



## PERSONALVETARPROGRAMMET

# Ensamt på toppen?

En kvalitativ studie om emotionella krav i  
HR-chefers arbetsliv

Emma Lönedal & Lina Burlin

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2019
Handledare:	Wajda Wikhamn
Examinator:	Petra Adolfsson



# PERSONALVETARPROGRAMMET

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2019
Supervisor:	Wajda Wikhamn
Examiner:	Petra Adolfsson
Keywords:	HR-managers, emotional demands, social support, role conflict, coping strategies

---

## Abstract

This thesis aims to identify the emotional demands in HR-managers' work life and how these are handled. Prior research has shown that HR-professionals are exposed to different emotional demands in their working life. Due to the changing roles of the HR-function they need to balance incongruent expectations from different actors, but also from within themselves. HR-professionals are also exposed to the emotional demands that come with helping colleagues in managing their negative emotions. Research has also shown that HR-professionals are practising emotional labour as they need to adjust their feelings in different contexts and display emotions that are not felt in order to keep their credibility. HR-professionals ability to handle emotional demands and perform emotional labour is crucial for the HR-function's ability to create value. Despite this, it is an implicit, undervalued part of the work and little research has been done in order to explore how HR-professionals are experiencing and coping with these demands. This thesis is especially focusing on HR-managers as they have the utter responsibility for the HR-function and not only need to support different parts and members of

the organisation but also the HR-department itself, and therefore may be undergoing even more demands than other HR-professionals. The job demands resources-model is used in order to understand how different types of social support and coping strategies may buffer the effects of experienced emotional demands.

Through semi structured interviews with seven HR-managers from organisations differing in size and line of business, empirical data has been collected and analysed using the framework method. The results from this study show that the HR-managers were experiencing emotional demands as prior research has shown. The respondents mainly handled these demands through the form of social support that is termed emotional support, and through individual coping strategies. The results also showed that so-called toxin handling was a big part of the HR-managers' work life. Support from a colleague or partnership with a manager was considered invaluable.

Several implications for organisations can be drawn from the results of this study. Most evident is the issue that feelings and emotional demands need to be recognized and talked about in all parts of the organisation. Paradoxically, it seems to be the HR-managers' responsibility to initiate and implement such a cultural change.

## **Förord**

Vi vill tacka vår handledare, Wajda Wikhamn, för varsam och professionell guidning genom den process som denna rapportskrivning inneburit.

Vi vill också rikta ett stort tack till de respondenter som så generöst och öppenhjärtligt tagit av sin tid och delat med sig av sina erfarenheter till oss. Tack också för den positiva feedback ni gett oss gällande vårt val av ämne.

Göteborgs Universitet 20190606

Emma Lönedal & Lina Burlin



# PERSONALVETARPROGRAMMET

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problemformulering .....	2
1.2 Syfte och frågeställningar.....	3
1.2.1 Bakgrund .....	3
1.2.2 HR-transformation.....	3
1.2.3 HRs roller och HR-chefens uppdrag .....	4
2. Teori och tidigare forskning .....	5
2.1 Krav- och resursmodellen .....	5
2.2 Krav i arbetslivet .....	6
2.2.1 Emotionella krav i arbetslivet.....	6
2.2.2 Containerfunktion.....	7
2.2.2.1 Tidigare forskning om HR-chefer och containerfunktion .....	7
2.2.3 Rollkonflikt .....	8
2.2.3.1 Tidigare forskning om HR-chefers upplevelse av rollkonflikt.....	8
2.4 Resurser i arbetslivet .....	9
2.4.1 Socialt stöd .....	9
2.4.1.1 Forskning om HR-praktiker och socialt stöd.....	9
2.4.2 Copingstrategier .....	10
2.4.2.1 Copingstrategi som en resurs.....	10
3. Metod .....	12
3.1 Metodval.....	12
3.1.1 Semistrukturerade intervjuer som metod, datainsamling .....	13
3.2 Urval.....	13
3.3 Utformande av intervjuguide.....	13

3.4	Genomförande av intervjuer.....	14
3.5	Bearbetning och analys av insamlad empiri.....	15
3.6	Etiska reflektioner .....	16
3.7	Tillförlitlighet .....	16
3.8	Kritiska reflektioner mot vald metod .....	17
4.	Resultat och analys.....	18
4.1	Professionalitet .....	18
4.2	Emotionella krav .....	18
4.2.1	Exempel på känslomässigt krävande situationer .....	18
4.2.2	Självbehärskning .....	19
4.2.3	Emotionell dissonans.....	20
4.2.4	Containerfunktion.....	21
4.2.5	Formalisering av emotionellt arbete .....	22
4.3	Rollkonflikt .....	24
4.4	Socialt stöd .....	27
4.4.1	Instrumentellt stöd.....	27
4.4.2	Emotionellt stöd .....	27
4.4.3	Informationsstöd.....	28
4.4.4	Feedback.....	29
4.5	Coping .....	29
5.	Diskussion och slutsatser.....	31
5.1	Diskussion .....	31
5.2	Slutsats .....	32
5.3	Förslag till vidare forskning .....	33
	Referenslista .....	34
	Bilagor.....	37
	Bilaga 1. Intervjuguide .....	37
	Bilaga 2. Informationsbrev .....	40
	Bilaga 3. Samtyckesformulär .....	41
	Bilaga 4. Matris för tematisk analys.....	42

# 1. Inledning

HR har utvecklats från att vara ett externt skyddsorgan för arbetstagare till att bli en affärsstrategisk partner med en självklar plats i organisationens ledningsgrupp (Boglund, Hällsten & Thilander, 2013; Damm, 1993). På vägen har professionen balanserat mellan olika vetenskapliga discipliner, idéer och samhällstrender och fått kämpa för att vinna legitimitet (Berglund, 2002; Damm, 1993). På samma sätt har HR gått från att vara arbetstagarens representant till att arbeta med ett pluralistiskt synsätt där flera parter intressen vägs in (Boglund et al., 2013). Ur denna komplexitet har en mängd övergripande roller som en HR-partner bör kunna ikläda sig definierats. Utöver dessa roller finns HR-chefen vars uppgift, förutom att stötta den egna avdelningen, även är att fastställa agendan för hur HR-funktionen ska bedriva sitt arbete med att skapa värde för organisationen och dess medarbetare (Ulrich & Brockbank, 2007).

Tidigare forskning på HR-praktikers arbetsliv belyser den bild de har av sina roller samt vilka organisatoriska och yrkesmässiga förväntningar olika intressenter har gentemot dem (O'Brien & Linehan, 2014). För att kunna utföra sitt arbete och behålla sin professionella status behöver HR-praktiker visa upp olika känslomässiga uttryck i linje med de normer och rollförväntningar situationen bär med sig, vilka ibland kan vara motsägelsefulla. HR-praktikerna upplevde det som utmanande att hantera dessa motstridiga förväntningar och styra sina känslouttryck utan att förlora sin trovärdighet gentemot olika intressenter. Det lyfts att HR-arbete är känslomässigt utmanande och att utövare förutom att hitta lösningar på arbetsrelaterade problem, förväntas kontrollera sina egna känslor, och även bära och hantera andras emotioner (O'Brien & Linehan, 2014).

Forskning framhåller även att det inte tillhandahålls tillräckligt stöd för HR-praktiker i relation till emotionellt arbete (O'Brien & Linehan, 2016). Det är upp till HR-praktikerna själva att lära sig inom vilka kontexter det är accepterat att ge uttryck för olika känslor, och att de i brist på organisatoriskt stöd behöver utveckla strategier för att orka med de emotionella krav som arbetet ställer samt självständigt söka stöd för att ventilera sina upplevelser. Det ges inte heller tid för återhämtning efter känslomässigt laddade situationer, även detta är något som HR-praktikerna själva måste hitta strategier för att hantera (O'Brien & Linehan, 2016).

