dem att tänka i ett vidare perspektiv och i olika scenarier. Om man gör så, vad kan det? om man gör så, vad kan det bli? Att jag ska hjälpa till att ställa frågor så att de kan tänka konsekvenser och i ett större perspektiv, men också ibland är det bara rätt eller fel svar också. Att så här är det. Det är det som gäller eller...och jag får också tycka. Jag kan säga att min bedömning är så här och jag kan också säga att om jag var du så skulle jag faktiskt göra såhär. Eller så kan jag säga man kan göra såhär och man kan göra såhär, fördelarna och nackdelarna med de olika sätten, den här risken tar du. Också får de välja själva. Eller så säger jag så här säger lagen och så här säger vi som arbetsgivare. Det här är det rätta att göra. (Camilla)

Ett coachande förhållningssätt var inte normen för alla respondenter. Niklas uttryckte att han ställer öppna frågor och ansåg att han inte kommunicerade coachande i samtal med chefer. Han gav istället en färdig lösning på ett problem och lät sedan chefen genomföra aktiviteten och ta ansvar för genomförandet.

Jag skulle inte vilja säga att jag...coachar henne gör jag INTE.. men jag försöker förstås ställa öppna frågeställningar för att få bekräftelse på de saker som jag tror mig ha uppfattat. I någon mening börjar det med att hon säger;

- *Det här vill jag!*

Och så har jag sagt;

- *Då tror jag att vi kan göra så här.*

Sen gäller det ju att få en kvittens och acceptens och ägande från hennes sida också. För mig handlar det om att hon skall ta ett ansvar för den lösning som jag föreslagit. (Niklas)

Camilla och Johanna visade på sin kunskap och kompetens genom sitt coachande förhållningssätt medan Niklas uttryckte att han gav chefen en färdig lösning utifrån dennes behov. I alla tre berättelserna antas HR ansvara för kompetensen men hur de väljer att delge kunskapen skiljer sig åt. Ingen av respondenterna uttryckte någon problematik med det ena eller det andra sättet att förmedla sin kunskap. HRs kunskap är en viktig aspekt av chefsstödet då det är grunden till relationen mellan cheferna och HR. Dessa kunskapsskillnader skapar

kategoribundna ansvarsområden där cheferna ibland inte har ansvaret utan snarare HR, exempelvis i arbetsrättsliga ärenden som Camilla beskriver. I dessa situationer antas HR ha ansvaret för den specifika kunskapen och kompetensen.

## 6.4 Tydlighet

Som resultatet visar på kan vi efter dessa berättelser se ett mönster där tydlighet går som en röd tråd genom respondenternas erfarenheter av kommunikation som chefsstöd. För att HR skall få gehör i sina frågor fordras att de är tydliga och visar på de vinster cheferna kan erhålla i arbetet med HR-frågor. Denna tydlighet innebär enligt Engquist (1994 s.154-155) ett mått av integritet och att kunna delegera ansvar för en uppgift utan att själv genomföra den eller ta sig an ansvaret. Han uttrycker vidare att vara tydlig innebär att hjälpa en person utifrån dennes förutsättningar och behov utan att ta över arbetet. Resultatet från intervjuerna bekräftar denna syn på stödjande relation och kommunikation, vilket även kan leda till självständiga chefer. Berättelsen nedan kan ses som uttryck för hur HR i en situation satte ner foten och tydliggjorde att beslutet är taget samt att de kan hjälpa cheferna med hur de kan fullfölja sitt ansvar.

Där hade vi också en omorganisation, så att alla produktionsledare fick byta områden. Eh...det va, för dom blev det ganska tufft när dom fick reda på det. För dom hade, en del hade dom jobbat länge, åtta år på sin avdelning och nu skulle dom byta och ta en helt annan avdelning. Å då fick vi, där fick vi återigen förklara varför vi gör detta, varför vi gör det. Å till slut fick vi säga;

- *Stopp, nu räcker det, så här.*

För det blev så mycket ifrågasättande å liksom oro i arbetsgruppen, så att;

- *Nä, så här är det. Nu räcker det, nu jobbar vi vidare. Nu sätter vi punkt här, beslutet är taget, det är så här det kommer å bli. Hur gör vi på bästa sätt för att ni ska komma in på era avdelningar?* (Johanna)

I Johannas berättelse ovan utspelas en situation i ett *sammanhang* där organisationen gick igenom en omorganisation och därmed en förändringsprocess. *Målet* var att produktionsledarna skulle kompetensutvecklas genom att byta ansvarsområden vilket därmed skulle gynna hela organisationen. Att *agenterna*, Johanna och hennes kollegor, fick sätta ner foten och klargöra att beslutet var fattat och att förändringen skulle genomföras kan ses som *brottet* i berättelsen. *Mottagarnas*, eller chefernas, ifrågasättande kan tolkas som orolighet i genomförandet och visade på en osäkerhet. Agenternas handlande i situationen återställde den rubbade balansen genom att ha ett stöttande förhållningssätt som visade på möjligheterna med omorganisationen. Berättelsen kan analyseras som att HR avdelningen stundtals måste tydliggöra att de representerar arbetsgivaren och därmed vara tydliga i kommunikationen och ansvarsfördelningen i de beslut som är tagna.

Begreppet *tydlig* nämndes återkommande och uttrycktes vara en viktig del i samtliga HR-områden. Tydlighet benämndes vara av yttersta vikt i situationer där ansvarsfördelningen inte var uppenbar för cheferna i situationerna. Detta visar Camillas och Annas berättelser på under rubriken *Chefens ansvar*. Tydlighet var även en faktor i Saras berättelse om samtalet med den "tjingsiga" chefen, men där det associerades med att vara tvär och hård. Vidare menade flertalet av respondenterna att tydlighet var en viktig essens i att vara rak och konkret samtidigt som empatisk utan att vara "dumsnäll". De menade att det var viktigt att tydliggöra konsekvenserna i samband med att sälja in sitt budskap, som Annika uttryckte det i citatet om "*What's in it for me?*". Sammantaget var tydlighet även viktigt i aspekten att HR alltid är arbetsgivarrepresentant. Ett par berättelser visade på en konflikt där chefen sökte stöd och empati som individ och anställd i situationer där chefen



sökte överprövning vid ett beslut som redan var fattat. Där fick respondenterna tydliggöra att en omprövning inte var aktuell och att i de ärenden var HR inte rätt funktion att söka stöd hos. Organisationen som en av respondenterna representerade var vårdande och omhändertagande. Den respondenten uttryckte att det kunde innebära en otydlighet i kommunikationen då fokus endast blev på människan istället för verksamheten och affären. Respondenten menade att den otydligheten kunde skapa en osäkerhet och att hon jobbade aktivt med att kommunikationen skulle bli tydlig i de fallen.

Berättelserna ovan kan från ett analytiskt perspektiv förstås som exempel på hur deltagarkategorierna HR och chef, förhandlas, bearbetas och upprätthålls från ett HR perspektiv. Det vill säga respondenterna i dessa berättelser uttrycker en upplevd känsla att HR är ansvariga för att göra saker igenkännbara och begripliga så att andra förstår. Samtliga intervjupersoners uppfattning var att tydlighet var den mest betydelsefulla faktorn för en god kommunikation i rollen som chefsstöd. Tydlighet skapar, enligt flertalet av respondenterna, en trygghet om vad som förväntas av chefen från HRs sida. Engquist (1994, s.216, 39-40) menar att tydlighet kan bidra till att minska ångest och därmed skapa en känsla av trygghet. Människor strävar genom kommunikation att uppnå kontroll och bli bekräftade, som i längden kan främja utveckling. Respondenterna lade vikt i att cheferna skulle vara delaktiga och vara medvetna om det ansvar chefsrollen medförde. Därför anpassade de sin kommunikation för att cheferna skulle se vinsterna med att arbeta med HR-frågor.

Resultatet visade på att innebörden av tydlighet tolkades olika i olika sammanhang. I innebörden att det är chefens ansvar att fatta beslutet och stå för det skiljer sig från exempelvis innebörden att vara tydlig i att synliggöra för chefen vad denne kan tjäna på HRs förslag. Att vara tydlig i ansvarsfördelningen innebar att trots att HR var initiativtagare och det kunde tolkas som att HR skulle genomföra aktiviteten behövde de sätta ner foten och göra klart för cheferna att det var de som skulle genomföra den. Tydlig i anpassningen efter chefens sätt att vara innebar att de bemötte chefens personlighet och sätt att kommunicera. Att visa för chefen vad ett beslut kan innebära för dennes avdelning var en annan aspekt av tydlighet. Tydlig genom ett coachande förhållningssätt innebar istället att de ställde relevanta frågor som ledde chefen till rätt beslut. För att skapa dessa nyanser av tydlighet, som HR-funktionen uttryckte att de gör i kommunikationen, visar de på kompetenser och en professionell repertoar i för dem återkommande situationer.

## 7. Slutsatser och diskussion

I dagens arbetsliv är kommunikation mer problematisk då människor i större utsträckning är beroende av varandra för att kunna utföra sitt arbete och ansvarstagande fullt ut. För att kunna kommunicera framgångsrikt behövs en kunskap om kommunikation som inte alla besitter. HR visar på ett intresse för mellanmännsliga relationer och bidrar därmed till denna kunskap. Detta kan i längden skapa ytterligare en dimension för organisationers framgångspotential. Därför är det beaktningsvärt att vi inte fann någon tidigare forskning som studerat kommunikationen mellan HR och chefer. Den forskning om HR, som nämnts i tidigare kapitel i vår studie, har studerat hur HR hävdar sin existens, hur identiteten skapas och att HRs roll är problematisk. HR bör ses som en viktig del av organisationen för att skapa en balans mellan människan och affären.