## 1.1 Problemformulering

O'Brien och Linehan (2014) har studerat de känslomässiga interaktioner HR-praktiker ställs inför i arbetslivet. De skriver att trots att detta är ett centralt fenomen i HR-arbete så är det ett underutforskat område som sällan ges utrymme i utbildning eller introduktion av HR-praktiker. De menar att det relationella och känslomässiga arbete HR tar på sig är avgörande för dess förmåga att skapa värde i organisationen, men att detta arbete är undervärderat och implicit.

Trots att HR-praktiker emotionella arbete är kritiskt för att skapa värde i organisationen ges denna del av arbetet inte mycket uppmärksamhet. Den forskning som finns på området är knapp och fokuserar främst på HR-praktiker (O'Brien & Linehan, 2014, 2016; Tehrani, 2006). För att lindra negativa effekter av det emotionella arbetet krävs resurser i form av stöd eller strategier (Eklöf, 2017; Ahmadi, 2008), vilka det enligt forskningen till stor del är upp till HR-praktiker själva att hitta. Om resurser saknas kan det leda till utbrändhet (Eklöf, 2017).

Under vår utbildningstid på Personalvetarprogrammet har vi genom att studera olika vetenskapliga discipliner, teorier och modeller fått till oss ett otal olika sätt på vilka HR kan stötta organisationen, dess chefer och medarbetare. Det har väckt en undran hos oss gällande hur det ser ut med stöttning för själva HR-avdelningen? Vi intresserar oss speciellt för HR-chefer då vi undrar om de, i egenskap av att inneha det yttersta ansvaret för HR-funktionen och att även stötta denna, är extra utsatta för emotionella krav? Stämmer det vedertagna uttrycket att det är ensamt på toppen?

Vi vill med denna studie bidra genom att skapa en förståelse för HR-chefers arbetssituation när det kommer till emotionella krav och hur dessa hanteras. Vi anser att denna så viktiga del av HR-chefers arbete bör uppmärksammas. En kunskap kring HR-chefers arbetssituation kan vara av relevans för såväl HR-medarbetare som andra HR-chefer, men även andra medarbetare främst på högre positioner i organisationen, då den kan användas för att skapa goda förutsättningar för HR-chefer att fortsätta stötta organisationens olika delar utan att riskera att drabbas av ohälsa.



## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att identifiera de emotionella krav HR-chefer ställs inför och hur de hanterar dessa.

De frågeställningar som använts för att stödja syftet har varit:

- Vilka emotionella krav upplever HR-chefer i sitt arbetsliv?
- Hur hanterar HR-cheferna de emotionella kraven?

### 1.2.1 Bakgrund

För att få en förståelse för HRs uppdrag i organisationen följer nedan en kort redogörelse för HR-funktionens utveckling sedan 1990-talet, samt de rollbeskrivningar som definierats för HR-medarbetare.

### 1.2.2 HR-transformation

Den utveckling som HR-funktionen genomgått sedan 1990-talet kommer ur ett konstaterande om att dess existens berättigas genom att bidra till affärsresultatet. Själva HR-transformationen, som omvandlingen har kommit att kallas, bygger på ett antal amerikanska HR-forskarens idéer. Den som har kommit att bli mest framträdande av dessa är Dave Ulrich. Genom att specialisera, samordna och anpassa arbetsuppgifter efter ledningens strategiska mål är det meningen att HR ska ha en given plats i organisationens ledningsgrupp och gå från att vara ett stöd till att bli en partner, vilket Ulrich tagit fram konkreta riktlinjer för hur det ska gå till (Boglund et al., 2013). HR-transformationen är ett resultat av att organisationer i en tid av högteknologisk utveckling, förändrade marknader och globalisering behöver öka sin konkurrenskraft. Genom att dela upp HR-funktionen i en shared service-organisation bestående av: (1) en serviceenhet som arbetar med transaktionella, standardiserade uppgifter och vars syfte är att underlätta för linjechefer utökade personalansvar, (2) en expertenhet som stöttar lokala HR-medarbetare samt tar fram metoder och processer och (3) lokala HR-partners med uppgift att stötta linjechefer i strategiska frågor samt föra ut HR-budskap i organisationen, frigörs utrymme för HR att arbeta strategiskt och skapa värde i organisationen (Boglund et al., 2013; Berglund, 2002). Hur HR organiseras och vilka funktioner den ska ha tillhandahålla beror på organisationens storlek och resurser. Inom större organisationer kan man hitta hela shared service-modellen med såväl generalister

som olika specialister i de lokala enheterna, medan det på ett mindre företag kan vara en person som utgör HR (Lindmark & Önnevik, 2011).

### **1.2.3 HRs roller och HR-chefens uppdrag**

HR-transformationen har lett till att det skapats nya arbetssätt och roller för HR-praktiker (Boglind et al., 2013). Ulrich (2007) har sedan HR-transformationens början formulerat, modifierat samt gjort tillägg till de övergripande roller som en HR-partner bör kunna ikläda sig och vars arbete rör sig på ett fält mellan operativt och strategiskt fokus samt mellan processer och människor (Boglind et al., 2013). En syntes av dessa är: (1) medarbetarnas påhejare och utvecklare av humankapital, (2) administrativ-/funktionsexpert som effektiviserar organisationens processer, (3) förändringsledare som levererar kultur- och organisationsförändringar och (4) strategisk partner som tar fram affärsstrategier. Utöver dessa fyra roller finns HR-ledaren vars uppgift är att fastställa agendan för hur HR-funktionen ska bedriva sitt arbete med att skapa värde för såväl den egna avdelningen som organisationen och dess medarbetare. Ulrich skriver att det är viktigt att HR-chefen, för att vinna trovärdighet, lever upp till och skapar samma kultur och rutiner för sin avdelning som man vill föra ut i organisationen (Ulrich & Brockbank, 2007).

Sammantaget kan ovanstående beskrivning bidra till en förståelse för att det kan finnas olika förväntningar på HR-funktionen och dess utövare såväl från organisationens interna och externa intressenter som från HR-praktikerna själva.

## 2. Teori och tidigare forskning

### 2.1 Krav- och resursmodellen

Krav- och resursmodellen, även kallad JD-R modellen (job demands resources model) är en modell framtagen av Demerouti, Bakker, Friedhelm & Schaufeli (2001) för att förstå orsaker till utbrändhet. Modellen förutsätter att vid höga arbetskrav krävs större ansträngning av individen för att bibehålla prestationsnivå samt uppnå uppsatta arbetsmål. Detta kan leda till fysiska och psykiska kostnader för individen i form av trötthet och irritabilitet. Om återhämtning inte sker i tillräcklig grad, exempelvis genom pauser i arbetet eller byte till mindre krävande uppgifter, kan det leda till att individen gradvis utmattas fysiskt och mentalt (Schaufeli & Taris, 2014).

Demerouti et al. (2001) delar in arbetsvillkor i två breda kategorier - arbetskrav och arbetsresurser. Till arbetskrav hör sociala, fysiska eller organisatoriska aspekter av arbetet som kräver långvarig fysisk eller mental ansträngning, vilken i sin tur innebär påfrestningar för individen som kan leda till ohälsa och utbrändhet. Exempel på arbetskrav är hög arbetsbelastning, känslomässigt krävande interaktioner, rollöverlastning och emotionella krav (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). Arbetsresurser avser de resurser som kan minska de fysiologiska och psykologiska (kognitiva och emotionella) påfrestningar arbetskraven innebär. Exempel på arbetsresurser kan återfinnas på organisationsnivå genom lön, utvecklingsmöjligheter och jobsäkerhet, på mellanmännisklig nivå genom sociala relationer, stöd från överordnade och kollegor, ett gott arbetsklimat, rollklarhet samt delaktighet i beslutsfattande (Demerouti et al. 2001).

Enligt krav- och resursmodellen minskar arbetsresurser den negativa effekten av arbetskrav. En balans mellan positiva resurser och negativa krav i arbetet leder till anställdas hälsa och välbefinnande (Schaufeli & Taris, 2014). I krav- och resursmodellen finns två underliggande psykologiska processer där arbetskraven utgör en hälsofarlig process och resurserna kan kopplas till motivation och arbetstillfredsställelse (Bakker & Demerouti, 2007). Modellen är av övergripande art vilket gör den applicerbar på olika yrkesområden oberoende av de särskilda krav och resurser som berörs i den specifika kontexten (Bakker & Demerouti, 2007).