Uppsatsen syftade till att beskriva och synliggöra de kommunikativa erfarenheter HR-funktionen har från sitt arbete med chefer samt om och på vilka sätt de utvecklat eller modifierat sitt sätt att kommunicera med personer i chefsfunktion. De frågeställningar studien utgick från var:

- Vilka erfarenheter delger HR av att kommunicera med personer i chefsfunktion? Hur ges dessa erfarenheter en narrativ form och vilka huvudpoänger lyfts fram i deras berättelser?
- Hur framställs HRs kommunikativa roll som chefsstöd i berättelsen, och vilka implikationer kan en sådan roll ha?

För att uppnå syftet genomfördes åtta intervjuer med HR-medarbetare i rollen som chefsstöd. Respondenternas erfarenheter av kommunikation var i fokus och de berättelser de valde att delge oss analyserades med hjälp av en analysmodell baserad på Burkes pentad (Bruner, 2006). Vi bad respondenterna i intervjuerna att berätta om konkreta erfarenheter av kommunikation som chefsstöd, vilka tog sig i uttryck av berättelser. Dessa berättelser de valde att delge oss visade på hur HR skapar mening och uppfattning om sin roll i kommunikationen. Studien synliggjorde ett mönster i respondenternas berättelser som utmynnade i fyra kategorier, vilka omfamnades av en femte det vill säga *Tydlighet*. De fyra kategorierna var *Anpassning*, *Chefens ansvar*, *What's in it for me?* och *Coachande förhållningssätt*. Slutsatsen av resultatet är att tydlighet går som en röd tråd genom i stort sett alla berättelser och att denna kategori sågs som essentiell.

### 7.1 Slutsatser

Resultatet kan förstås genom analysen av respondenternas uttalanden där de fem kategorierna och berättelsernas sensmoraliska aspekter visade på vad HR ansåg vara en framgångsrik kommunikation. En enligt HR tydlig kommunikation utmärks av att anpassa sig till samtalsparten, vara tydlig med ansvarsfördelningen, sälja in sitt budskap och att leda chefen till ett beslut som överensstämmer med organisationens personalpolitik. Att vara tydlig skapar en trygghet hos cheferna vilket leder till en medvetenhet om arbetsgivarens och HRs förväntningar. Tydligheten underlättar även för HR att klargöra sin position som arbetsgivarrepresentant i situationer som stödfunktion. Studien visade på att kunskap och medvetenhet om kommunikation är en form av kontroll och makt där HRs uppgift är att stödja cheferna, leda dem i deras beslut och ansvarsområden.

Resultatet visade på att HR såg det som sitt ansvar att anpassa kommunikationen till sin samtalspartners behov. HR anpassade sin kommunikation till individen de kommunicerade med och strävade efter att vara tydlig i varje situation. Anpassningen innebar en medvetenhet om att kläder, kroppsspråk och vokabulär påverkade hur kommunikationen uppfattades och budskapet de förmedlade. Respondenterna visade stor medvetenhet om sin anpassning utifrån hur de uppfattade att cheferna skulle förstå och ta emot budskapet på bästa sätt. En anledning till detta var att skapa förutsättningar för delaktighet. Detta kan även ses som att HR tilldelar sin roll ett moraliskt ansvar för att kommunikationen skall vara fruktsam. I exempelvis Saras berättelse uppstod en obalans som återställdes då hon tillsammans med sin kollega tog ett steg tillbaka med anledning av chefernas oförstående, avståndstagande och negativa reaktion på HRs utbildning om mallen för utvecklingssamtal. Negativa reaktioner från chefernas sågs, av flertalet respondenter, som en vanlig förekommande reaktion vid förändringar. HR hade kunnat bemöta deras reaktioner, i Saras berättelse, genom att sätta ner foten och tvinga på dem mallen, men de valde att utveckla den tillsammans med cheferna så att de kände sig delaktiga. Anledningen till att de bjöd in cheferna, efter deras starka reaktion, var HRs upplevelse av moraliskt ansvar och vetskapen om att cheferna hade behov av att känna delaktighet i beslutsfattandet. Detta moraliska ansvar av att anpassa sin kommunikation kan leda till att cheferna inte känner ett behov av att anpassa sig då de av erfarenhet lärt sig att de kan köra på eftersom HR anpassar sig efter dem. Anledningen till detta kan vara att HR, av erfarenhet, vet att sannolikheten är stor att slutprodukten blir densamma.

I rollen som chefsstöd kan HRs initiativ till aktiviteter tolkas av cheferna som HRs ansvar att genomföra dem. Därför måste HR i kommunikationen även här vara tydliga med att det är chefs ansvar och att HR finns som en stödjande funktion vid genomförandet. Chefen är medveten om att denne har ansvar för sin verksamhet eller avdelning, men trots det upplever HR sig, i berättelserna, moraliskt ansvariga för att vara tydliga med ansvarsfördelningen. Denna moraliska aspekt i kommunikationen påverkas av parternas förväntningar och skyldigheter då den som yttrar exempelvis ett initiativ förväntas ta ansvar för genomförandet (Linell, 1998, s.83-84). Anledningen till denna känsla av moraliskt ansvar kan vara att cheferna inte alltid visat prov på en sådan medvetenhet, då flertalet av berättelserna grundade sig på att cheferna inte tagit sitt ansvar fullt ut.

Annikas berättelse om chefen som fått dåligt resultat i en medarbetarenkät visade på att hon hade förväntningar om att samtalsparten inte var mottaglig att tala om känslor. Detta ledde till att kommunikationen misslyckades då han uppenbart var sårad över resultatet. Berättelsen var ett exempel på en problematik som kan uppstå i nya relationer då förväntningarna inte är klargjorda sedan tidigare. Kommunikation kan därför vara enklare då samtalsparterna redan har en relation och känner varandra, vilket innebär att de vet hur de skall anpassa sig. Trots att HR strävar efter att anpassa sin kommunikation till varje individ och situation kvarstår ändå en problematik. Värderingarna av ”att vara tydlig” och vad tydlighet innebär är förhandlingsbart och situationsanpassat. Kontexten påverkar uppfattningen och innebörden av ordet tydlig då den påverkar tolkningen av ett uttalande (Linell, 1998). En gemensam erfarenhet skapas i samtal utifrån parternas förståelse och kunskap, men man menar vidare att en gemensam förståelse mycket sällan sker. Detta leder till att varje individ har en föreställning om vad ”att vara tydlig” innebär och det är inte säkert att tydlighet för en person nödvändigtvis är tydligt för en annan. Kontexten kan därför skapa problem, men kan även vara en resurs. Brotten i berättelserna eller de skilda förväntningarna kan ha sitt upphov i att HR och cheferna inte upplever en gemensam kontext i de specifika fallen. För att budskapet skall kunna vara tydligt och att innebörden skall uppfattas likvärdigt fordras en gemensam kontext. För att HR och chefer skall kunna närma sig en gemensam kontext behövs en enhetlig bild av HRs roll och dess värdefulla bidrag till organisationen. Om detta

skulle uppnås kan HR använda kontexten för att förmedla ett tydligt budskap och därmed bli en ännu mer inflytelserik resurs.

## **7.2 Metodologiska reflektioner**

Eftersom studien utgick från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv har resultatet skapats i relation mellan oss och respondenterna. Därför har kunskap utvecklats genom deras kommunikativa erfarenheter och vår analys. Fördelarna med vår metod att utgå från att berättelserna var i fokus var att vi valde en explorativ intervjuform som främjade reflektion om minnen och erfarenheter. Detta ledde till att respondenterna bestämde vilka berättelser och erfarenheter som var relevanta enligt dem. Då vi i intervjuerna ställde ett fåtal öppna frågor öppnade det för nya dimensioner av kunskap och erfarenheter då vi varken värderade eller styrde respondenterna i deras val och innehåll av berättelser. Nackdelen i vår metod kan ha varit att respondenterna i många fall framförallt delgav oss berättelser som utmynnat i en positiv slutsats. Detta eftersom vi valde att inte ställa ledande frågor och att inte utmana dem.

Studien kan mycket väl visa sig ha generat resultat med en mer generell giltighet, då vi i intervjuerna uppnådde en teoretisk mättnad trots den knappa tidsramen och trots vårt urval av respondenter med olika organisatoriska hemvister och erfarenheter. Vi begränsade oss till åtta respondenter som arbetade i rollen som chefsstöd och de visade alla på likvärdiga erfarenheter - trots skillnaderna i miljöer och arbetserfarenheter. Det är även av vikt att påpeka att vi var medvetna om att den kontext vi befinner oss i som studenter kan ha påverkat vår syn på resultatet. Därför finns det en möjlighet att tolkningen kan skilja sig mot organisationernas. Generellt visade respondenterna på likvärdiga erfarenheter av kommunikation i rollen som chefsstöd. Då studien endast omfattar åtta deltagare kan vi inte dra några slutsatser av vårt resultat utifrån respondenternas kön, genus eller ålder. Vi var medvetna om att kommunikation är problematiskt och svårtolkat eftersom det är en ständig och dynamisk process (Nilsson & Waldemarson, 2007, s.9, 34-36). Trots att en av intervjuerna genomfördes via videokonferens anser vi att det inte nämnvärt påverkade intervjun eller det resultat som respondenten i fråga delgav oss. Då vi studerat erfarenheter av kommunikation har vi försökt närma oss en tolkning av kommunikationen mellan HR och chefer sett utifrån HRs perspektiv.