En annan modell som fått stor spridning när det kommer till att undersöka faktorer som påverkar medarbetares hälsa är Karaseks (1979) krav-kontrollmodell. Kritik som framförts mot modellen

är att den är begränsad avseende prediktiva indikatorer, vilket gör att den inte är applicerbar på alla kontexter. Ytterligare kritik är att modellen enbart fokuserar på negativa utfall som utbrändhet, ohälsa och ansträngning. Båda modellerna hävdar att arbetsresurser kan mildra effekterna av arbetskrav för att undvika ohälsa och utbrändhet. Enligt krav-kontrollmodellen kan kontroll över arbetsuppgifter mildra effekterna av arbetskrav, medan det enligt krav- och resursmodellen kan vara flera olika arbetsresurser som leder till att mildra effekterna av olika arbetskrav (Bakker & Demerouti, 2007). I denna studie används krav-resursmodellen för att förstå de emotionella krav som identifieras samt huruvida olika resurser mildrar effekterna av dessa.

## 2.2 Krav i arbetslivet

### 2.2.1 Emotionella krav i arbetslivet

En kategori av krav i arbetslivet är emotionella krav vilka innebär att anpassa och hantera känslor i olika arbetssituationer. Emotionella krav kan uppstå genom att arbetet kräver att man visar upp känslor man inte har, exempelvis i serviceyrken där det förväntas att personalen är glad och positiv (Eklöf, 2017). Hochschild (1983) var en av de första att undersöka detta fenomen, där avsiktliga ansträngningar görs för att övertyga andra att man känner en känsla som i nästa hand ska påverka hur de uppfattar och reagerar på en situation, under benämningen *emotional labor*. Det kan definieras som en process där känslor och uttryck hanteras för att uppfylla de emotionella kraven i ett jobb (Hochschild, 2012, 1983). I denna studie kommer begreppet fortsatt att nämnas som emotionellt arbete.

Hochschilds bok "The managed heart" har legat till grund för stora delar av senare forskning på ämnet (Wharton, 2009). Hochschild (2012) använde sig av begreppet *feeling rules* för att beskriva de känslor som uppvisas eller döljs i enlighet med organisationens normer. Rafaeli och Sutton (1987) föreslog senare termen *display rules* för samma fenomen, vilken har använts i senare forskning på ämnet.

Emotionella krav uppstår också när arbetet kräver självbehärskning och att inte visa vad man känner - att uppträda professionellt (Eklöf, 2017). Hochschild (2012) benämner att inte agera på ett sätt som överensstämmer med vad man känner för *emotionell dissonans*. Hochschild (2012) intresserade sig i första hand för serviceyrken där känslor i högre grad blir styrda, och det finns tydliga instruktioner för hur dessa bör uttryckas i olika situationer. Senare litteratur

har applicerat emotionellt arbete på ett bredare fält så att även yrken där det känslomässiga arbetet är självstyrt innefattas, som i fallet med HR-chefer (Kruml & Geddes, 2000). Hochschild (2012) skriver också att det är viktigt att en personalchef lär sig organisationens "känslomässiga karta" för att veta inom vilka fält och situationer det är brukligt eller accepterat att agera på olika sätt.

## **2.2.2 Containerfunktion**

En annan form av emotionellt arbete kan vara när man i sin yrkesroll får ta emot och bära andras känslor, samt hjälpa dem att bearbeta, förstå och hantera dessa. Detta kallar Eklöf (2017) för att man har en så kallad containerfunktion. Effekten av att exponeras för andras starka känslouttryck kan vara att känslor och försvarsmekanismer aktiveras hos en själv, vilket tar resurser i anspråk (Eklöf, 2017).

### **2.2.2.1 Tidigare forskning om HR-chefer och containerfunktion**

Kulik, Cregan, Metz och Brown (2009) skriver om fenomenet containerfunktion under uttrycket toxin handling, gifthantering, i en rapport av en undersökning utförd på över 400 HR-chefer. Författarna använder sig av krav- och resursmodellen för att förstå gifthanteringen som ett krav i HR-chefers arbete och försöker identifiera lämpliga resurser som för att undvika de negativa effekterna av denna. Författarna skriver att HR-chefer har en stereotyp stämpel på sig som omtänksamma och därför får ta emot andra medarbetares känslomässiga problem. I många fall är de oförmögna att göra något åt orsaken till problemen, utan kan bara hjälpa medarbetarna att hantera stressen och de känslor de upplever. Sannolikheten att HR-cheferna ska drabbas av känslomässig utmattning är extra stor när de saknar tillräckliga organisatoriska resurser för att hantera dessa krav (Kulik et al., 2009).

Undersökningen visar att en formalisering av denna sorts emotionella arbete kan dämpa de negativa effekterna av gifthanteringen. Att ta fram organisatoriska riktlinjer och policys för hur förfarandet med gifthantering ska gå till i kombination med att explicit erkänna denna som en del av arbetet kan minska den stress som kommer ur tvetydiga roller, bidra till att skapa en kongruens mellan organisationens uppdrag och HR-chefens professionella mål samt öka tillgången till resurser. Författarna menar att då organisationens ledare erkänt gifthanteringen som en värdefull del av arbetet och även insett farorna med denna kommer organisationskulturen att anpassa sig därefter och tillgången till resurser för utövarna att öka.

Författarna menar att en formalisering av gifthantering medför en win-win situation för HR-chefer och medarbetare då det säkerställer att de sistnämnda får stöd med sina problem samtidigt som HR-cheferna skyddas från risken att drabbas av känslomässig utmattning (Kulik et al., 2009).

### **2.2.3 Rollkonflikt**

I Karaseks (1979) krav-kontrollmodell nämns rollkonflikt som ett krav i arbetslivet som i likhet med emotionella krav kan leda till utbrändhet (Katz & Kahn, 1978), varför det ansågs vara relevant för denna studie att undersöka även detta. Rollkonflikt kan uppstå när arbetet innebär krav som är svåra att förena eller om kraven är motsägelsefulla (Eklöf, 2017). Det kan handla om att för att kunna fullgöra en del av arbetet måste en annan del försakats. Rollkonflikter gör det svårt att leva upp till de olika krav som arbetet ställer. Även då arbetet innebär att individen behöver gå emot sina egna övertygelser eller får motstridiga direktiv uppstår rollkonflikt. Rollkonflikt kan även finnas inbyggt i en yrkesroll vilket ställer höga psykiska krav på arbetstagaren (Eklöf, 2017).

Katz & Kahn (1978) definierar rollkonflikt som förekomsten av en eller flera förväntningar på samma roll som i olika grad är svåra att förena. Betydelsen av att förena rollerna skiljer sig åt och påverkas även av andra intressenters förväntningar på rollen. Rollkonflikt kan uppstå när en eller fler intressenter har förväntningar på en roll, exempelvis arbetsgivare och arbetstagares förväntningar på HR-chefer, vilket kallas intra-rollkonflikt. Rollkonflikt kan även uppstå när individen har olika sociala roller som är svåra att förena, exempelvis när föräldraskap och karriär ska kombineras. Denna form av rollkonflikt kallas inter-rollkonflikt och hamnar utanför organisationens gränser (Katz & Kahn, 1978). Då denna studie fokuserar på HR-cheferns arbetsliv undersöks inte denna aspekt.

#### **2.2.3.1 Tidigare forskning om HR-cheferns upplevelse av rollkonflikt**

I en studie av Welch & Welch (2012) framkommer det att HR-chefer löper stor risk att uppleva rollkonflikt på grund av de motstridiga förväntningar rollen för med sig. För HR-chefer kan således förväntningar från olika intressenter påverka hur de upplever sin roll, även om det finns en tydlig arbetsbeskrivning (Welch & Welch, 2012). Studiens resultat visade på att organisatoriska och kontextuella faktorer påverkade, såväl underlättande som begränsande, hur

väl HR-chefer tog sig an sina roller, vilka formades av olika intressenters förväntningar (Welch, & Welch, 2012).