Vi anser slutligen att vi genom studien har levt upp till vårt syfte och att studien möter kraven på validitet och reliabilitet i kvalitativa studier (Kvale & Brinkmann, 2009, s.201). Syftet var att beskriva och synliggöra de kommunikativa erfarenheter HR-funktionen har från sitt arbete med chefer samt om och på vilka sätt de utvecklat eller modifierat sitt sätt att kommunicera med personer i chefsfunktion. Studien visar inte hur kommunikationen sker med chefer, men den bidrar till att belysa HR-funktionens erfarenheter av att kommunicera som chefsstöd.

## **7.3 Diskussion**

Resultatet visade på dimensioner av HR-funktionens professionella repertoar och kompetens som inte tidigare synliggjorts i forskning och som sällan uppmärksammas i diskussioner om HRs roll och identitet. Nedan diskuteras slutsatserna och resultatet, vilka kopplas till den forskning som behandlats i tidigare avsnitt. Avslutningsvis diskuteras studiens relevans för framtida yrkesverksamma personalvetare.

Att vara den som har kunskap inom ett område som av andra inte är prioriterat upplevdes som frustrerande då det kunde resultera i en kamp att hävda sin kunskap som relevant och sitt stöd som nödvändigt. För att HRs arbete skall kunna vara så effektivt som möjligt kan slutsatsen dras att chefer borde vara mer öppna och mottagliga för HRs idéer och kunskap. Det faktum att HR upplevde ett moraliskt ansvar till att bjuda med cheferna kan kopplas samman till att de behövde argumentera för sin existens och sälja in sitt budskap. Respondenterna uttryckte att de i kommunikationen med cheferna tydliggjorde på eventuella konsekvenser och fördelar som cheferna kunde förvänta sig om de handlade enligt HRs direktiv. Möjlighet till påverkan uttrycker respondenterna genom sitt coachande förhållningssätt där deras erfarenheter tydligt visade på att respondenterna ansåg att kommunikationen fick ett bättre utfall då chefen kom fram till beslutet själv och på så sätt var delaktig. Detta även om HR redan innan hade kunskap eller en uppfattning om vad chefen skulle eller borde komma fram till. Analysen visade på HRs professionella repertoar och hur deras kommunikativa kunskaper och kompetens påverkade relationen med cheferna. Det är intressant att belysa vad det var som HR-funktionen gjorde i berättelserna för att skapa nyanser av tydlighet. De var skickliga på att klargöra ansvarsfördelningen, anpassa kommunikationen genom ett coachande förhållningssätt och att visa på de konsekvenser chefernas agerande kunde få. Att respondenterna uttryckte att de valde att anpassa sig i kommunikationen visade på en medvetenhet om vinsten det kunde generera till organisationen. Det kan även visa på ett intresse för mellanmänniska relationer och att de besitter en kunskap om hur de får igenom sitt budskap genom att subtilt påverka sin kommunikation med cheferna. Det är intressant att majoriteten av respondenterna var överens om att ett coachande förhållningssätt var att föredra men att Niklas var bestämt menade att han inte uttryckte sin kommunikation på ett coachande sätt. Det hade varit intressant att vidare undersöka vad han till skillnad från de andra respondenterna lade för värderingar kring begreppet coachande förhållningssätt?

Det är intressant att se vilka berättelser respondenterna valde att delge oss då majoriteten av dem hade ett positivt utfall. Detta kan uppfattas som att de ville visa sig och sin organisation från en positiv sida då de även uttryckte åsikter om att de inte upplevt några konflikter. Ett fåtal av respondenterna uttryckte att de hade erfart problematiska situationer men att dessa absolut inte varit några konflikter. Respondenterna lade därmed en negativ värdering i ordet konflikt. Detta tolkar vi som en rädsla för vad vi skulle få för uppfattning om dem och deras organisation. En möjlig anledning till detta kan även vara att berättelserna de delgav oss var vardagsnära och kanske inte uppfyllde deras kriterier för vad de ansåg som en konflikt. Vad kan det ha för betydelse i berättelserna att de utesluter ordet konflikt men då de i situationerna har erfart problematik i kommunikationen, som enligt vår uppfattning var konflikter? Betydde detta resultat att de inte vågade ge oss en nyanserad bild eller fanns det ett behov att visa sig själv i positiv dager? Det hade varit intressant att med detta resultat som grund till att vidare undersöka deras tankar och värderingar om konflikter.

I ett större sammanhang är det intressant att resultatet tyder på att HR-avdelningarna var väletablerade inom sina organisationer. Det visar på att de har en stark position då de genom sin anpassning till cheferna och tydliga kommunikation fick gehör för sina frågor. Berglund (2002, s. 188) menar att de intervjuade personalspecialisterna i hans avhandling upplevde att de fick bättre gehör om de talade i ekonomiska termer. Detta visade inte vårt resultat på då respondenterna uttryckte att de fick gehör då de istället var tydliga i sin kommunikation och nämnde inte ekonomiska termer i sina berättelser. Däremot visade både vår och Berglunds (2002) studie på att HR-funktionen behövde sälja in och visa på vad aktiviteten skulle generera för vinst för organisationen. Vår studie visar på att då HR anpassade sin kommunikation och fick med sig

cheferna innebar det inte att HR var en svagare aktör. Istället visar det på HRs professionella roll och hur de använder sin kunskap för att chefer skall fatta beslut utifrån ett HR perspektiv. Berglund (2002, s.189) menar att personalspecialisterna behövde tala med bönder på bönders språk, vilket innebar att de skulle använda ett ekonomiskt språk och ge vika för ekonomerna. Detta ansågs som norm och ledde till att HR uppfattades och kände sig svaga. Vår studie visar på en mer reflekterande inställning och att en kommunikativ kompetens stärker HRs position och identitet. I vår studie har vi funnit belägg för att HR genom sin anpassning av kommunikationen visar på en stark position och en professionell repertoar som lyfter fram HRs kompetens. Det innebär ett professionellt förhållningssätt som styrker HRs identitet. Berglunds (2002) avhandling visade på att HR-funktionens roll och identitet var en konstruktion av andra yrkesgruppers åsikter och omdömen. Denna aspekt framhöll inte vårt resultat men trots att vår studie inte avsåg att undersöka HR-funktionens uppfattning och syn på sin roll visar den ändå att HRs kunskap och kommunikationskompetens bidrar till att skapa en stark och betydelsefull roll och identitet.

Respondenterna i vår studie valde själva ut vilka berättelser de delgav oss. Dessa berättelser visade inte på negativa erfarenheter eller att de kände sig otillräckliga, som Berglund (2002) uttrycker. Det är värt att beakta att Berglunds (2002) avhandling bygger på hur artiklar och personalspecialister uppfattade och såg på HR under 1990-talet och början av 2000-talet. Kan tidsaspekten vara en anledning till de skilda resultaten? Vår studie tyder på att HR-funktionens position har förändrats inom organisationer det senaste decenniet. HR inbegriper idag en mer verksamhetsorientering och fokus är mer strategiskt istället för att försvara människan. HR-funktionen sitter även mer centralt idag i organisationer än vad de tidigare gjort. Dessa kan vara anledningar till att Berglunds (2002) och vår studie visar på skilda resultat.

Syftet med kommunikation är att påverka och då HR-funktionerna i vår studie visade på en omfattande kunskap om hur de anpassade och tydliggjorde sin kommunikation, resulterade detta i en maktposition. Denna syn på HRs roll bekräftar Tyson (1999) i sin studie där resultatet visade på att kunskap var en av HRs konkurrensfördelar inom organisationer. Artikeln synliggjorde att HRs viktigaste kunskap var att förstå verksamheten för att det strategiska HR-arbetet skulle maximera organisationens lönsamhet. En slutsats av detta är att om HR kan påverka cheferna kommer det indirekt leda till vinster för organisationen. Även Mäkitalo och Nilsens (2004) studie visade på att stabsfunktioner behövde kunna verksamheten väl för att få gehör inom sina områden, vilket bekräftades av respondenterna i vår studie. Mäkitalo och Nilsens (2004) studie tydliggjorde även vikten av kommunikation då stabsfunktionerna behövde samtala på samma nivå som linjeorganisationen för att på sätt hävda sin legitimitet och erhålla gehör i organisationen. Detta synliggör även resultatet i vår studie som visade på att anpassningen av kommunikation bidrog till att HR fick gehör inom sitt område. Resultatet visade vidare att HR hade en kraftfull inverkan i organisationerna. Respondenterna var medvetna om vad en god kommunikation kan generera och hur det är möjligt att förändra premisserna för en relation. Detta kan ses som att det var HR som koordinerade och hanterade kommunikationen. Genom att tydliggöra gränser och ansvarsfördelning skapas bilden av att HR upprättar en arbetsrelation till chefen där deras kunskaper blir värdefulla i processer där chefen var den som formellt skulle fatta besluten.