## 2.4 Resurser i arbetslivet

### 2.4.1 Socialt stöd

Socialt stöd är enligt krav- och resursmodellen en resurs som kan minska den psykiska påfrestningen av arbetskrav (Bakker & Demerouti, 2007). Det sociala stödet i arbetet kan exempelvis komma från närmsta chef, kollegor eller professionella nätverk. Tillgången till socialt stöd kan variera beroende på hur organisationen eller arbetet är uppbyggt (Eklöf, 2017).

Socialt stöd kan delas in i fyra olika former, vilka är *instrumentellt stöd*, *emotionellt stöd*, *informationsstöd* och *feedback*. Instrumentellt stöd syftar till stöd i form av praktisk hjälp att utföra arbetsuppgifter. Emotionellt stöd handlar om möjligheten att få stöd av kollegor att hantera och bearbeta de emotionella krav som arbetet ställer. Informationsstöd syftar till tillgång till den information som krävs för att prioritera och fatta rätt beslut i sitt arbete. Den sista delen, feedback från andra på arbetsplatsen, är av vikt av flera anledningar. Dels då det är nyttigt att få andras synvinkel på hur man arbetar och uppfattas samt att det underlättar för beslutsfattande och prioriteringar. Även att få uppskattning för ett väl utfört arbete är viktigt (Eklöf, 2017).

#### 2.4.1.1 Forskning om HR-praktiker och socialt stöd

En studie av Tehrani (2006) visade att HR-praktiker är lika utsatta för känslomässigt krävande situationer som sjuksköterskor, poliser och rådgivare men att de inte har tillgång till formellt stöd från organisationen i samma utsträckning som de övriga yrkesgrupperna. Exempel på känslomässigt krävande situationer i HR-yrket kan vara svåra samtal, hantering av klagomål och konfliktlösning, men även att stötta anställda i privata kriser (Tehrani, 2006). Resultatet visade att HR-praktiker var för upptagna med att stötta andra för att reflektera över sitt eget behov av stöd. Att HR-praktiker underskattar det egna behovet av stöd menar författaren är oroväckande, då kraven på HR-praktiker är större än någonsin. Studiens HR-praktiker förlitade sig på informellt stöd från vänner, familj eller kollegor för att hantera de känslomässiga krav som arbetet ställer (Tehrani, 2006). Författaren menar att formellt stöd bör vara ett krav i organisationer för att stötta HR-praktiker med emotionella krav på samma sätt som det redan finns för sjuksköterskor, poliser och rådgivare (Tehrani, 2006).

## **2.4.2 Copingstrategier**

Då denna studie ämnar undersöka HR-chefers upplevelser av emotionella krav samt hur dessa krav hanteras ansågs det vara relevant att lyfta copingstrategier, eftersom de är sätt för individen att hantera stressfulla situationer (Ahmadi, 2008).

Lazarus & Folkman (1984) beskriver hanteringsstrategier eller copingstrategier som individers kognitiva och beteendemässiga ansträngningar för att hantera specifika yttre eller inre krav som kräver mer resurser än individen har tillgängligt. Coping är en process som minskar den upplevda stressen eller förmildrar den känslomässiga reaktionen som uppstår vid obalans mellan krav och resurser (Ahmadi, 2008). Dessa copingstrategier innebär tankar och handlingar som är kopplade till specifika omständigheter. För att förstå en individs copingstrategier behöver man även ha kännedom om den specifika kontexten och de krav den medför (Lazarus & Folkman, 1984).

Lazarus & Folkman (1984) skiljer på problemfokuserade copingstrategier och känslufokuserade copingstrategier, men menar att de båda strategierna ofta används i en kombination. Problemfokuserade copingstrategier handlar till stor del om problemlösning som rör omgivningen eller kontexten, där individen definierar problemet, utvärderar olika lösningar för att sedan agera utefter vald lösning. De problemfokuserade copingstrategierna har även en ytterligare dimension som riktar sig inåt individen. Den dimensionen handlar om individens sätt att skifta fokus, hitta nya sätt att nå tillfredsställelse samt utveckla nya beteenden och kompetenser för att hantera sin situation (Lazarus & Folkman, 1984).

Känslufokuserade copingstrategier är kognitiva processer ämnade att minska emotionell stress. Individens sätt att göra det kan vara att finna positiva effekter av negativa händelser eller vara selektiv i vad som uppmärksammas, men det kan också yttra sig i undvikande och distansering. Känslufokuserade copingstrategier förändrar inte situationen eller problemen i sig, utan individens sätt att förhålla sig till dem (Lazarus & Folkman, 1984). Individens val av copingstrategi kan bero på typen av situation, personliga egenskaper eller vilka möjliga handlingsalternativ som finns tillgängliga (Ahmadi, 2008).

### **2.4.2.1 Copingstrategi som en resurs**

Enligt Peng, Chi-Sum och Hong-Seng (2010) kan copingstrategier ses som en förklarande faktor i krav- och resurs modellen. Författarna menar att det saknas en komponent i modellen



för att förklara sambandet mellan arbetskrav, arbetsresurser och välbefinnande. Författarna undersökte i sin studie hur arbetstagare hanterar emotionella krav i arbetet genom att utgå ifrån copingstrategier. En av studiens slutsatser var att emotionella krav i arbetet kräver av individen att finna copingstrategier. Hur väl de anpassar sig till sin arbetssituation påverkar i sin tur välbefinnandet (Peng et al. 2010). Författarna menar att copingstrategier kan mildra effekterna av arbetskraven som nämns i krav- och resurs modellen samt att copingstrategier leder till att medarbetare inte behöver bli utbrända på grund av emotionella krav i arbetet (Peng et al, 2010).

### 3. Metod

I följande avsnitt presenteras val av metod, data och teoriinsamling samt hur urval av respondenter gått till. Därefter redogörs för hur intervjuguiden tagits fram, hur intervjuerna genomförts samt hur materialet bearbetats och analyserats. Slutligen presenteras de etiska överväganden som gjorts för studien, en bedömning av studiens tillförlitlighet samt kritik mot vald metod och tillvägagångssätt.

#### 3.1 Metodval

Då syftet med denna studie var att identifiera vilka emotionella krav HR-chefer ställs inför i sitt arbete samt hur de hanterar dessa valdes en kvalitativ metod för att besvara studiens frågeställningar. Genom kvalitativa, semistrukturerade intervjuer söktes uttömmande svar kring ämnet för att skapa en djupare förståelse för HR-chefers arbetssituation. För att besvara syftet med studien valdes en kvalitativ forskningsmetod då fokus legat på ord och tolkning vid insamlandet av data. Enligt Bryman (2011) lämpar sig kvalitativa metoder när utgångspunkten är att utforska respondenternas perspektiv och vad de anser vara viktigt och betydelsefullt, till skillnad från kvantitativ forskning där fokus ligger på att samla in en större mängd data som är generaliserbar.

Studien fokuserar på att identifiera och beskriva HR-chefers upplevda emotionella krav i arbetet och hur de hanterar dessa för att sedan tolka deras upplevelser. Att beskriva och tolka är något Bryman (2011) belyser vikten av inom kvalitativ forskning. För insamlandet av empiri valdes semistrukturerade intervjuer, då det är en passande metod när deltagarnas personliga erfarenheter ska undersökas (Bryman, 2011).

Den kvalitativa metoden och den intervjuguide som utformats inför de intervjuerna har gjorts efter genomgång av tidigare forskning och teorier som berör studiens syfte. Sökord som använts för att finna relevant forskning är HR-managers, emotional demands, social support, role conflict och coping strategies.

Intervjuguiden utformades utefter de teman som ämnade undersökas, för att sedan ta del av respondenternas tankar och upplevelser kring dem.

### **3.1.1 Semistrukturerade intervjuer som metod, datainsamling**

Semistrukturerade intervjuer ger forskaren möjlighet att vara flexibel då det finns utrymme att ändra ordning på frågor, omformulera frågor eller ställa frågor som ursprungligen inte fanns med, för att följa upp något viktigt intervjupersonen sagt (Bryman, 2011). Fokus vid semistrukturerade intervjuer ligger på intervjupersonens tolkningar och uppfattningar och metoden ger därför deltagarna möjlighet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman, 2011)

## **3.2 Urval**

För att fylla studiens syfte har ett målinriktat urval skett för att finna HR-chefer i Göteborgsområdet med möjlighet att ställa upp på en personlig intervju. Målinriktat urval innebär att forskaren medvetet tillfrågar personer som är relevanta att intervjua för att besvara studiens frågeställningar (Bryman, 2011). För att få kontakt med HR-chefer har dels personliga kontaktnät utnyttjats. Dessa tillfrågades om hjälp att vidarebefordra information om studien till HR-chef inom respektive organisation. Dels efterlystes respondenter via ett HR-nätverk på Facebook där studien och dess målgrupp presenterats. HR-chefer ombads att maila vid intresse för deltagande i studien. Av de sju HR-chefer som deltagit i studien har tre hittats genom personliga kontakter och fyra genom annonsering i sociala medier. Respondenterna utgörs av sex kvinnor och en man. Urvalsmetoden ledde till att respondenterna skiljer sig åt när det kommer till utbildning, erfarenhet och ålder. Av de sju intervjuade HR-cheferna arbetade Intervjuperson 4 och 6 inom offentlig förvaltning medan övriga fem arbetade inom privat sektor. Intervjuperson 1 verkade inom tillverkningsindustri, Intervjuperson 2 inom försäljning, Intervjuperson 3 inom byggsektorn och Intervjuperson 5 och 7 inom kunskaps tjänster. Såväl organisationer som HR-avdelningar varierade till storlek, från 70 till 800 medarbetare och HR-avdelning från en till 45 personer. Samtliga respondenter fanns representerade i respektive organisations ledningsgrupp.

## **3.3 Utformande av intervjuguide**

Efter att för studien relevant teori och tidigare forskning studerats, utformades en intervjuguide utifrån de teman som kommit att bli aktuella för att besvara studiens frågeställningar. De inledande frågorna syftade till att få bakgrundsinformation om intervjupersonen, dess befattning, karriärbana samt en sammanfattning av uppdraget som HR-chef inom den aktuella organisationen. Enligt Bryman (2011) underlättar sådan information förståelsen för intervjupersonens sammanhang. Vidare ställdes frågor utifrån följande teman: rollkonflikt,

emotionella krav samt stöd, resurser och coping. Intervjuguiden avslutades med frågan om respondenten ville lyfta något av vikt för studien som inte tagits upp under intervjun.

För att säkerställa att respondenterna fått ta del av kritisk information som syftet med studien, hur materialet skulle hanteras, anonymitet, att deltagandet var frivilligt samt att de när som helst kunde avbryta intervjun, skrevs en kort sammanfattning av de etiska aspekterna som sedan också kom att inleda varje intervju.

Inför intervjuerna utfördes en pilotintervju med en HR-student för att testa intervjuguidens kvalitet. Denna student är inte HR-chef, men har genom arbetslivserfarenhet erhållit en förförståelse för HR-arbete och HR-chefers situation. Under pilotintervjun upptäcktes att flera frågor liknade varandra och därför kunde skrivas om eller tas bort. Frågornas ordningsföljd ändrades då det blev tydligt att vissa frågor passade bättre in under andra teman. Dessa aspekter är något som Bryman (2011) menar är av vikt för att få reda på om frågorna är passande och att undersökningen i sin helhet fungerar.

### 3.4 Genomförande av intervjuer

Samtliga sju intervjupersoner kontaktades via mail för att besluta om tid och plats för intervjuerna. När intervjutillfället var inbokat skickades ett informationsbrev ut innehållande en presentation av oss, syftet med studien, beräknad tidsåtgång samt våra etiska hänsynstaganden. Respondenterna ombads att, som en förberedelse inför intervjun, fundera över vilka emotionella krav de upplever i sitt arbete

Intervjun inleddes med en kort presentation av oss själva samt vad studien handlar om. Vi återkopplade till det informationsbrev respondenten mottagit innan intervjutillfället samt bad respondenten att skriva under ett samtyckesformulär.

Samtliga intervjuer utfördes i mötesrum på respondenternas arbetsplatser. Intervjuerna varade mellan 45 minuter och en timma.

Vid fem intervjuer deltog båda intervjuare, och vid två intervjuer deltog, på grund av oförutsedda händelser, endast en av intervjuarna. Vid de intervjuer båda intervjuare deltog hade frågorna delats upp så att den som lyssnade kunde föra anteckningar och be om förtydliganden samt ställa följdfrågor då det ansågs vara nödvändigt. Bryman (2011) skriver att om intervjuaren väljer att anteckna under intervjun riskerar denna att missa viktiga uttryck och

fraser som nämns. Samtliga intervjuer spelades in med mobiltelefoner för att möjliggöra aktivt lyssnande och därmed möjligheten att styra frågorna efter respondenternas svar.

### 3.5 Bearbetning och analys av insamlad empiri

I denna studie har varje intervju spelats in och transkriberats i sin helhet för att säkerställa att inget av det som sagts gått förlorat, att subjektiva tolkningar av författare undviks då materialet kan lyssnas till flera gånger samt för att underlätta analys av insamlade data (Bryman, 2011). Intervjuerna delades upp så att en författare transkriberade sex intervjuer och den andra författaren en. Analys av data skedde då samtliga intervjuer ägt rum och transkriberats. Bryman (2011) rekommenderar att detta görs löpande efter insamlandet då materialet annars kan kännas övermäktigt, men vi såg tvärtom en fördel i att vänta och att det underlättade vid kategorisering av teman.

För att analysera insamlad empiri i studien har tematisk analys tillämpats. Bryman (2011) nämner framework som en metod att kategorisera teman och subteman i en matris utefter att datan analyseras. De teman och subteman som ingår i matrisen har identifierats utifrån att materialet, i det här fallet intervjuerna, noggrant genomlästs upprepade gånger. Övergripande teman i denna studie har varit emotionella krav, rollkonflikt, socialt stöd och coping.

Kortare sammanfattningar och citat placerades under de subteman som identifierats, med tydlig referens till varifrån de kom. I Bilaga 4 finns en förenklad version av matrisen, där citat har sammanfattats och referenser tagits bort. Bryman (2011) betonar vikten av att respondentens egen formulering bibehålls i den mån det är möjligt. Framework är ett passande sätt att analysera kvalitativa data då det ger en bild av hur väl analytikern har tänkt igenom återkommande teman och ämnen (Bryman, 2011). Nedan visas exempel på hur kategoriseringen gått till:

*“Det är det bästa som finns att ha, liksom kollegor, som man både kan lita på och som man kan ha som ventil.”*

*Intervjuperson 3*

*“Jag kan ju sakna en chef som har förståelse för mitt jobb.”*

*Intervjuperson 2*

Ovan citat har bedömts som betydelsefulla och kategoriserats in under temat socialt stöd då de visar på vilket sorts stöd respondenterna uppskattat samt efterfrågat. Därefter har ytterligare analys gjorts av innehållet under varje tema för att identifiera likheter och skillnader i respondenternas upplevelser.

### 3.6 Etiska reflektioner

I denna studie har de fyra grundläggande etiska principerna inom svensk forskning följts. Dessa är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet* (Bryman, 2011; Vetenskapsrådet, 2017).