Saras erfarenhet visade på att ett överdrivet humanistiskt perspektiv kunde skapa en otydlighet och därmed även en osäkerhet. Hon menade att med anledning av att hon var medveten om denna problematik ansträngde hon sig för att kommunikationen skulle vara tydlig. Hennes erfarenhet var att ett för starkt humanistiskt perspektiv kan leda till att både verksamheten och medarbetarna blir lidande. Francis och Keegan (2006) var mycket kritiska till att HRs humanistiska perspektiv har

ersatts av ett ekonomiskt, vilket de menar kan inverka negativt på medarbetarnas välbefinnande. Vi anser med stöd i resultatet att det humanistiska perspektivet är grunden till HRs existens, den mänskliga resursen är i fokus. Finns inte fokus på människan så finns inte HR, men i längden måste HRs arbete gynna affären för en lönsam organisation och på så sätt skapa en legitimitet. Det humanistiska perspektivet är HRs bas men för att hävda sin existens måste HR även se till verksamheten och hur de kan bidra till en ökad lönsamhet, vilket Saras erfarenhet visar på. Francis och Keegan (2006) uttryckte i deras studie att linjecheferna behövde gå omvägen via HR då arbetsuppgifterna decentraliserats till linjecheferna. Detta kan ses som att de fick stöd från HR men vår studie skilde sig i den aspekten att stödet var en tillgång och underlättade chefernas arbete istället för en upplevelse att det var krångligt. Vidare forskning inom detta område skulle kunna bidra till ytterligare kunskap och innebära fördelar för organisationer. Det skulle även potentiellt kunna styrka HRs roll för att klargöra hur de på bästa sätt kan bidra till verksamheten.

Då studien utgick från HRs perspektiv avseende kommunikation framkom inte hur cheferna erfor och upplevde kommunikationen i respondenternas berättelser. Vi ser det som en intressant aspekt att ingen av respondenterna nämnde att de upplevt att cheferna anpassat sig till deras sätt att vara och kommunicera. Trots vetskapen om att det inte är möjligt att veta om eller hur motparten anpassar sin kommunikation är det anmärkningsvärt att respondenterna inte ens resonerade eller reflekterade kring det. För majoriteten av respondenterna var det självklart att de anpassade sig i kommunikationen men vi tolkar resultatet som att de inte förväntade sig att motparten skulle göra detsamma. Detta öppnar upp för framtida forskning om ifall chefernas erfarenheter skiljer sig från HRs.

Under våra tre år på Personalvetarprogrammet har lärare och gästföreläsare poängterat vikten av hur kommunikation med ledningsgrupper och andra chefer inom organisationen bör föras fram för att mottagarna skall förstå budskapet i informationen som förmedlas. I majoriteten av kurserna har kommunikation berörts, bland annat i form av psykologi, pedagogik, ekonomi, konflikter och inte minst i kommunikationskursen. Alla är samstämmiga i att kommunikation inte är problemfritt. Kommunikation är en viktig del i rollen som personalvetare och de HR-personer vi mött genom kurser och gästföreläsningar talar alla om att de behöver modifiera sitt sätt att kommunicera med andra professioner för att få gehör. Inledningsvis i denna studie fann vi ingen tidigare forskning avseende hur denna modifiering av kommunikationen kunde ta sig i uttryck eller på vilket sätt den gjordes förutom i ekonomiska termer. Avslutningsvis hoppas vi att vidare forskning om kommunikation mellan HR och chefer ytterligare kan belysa denna komplexa del i HRs yrkesroll.

Vår förhoppning var att en mindre kartläggning av kommunikativa yrkeserfarenheter i förlängningen kan bidra till att synliggöra och beskriva specifika yrkeskompetenser som är viktiga för framtidens personalvetare att utveckla. Då kommunikation är en omfattande del av den nödvändiga kunskapen inom organisationer och framförallt för HRs område är denna studie relevant ur personalvetenskaplig synvinkel och även för den framtida yrkesrollen. Vår studie har funnit ytterligare aspekter avseende HRs identitet och position inom organisationer vilket kan vara en början på en utveckling av synen på HR som maktaktör. En sådan utveckling kan leda till att betona HRs kunskap och kompetenser istället för att koncentrera sig på de ekonomiska kunskaper de eventuellt saknar. Med denna studie som grund ser vi ett stort behov av ytterligare forskning inom det personalvetenskapliga området.