I och med det informationsbrev som skickades till respondenterna innan respektive intervjutillfälle har hänsyn till informationskravet tagits (Bryman, 2011; Vetenskapsrådet, 2017). De respondenter som kontaktats via vårt nätverk har i förväg godkänt att bli kontaktade med information om studien. Efter mailkontakt gavs medgivande till medverkan, vilket innebär att respondenterna gett sitt samtycke. Annonseringen på sociala medier innebar att de HR-chefer som sedan ställde upp i studien själva tog beslutet att kontakta oss, dessa faktorer tyder på att samtyckeskravet är uppfyllt (Bryman, 2011; Vetenskapsrådet, 2017). Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om respondenter ska behandlas med största konfidentialitet. Respondenterna i studien fick genom informationsbrevet vetskap om att utskriften av intervjuer kommer att avidentifieras innan de analyseras för inte kunna kopplas till dem personligen samt att materialet kommer att hanteras på ett säkert sätt så att obehöriga inte kommer åt det. Nyttjandekravet innebär att det material som samlas in under studien som rör respondenterna endast får användas för forskningsändamålet (Bryman, 2011; Vetenskapsrådet, 2017). I informationsbrevet framkom information om att materialet från intervjuerna endast kommer att användas i studien. Varje intervju inleddes med en kort sammanfattning av de etiska principerna och respondenterna ombads skriva under ett samtyckesformulär.

### 3.7 Tillförlitlighet

Inom kvalitativ forskning talar man om tillförlitlighet för att bedöma kvaliteten i en undersökning, då begrepp som validitet och reliabilitet lämpar sig bättre för kvantitativ forskning. Begreppet tillförlitlighet består av fyra kriterier, vilka är *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *en möjlighet att styrka och konfirmera* (Bryman, 2011). Trovärdighet inbegriper att forskaren följt de regler som finns samt att de som studerats får ta del av resultaten för att bekräfta att forskarens tolkning av den studerade verkligheten stämmer. I denna studie har

regler för forskning följts, dock kommer respondenterna inte få möjlighet att bekräfta eller dementera resultatet. Överförbarhet innebär huruvida studien är applicerbar i en annan kontext och vid ett annat tillfälle. Då denna studie fokuserar på HR-chefernas subjektiva tolkningar om deras respektive situation är en diskussion gällande studiens överförbarhet inte relevant. I denna studie finns en transparens gällande studiens tillvägagångssätt, vilket kriteriet pålitlighet handlar om. Detta möjliggör bedömning av studiens kvalitet i fråga om vald metod och slutsatser. Kriteriet möjlighet att styrka och konfirmera handlar om att forskaren, trots att fullständig objektivitet inte är möjligt, visar på att hen handlat i god tro (Bryman, 2011).

### 3.8 Kritiska reflektioner mot vald metod

Bryman (2011) rekommenderar att intervjuer hålls i en för respondenterna trygg miljö där distraktioner kan undvikas. De rum i vilka intervjuerna hölls var ändamålsenliga, men att respondenterna var på sina respektive arbetsplatser kan ha kommit att påverka, dels genom att de representerar sin organisation och vill framhålla den som positiv, dels genom att de har andras ögon på sig vilket kan verka hämmande. Att deltagandet var frivilligt kan anses som positivt, men det kan också hända att detta grundas i ett intresse och att ämnet är angeläget för de deltagande vilket kan ha bidragit till att svaren inte är representativa för en större population. Då det inte görs några anspråk på att generalisera resultatet av denna studie görs bedömningen att detta inte är negativt för studien.

Det har i en del fall efterfrågats förklaringar och utveckling av vad som sagts såväl från respondenter som från intervjuare. Att respondenterna gjort subjektiva tolkningar av frågorna kan ha bidragit till en bredare variation i svar, vilket kan ses som positivt då det är något som eftersträvs.

## 4. Resultat och analys

Nedan redogörs för det resultat den tematiska analysen av insamlade data bidragit till. Resultatet jämförs även med tidigare forskning. Citaten används för att illustrera vad respondenterna återgett gällande sina upplevelser inom nämnda tema.

### 4.1 Professionalitet

Då Eklöf (2017) nämner att professionalitet ställer emotionella krav på medarbetare ställdes frågan till respondenterna vad professionalitet innebar för dem. För två av dem innebar det en medvetenhet om att de var föremål för omvärldens granskning och att det gällde såväl hur de klädde sig till hur de förde sig och sa. Att ha integritet var något som flera av respondenterna nämnde som professionellt. För några var fokus på kunden och uppdraget en nyckel till att agera professionellt. Att agera etiskt, med omtänksamhet om och respekt för andra människor och deras lika värde uppgav några som en del i ett professionellt uppträdande. Att behålla lugnet, att hålla sig till saken och inte gå upp i känslor var något som flera respondenter menade ingick i att vara professionell vilket går i linje med vad Eklöf (2017) skriver om självbehärskning och professionalitet. Flera respondenter betonade vikten av att företagets värdegrund stämmer överens med den egna. Två av respondenterna lyfte vikten av att stå bakom beslut som fattats i ledningsgruppen och uppvisa en enad front utåt, att handla efter vad som är bäst för företaget.

*”Jag tycker att professionell handlar om att vara en sund ambassadör, att stanna så länge man känner att man håller med om det man gör på dagarna, och om man går och gör avkall eller att man har en annan agenda då tycker jag inte att man är professionell längre och bör flytta på sig.”*

*Intervjuperson 7*

### 4.2 Emotionella krav

#### 4.2.1 Exempel på känslomässigt krävande situationer

Respondenterna återgav flera exempel på känslomässigt krävande situationer. Några av dessa är rehabiliteringssamtal, avgångssamtal, konflikthantering, överlämning av erinran, krishantering och vid drogtest. Att stötta medarbetare som av såväl privata som arbetsrelaterade skäl inte mår bra var ett återkommande exempel från samtliga respondenter.



*”Absolut. Det händer ju att jag avslutar människor på plats som tar deras försörjning ifrån dem. (...) De blir jätteledsna liksom. Och jag sitter i rehabfall (...) Det är mitt jobb att göra, men det är inte alltid enkelt. Jag kan känna jättemycket för de här människorna. Och sen är det konfliktsituationer, och det är heta känslor (...).”*

*Intervjuperson 1*

Dessa exempel på, och upplevelser av, situationer stämmer överens med vad tidigare forskning beskrivit om HR-chefers utmaningar i arbetslivet (Tehrani, 2006).

Mest krävande uttryckte flera av HR-cheferna att det var då deras egna HR-medarbetare var involverade i olika känslomässigt laddade situationer:

*”Det är en väldig skillnad om jag gör det som HR-person och är involverad i någon annans problem för då kan man distansera sig på ett annat sätt, men om det är som HR-chef och min egen grupp, en egen medarbetare - det är en väldig skillnad, för då är du emotionellt så engagerad i det.”*

*Intervjuperson 6*

#### **4.2.2 Självbehärskning**

I olika organisationer var det olika accepterat vilken sorts känslor man gav uttryck för, en respondent menade att ilska var vanligt förekommande i olika kontexter, medan det skulle vara riskabelt att visa sig ledsen. Det motsatta scenariot beskrivs i följande citat:

*”Ja, alltså ilska kommer man aldrig någon vart med, men man kan vara tydlig då och markera vissa gränser så märker motparten det, men att man kan bli berörd och en tår i ögat eller så, det tillåter jag mig ha i vissa situationer för vi är bara människor. Så jag tycker inte att det är ett nederlag att gråta en tår, bara om man gör det på ett vettigt sätt och inte bryter ihop.”*

*Intervjuperson 4*

Ovanstående går i linje med vad Rafaeli och Sutton (1987) benämner som *display rules*, en anpassning av känslouttryck efter organisationens normer. En av HR-cheferna berättade att starka känslouttryck kunde tolkas som viktiga varningssignaler på att något är fel, men att de som gav uttryck för känslor även kunde få en stämpel som väldigt arg eller känslig. Överlag efterfrågade flera av respondenterna en kultur på arbetsplatsen som tillät att man pratade mer

om känslor och att känslouttryck var mer accepterade. Samma intervjuperson som ovan illustrerar i följande citat att hen försöker vara en god förebild för en sådan förändring:

*”Jag tycker det är snarare en styrka att man kan använda hela sitt register och tillåta sig att göra det och jag tycker också att det är en styrka att vi vågar ha högt i tak och bli arga eller bli besvikna, och säga det och så, och ge varandra feedback. Så då får man föregå med gott exempel. ”*

*Intervjuperson 4*

#### **4.2.3 Emotionell dissonans**

Som tidigare nämnts är ett emotionellt krav i arbetet att behöva uppvisa upplevda känslor i olika arbetssituationer, vilket Hochschild (2012) benämner emotionell dissonans. På frågan om respondenterna i sitt arbete behöver uppvisa känslor de inte har, var det övervägande svaret att så inte var fallet. En respondent ansåg att det snarare handlade om att anpassa kommunikation utefter vem i organisationen man talade med och att anpassa känsloläge i olika situationer vilket kan liknas med det Hochschild (2012) beskriver som att lära sig organisationens känslomässiga karta.

*”Det handlar ju inte alltid om känslor, det handlar ju någonstans om att vara professionell och att anpassa sin kommunikation och sitt sätt att vara. För jag ska vara övertygande såväl när jag förklarar något för en operatör som för VDn. Det är klart att en del av det är väl att anpassa känsloläget, men det är inte att spela på känslor.”*

*Intervjuperson 1*

En respondent svarade att hen hade ett brett känsloregister och därför inte behövde uppvisa upplevda känslor, medan en annan respondent menade att det inte går att göra det på grund av att hen då är oärlig. Två respondenter förklarade att de ibland känner något annat än vad de professionellt visar upp.

*“Ja, men det är lite det här som jag sa med teflon, ibland måste det få rinna av en (...) att jag egentligen har en annan känsla över någonting men jag måste rent professionellt visa någonting annat. Så är det ju.”*

*Intervjuperson 2*

Resultatet visar på att respondenterna anpassar sitt känsloläge i olika situationer genom att uppvisa känslor de inte har, vilket kan kopplas till vad O'Brien & Linehan (2014) belyser i sin studie. Dock upplevdes inte detta som ett så stort krav. De exempel som nämndes handlade om att visa sig entusiastisk, positiv och stöttande för att påverka personer och situationer i positiv riktning.

*”Jag är nog mig själv ganska mycket, men det är väl klart att ibland så kan det ställa att man får låtsas att vara otroligt entusiastisk fast jag inte känner så egentligen (...)  
Jag kan väl vara arg på någon annan fast man försöker vara otroligt stöttande för den här personen och förstående för att få dem att landa.”*

*Intervjuperson 6*

#### **4.2.4 Containerfunktion**

Det fenomen som Kulik et al. (2009) kallar toxin handling och i denna studie benämns som gifthantering, var något som samtliga respondenter framställde som en stor och krävande del av arbetet. Det gavs flera fantasifulla metaforer för känslor och upplevelser kopplade till denna handling – ”få en bajsmacka i knät”, ”hamna som en latrinsäck hos mig”, ”lämna en spya”, ”känna sig som ett utsketet äpple” var några av dessa beskrivningar. Respondenterna uppgav att det tog mycket resurser i anspråk att få detta till sig. De kände en frustration då många medarbetare inte ville att de skulle gå vidare med informationen. Detta stämmer överens med resultatet från tidigare studie (Kulik et al., 2009). Det uppgavs även en tacksamhet gentemot dessa förtroenden då det gav HR-cheferna en möjlighet att hålla koll på vad som händer i organisationen. En del av HR-cheferna valde att vara tydliga med att informationen kunde komma att föras vidare och i dessa fall fick medarbetarna reda på det, medan någon behöll det mesta för sig själv. Det var också viktigt för flera av HR-cheferna att styra samtalen så att de blev mer coachande och inte bara ett passivt mottagande. Följande citat illustrerar hur några av respondenterna resonerade kring detta:

*”Det är ju det här som (...) kommer i förtroende från medarbetare, det tycker jag är lite jobbigt att hantera för att där känns det som att jag borde i egenskap av min roll på något sätt ta det vidare, att jag inte borde gå och bära på den hemligheten. Men jag har ändå avgjort att för helheten så är det ändå viktigt att jag behåller de*

*förtroendena (..) Jag lägger allt på hög i min intrycksbank som gör att jag förmodligen fattar bättre beslut för verksamheten.”*

*Intervjuperson 7*

*”Sen är det viktigt att inte bli biktmodern, för då kan du sitta och vara biktmoder hela tiden om du bara ska ta emot. För mig känns det viktigt, att försöka coacha, alltså lyssna in och ha förståelse men också coacha dem vidare. Hur kommer du vidare? Vad ska du göra nu? Så man inte bara fastnar.”*

*Intervjuperson 6*

Samtliga HR-chefer fick ta emot känslor från medarbetare ur alla nivåer i organisationen baserat på de relationer de utvecklat med olika medarbetare. De som arbetade på större HR-avdelningar upplevde att deras kollegor i högre grad var utsatta för denna form av emotionellt arbete. Flera av respondenterna uppgav att deras personlighet och omtänksamhet för andra människor var en bidragande orsak till att så många kom till dem.

*”Sen är ju jag sådan som person. Det har jag ju alltid varit, att jag tycker om att lyssna. Jag är en lyssnande person liksom. Även om jag inte har haft den här rollen så är jag ju sådan som vän och allting, att man gärna kommer till mig.”*

*Intervjuperson 2*

Andra menade att HR sågs som en neutral part och att medarbetare kom till dem då de inte kände sig bekväma med att dela känslig information med sin närmsta chef.

#### **4.2.5 Formalisering av emotionellt arbete**

Ingen av respondenterna uppgav att arbetet med känslor var en formell uppgift, även om en av dem delvis kunde se att det var det då det fanns en tydlig beskrivning av dennes ansvarsområden.

*”Nu tänker jag nog ändå att det är en formell arbetsuppgift (...) för att det är uttalat att jag är med på alla medarbetarsamtal och det är jag för att det kan hända då och då att det blir ett svårt samtal (...) Jag är den som går in först i konflikter, det är en formell arbetsuppgift, så jag har ju egentligen, men vi har aldrig satt ordet på...”*

*Intervjuperson 7*

Denna respondent upplevde, i linje med det Kulik et al. (2009) och Tehrani (2006) skriver om att en formalisering av HR-chefers emotionella arbete kan mildra de negativa effekterna av detta krav, att denna ansvarsbeskrivning gjorde det lättare att hantera sådant arbete.

*”Och jag tycker att det underlättar att det är tydligt att det är jag som har det ansvaret för då är det lättare att ta den typen av dialoger eller liksom ta tag i den typen av frågor.”*

*Intervjuperson 7*

För så kallad gifthantering fanns det inga riktlinjer eller policys att tillgå. På frågan om hur HR-cheferna trodde att en formalisering av detta arbete hade påverkat deras situation nämnde några att de trodde att det skulle innebära ännu mer gifthantering.

*”Jag tror att jag har det på en lagom nivå nu. Som sagt, jag vill ha örat utåt och jag vill att folk ska liksom kunna komma (...) Det är en jätteviktig del i mitt jobb att ha den informationen. Men, jag tror att hade man försökt på något sätt att standardisera det så är jag rädd att då hade det liksom kunnat bli för mycket.”*

*Intervjuperson 5*

En respondent såg en fara i att formalisera emotionellt arbete då hen menade att det skulle ta ifrån cheferna deras personalansvar. En av HR-cheferna menade att det emotionella arbetet var underförstått och en naturlig del av rollen, men att man skulle kunna lyfta denna del i samband med rekrytering så att man är beredd på och får redskap för att hantera den delen av arbetet. Att det emotionella arbetet sällan ges utrymme i introduktion eller ansvarsbeskrivningar lyfts även av O'Brien och Linehan (2014).

*”Jag kan mycket väl tänka mig nu att, jag vet inte hur det hade kunnat påverka, men jag hade kanske kunnat komma in i det lite snabbare och förstått det. När man går in i sitt ledarskap.”*

*Intervjuperson 4*

Som tidigare nämnts under rubriken Självbehärskning efterfrågades en mer tillåtande kultur. Generellt lyfte respondenterna att det borde pratas mer om känslor och känslomässiga krav i organisationens olika delar eftersom det inte bara är HR som utsätts för detta och att en kultur som främjar detta skulle leda till lägre belastning för HR då medarbetarna istället kunde stötta

varandra. En sådan kulturförändring kan komma att ligga på HR själva att initiera. Ulrich och Brockbank (2007) poängterar betydelsen av att HR-chefer föregår med gott exempel gällande den kultur de vill föra ut i organisationen, flera av HR-cheferna nämnde att de försökte agera som goda förebilder i frågan.