## Referenslista

### Böcker

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

Bruner, J. S (2006). *In search of pedagogy, Volume II. The selected works of Jerome S. Bruner*, sid. 230-236. London: Routledge

Engquist, A. (1994) *Kommunikation på arbetsplatsen: Chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Rabén Prisma

Esaiasson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H & Wängnerud, L. (2004) *Metodpraktikan - konsten att studera samhälle, individ och marknad (2:a upplagan)*. Stockholm: Nordstedt Juridik AB

Hansen, L H & Orban, P (red). (2002) *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Jablin, MF, & Putman, L (2001) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Sage: California

Krag Jacobsen, J (1993) *Intervju - Konsten att lyssna och fråga* (B Nilsson, övers.) Lund: Studentlitteratur

Kvale, S & Brinkmann, S (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun (2:a upplagan)*. (Torhell, S-E, övers.) Lund: Studentlitteratur

Linell, P (1998) *Approaching Dialogue - Talk, interaction and contexts in dialogical perspectives*. Philadelphia; Amsterdam: John Benjamins Publishing

Mishler, Elliot G (1986) *Research Interviewing. Context and narrative*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press

Nilsen, M & Mäkitalo, Å (2004) Att överbygga ”vi” och ”dom” - om konsten att ta andras perspektiv i samtal om organisationsförändring. I Jernström, E & Säljö, R (red) *Lärande i arbetsliv och var dag* (s. 118-132). Jönköping: Brain Books

Nilsson, B, Waldemarson, A-K (2007) *Kommunikation. Samspel mellan människor*. (3:e upplagan). Lund: Studentlitteratur

Potter, J (1996). *Representing reality. Discourse, rhetoric and social construction*. London: Sage

Silverman, D (2006) *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage

Ulrich, D & Brockbank, W (2007) *Värdeskapande HR*. (Jamison Gromark, E övers.) Lund: Studentlitteratur



## **Artiklar**

Francis, H & Keegan, A. (2006) The changing face of HRM: in search of balance. *Resource Management Journal*, 16(3), 231–249.

Gergen, K J (1985) The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist*, 40(3), 266-275.

Tyson, S (1999) How HR knowledge contributes to organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 42-52.

## **Intervjuer**

Niklas	2011-04-13
Sara	2011-04-13
Johanna	2011-04-15
Bengt	2011-04-15
Anna	2011-04-18
Camilla	2011-04-19
Marianne	2011-04-19
Annika	2011-04-19

## Bilaga

### Första e-målet till respondenterna

Hej!

Tack för att du tar dig tid för att träffa oss för en intervju om din uppfattning om kommunikationen som uppstår i positionen som chefsstöd. Det vi önskar studera genom vår uppsats är kommunikationen genom ett indirekt perspektiv. Din uppfattning om kommunikationen med chefer på andra avdelningar kommer vara i fokus. Vi kommer i intervjun be dig berätta om konkreta situationer som du upplevt då du kommunicerat som chefsstöd. Mer detaljerat om vilka situationer vi eftersöker kommer ni få i och med intervjumaterialet i ett mail under nästa vecka. Målet kommer innehålla de frågor vi kommer ställa i intervjun så ni har tid att förbereda er, men innan dess kommer här ett mail om etiska frågor som vi vill göra dig uppmärksam på.

Intervjuerna kommer att spelas in för att på så sätt kunna transkribera och analysera materialet. Då vi skriver kandidatuppsatsen för universitetet är det de som äger materialet när vi examinerats och uppsatsen kommer när den är klar publiceras på internet. Självklart kommer uppgifter om er och de organisationer ni arbetar för vara konfidentiella. Vi kommer inte skriva varken ditt eller organisationens namn i uppsatsen.

### Andra e-målet till respondenterna

Hej!

Bakgrunden till uppsatsen och ett generellt intresse handlar om kommunikationen mellan yrkesverksamma i personalfunktion och chefsfunktion. Mer specifikt avgränsar vi vårt intresse i denna studie till att undersöka vilka kommunikativa erfarenheter yrkesverksamma personalvetare har, som arbetar med chefsstöd. Vi tar med andra ord personalfunktionens perspektiv som utgångspunkt.

Uppsatsen syftar till att beskriva och synliggöra de kommunikativa erfarenheter HR-funktionen har från sitt arbete med chefer och om/på vilka sätt de utvecklat eller modifierat sitt sätt att kommunicera med personer i chefsfunktion.

Sådana frågor är alltid beroende på sammanhang. Av denna anledning vill vi be dig - innan intervjun - att **tänka tillbaka på konkreta situationer och erfarenheter som fått konsekvenser för hur du nu förhåller dig och kommunicerar i din roll som chefsstöd**. Vi är intresserade av din berättelse och det är du som avgör om den är viktig och relevant och det får gärna vara händelser av både positiv och negativ karaktär. Uppsatsen kommer att utvecklas utifrån de berättelser som respondenterna delger oss med genom de intervjuer vi genomför. Vi är därför öppna för att höra din historia.

Vår förhoppning är att en mindre kartläggning av sådana yrkeserfarenheter i förlängningen kan bidra till att synliggöra och beskriva specifika yrkeskompetenser som är viktiga för framtidens personalvetare att utveckla.

Tveka inte att maila oss om du har ytterligare frågor. Som vi skrivit tidigare så behandlas du och din organisation konfidentiellt i vår uppsats.

Mvh,  
Andrea & Åsa