*”Jag tror inte bara att det är HR-chefer, jag tror att man ska prata om frågan överhuvudtaget. Hur man ska jobba med den emotionella pressen i och med att man är i så mycket laddade situationer, så att överhuvudtaget prata mer om det inom HR, och inom teamen. (...) för gör du det så lyfter man frågan för alla. Och även för HR-chefer.”*

*Intervjuperson 6*

### 4.3 Rollkonflikt

Samtliga respondenter beskrev att det fanns motstridiga förväntningar på deras roll inom organisationen från ledning, mellanchefer och medarbetares håll. Det tyder på att de upplever vad Katz & Kahn (1979) benämner som intra-rollkonflikt. Mest framstående var att mellanchefer i organisationen ansåg att HR ska göra chefernas jobb när det kommer till personalfrågor samt att medarbetare såg dem som ett stöd och deras representant. En respondent upplevde att hen får klä skott för saker chefer borde ta ansvar för, dels på grund av ett svagt ledarskap från chefernas sida samt att medarbetare inte förstår HR-chefens uppdrag. Flera respondenter beskrev att mellanchefer såg HR-chefen som en funktion dit medarbetare kunde komma med alla sina problem, detta var en bild som även medarbetare delade enligt respondenterna.

*”Alla chefer har nog inte riktigt fattat. Vissa har varit så här -Åh, det är så skönt att medarbetare kan gå och prata med dig fritt. -Och jag bara, men, nej! Vad ska jag göra sen, med den informationen? Och sen så var det nog en del medarbetare som: - Åh, äntligen! Nu anställer de någon som är på vår sida. Och så är det ju inte det.”*

*Intervjuperson 5*

Två respondenter uppgav att det fanns skillnader i hur högre nivåer inom organisationen såg på HR. En respondent förklarade att de på koncernnivå såg på HR som ett administrativt stöd, och inte som värdeskapande, och att det berodde på att det saknades förståelse för HRs uppdrag. Flera respondenter upplevde rollkonflikt då de utsattes för motstridiga förväntningar från

ledning och medarbetare, i likhet med vad Welch & Welch (2012) belyser i sin studie. En av respondenterna menade att ledningen förväntar sig att hen arbetar strategiskt med personalfrågor medan medarbetare såg hen som en person att gå till för att få stöd.

*”Medarbetarna förväntar sig att jag ska vara typ mamma/terapeut/språkrör. Delägarna förväntar sig att jag ska se till att få upp beläggningen, att folk ska jobba mer, vara mer motiverade och stanna här längre och så. Så det är helt motstridigt.”*

*Intervjuperson 7*

Två respondenter lyfter vikten av att ha en dialog med sin chef om de olika förväntningar som finns för att tillsammans skapa en gemensam syn på HR-chefens roll, som sedan på ett tydligare sätt kan förmedlas till övriga organisationen.

*”Men, jag och min VD (...) vi har haft ganska mycket diskussioner om hur den här rollen ska vara, eller vi har haft ganska olika syn på det. Han vill ju att jag ska vara bara arbetsgivarens och bara driva det, medan jag då tycker att det ska vara 50/50 (...) så det har också tagit mycket innan vi har hittat det här.”*

*Intervjuperson 2*

Respondenterna skiljer sig åt gällande hur de själva upplever de olika förväntningarna som finns på rollen. Fem av de sju respondenterna berättar att de är klara med hur de ser på sitt uppdrag och att erfarenhet inom yrket har lett till en inre trygghet. En respondent upplevde inre rollkonflikt när hen inte agerade på sådant som medarbetare berättat i förtroende som hen visste kunde hjälpa organisationen. En respondent beskrev att i samtalsituationer där hen deltog, exempelvis när en chef behövde tala om för en medarbetare att denne inte presterar tillräckligt bra, upplevde motstridiga förväntningar på sin roll. Respondenten klargjorde i dessa situationer för de medverkande att hen är där som ett stöd för båda parter.

*”Det är en väldigt schizofren roll faktiskt (...) Man sitter ju på två stolar (...) För jag är ditt stöd i, så att samtalet går rätt till, och jag är också chefens stöd från arbetsgivaren. På något sätt så är ju HR en sådan där, man tror liksom -Åh, gud vad skönt nu kommer jag att få hjälp. Som medarbetare då. Men, det kan ju lika väl tippa över.”*

*Intervjuperson 2*

Rollkonflikt kan uppstå när arbetet kräver att individen går emot sina egna värderingar och övertygelser (Eklöf, 2017). Flera respondenter betonade vikten av att arbeta i en organisation där man kan stå bakom de värderingar som finns och de beslut som tas. Två av respondenterna menade att de gick emot sin magkänsla i vissa fall men att det inte får hända för ofta. Om arbetet kräver att man går emot sin magkänsla i betydande grad ansåg respondenterna att man bör byta arbetsplats. En respondent upplevde att hen gick emot sin magkänsla i de fall lagstiftning hindrade hen från att agera utifrån vad som är bäst för individen eller organisationen. En annan respondent beskrev att hen tidigare i sin karriär behövt gå emot sin magkänsla men numera hellre följer sin magkänsla trots de konsekvenser det kan innebära.

*”Så ja, jag har varit tvungen att gå emot min magkänsla men jag har oftast valt att hellre riskera mig själv än att göra det. Men, det tar väldigt mycket på en. Och som sagt, man utsätter ju sig själv också för ganska mycket shitstorms.”*

*Intervjuperson 5*

En av respondenterna beskrev att när det upplevdes att en situation eller ett beslut skulle innebära att gå emot sin känsla för vad som är rätt och fel, så valde hen att tala om det för sin chef för att på så sätt försöka förändra situationen.

*”Ja, men det har ju gjorts då och då. Och det är då jag har haft den där dåliga känslan och åkt hem (...) ibland så har jag gått tillbaka dagen efter och sagt att det här känns inte bra för mig. Till min chef då i första hand (...) Att jag har funderat på det här ett varv och tänker att vi skulle kunna göra så här istället (...) eller helt enkelt inte göra det.”*

*Intervjuperson 7*

Resultatet visar på att samtliga respondenter upplevde rollkonflikt i olika omfattning, vilket visar på att en rollkonflikt kan finnas inbyggt i yrkesrollen likt Eklöf (2017) nämner. Katz och Kahn (1978) nämner att vikten av att förena de olika rollerna påverkar upplevelsen av rollkonflikt. Respondenterna såg ett behov av att förena de olika roller och förväntningar som finns inom rollen som HR-chef, bland annat genom att skapa en gemensam syn på HR-chefens funktion i organisationen.



## 4.4 Socialt stöd

### 4.4.1 Instrumentellt stöd

Under intervjuerna undersöktes huruvida HR-cheferna hade tillgång till instrumentellt stöd kopplat till emotionella krav. Denna fråga kom i stort att handla om ifall det fanns någon som kunde ta övermäktigt svåra samtal i deras ställe. Respondenterna uppgav att de oftast bara vara bisittare vid många svåra samtal då det är cheferna som har personalansvaret och därmed för talan gentemot medarbetare. Som redan nämnts upplevde HR-cheferna att det var som mest krävande att ta svåra samtal med sina egna medarbetare. I dessa fall uppgav de flesta att det, lite beroende på inom vilken organisatorisk nivå motparten befann sig, fanns andra som var bättre lämpade att ta samtalet och kunde ta över denna uppgift. Två av respondenterna uppgav att de var de enda som kunde ta dessa samtal. En respondent hade tagit in externt stöd då det rört sig om svår problematik, men varit delaktig i själva samtalet.

### 4.4.2 Emotionellt stöd

Samtliga HR-chefer hade tillgång till emotionellt stöd. De flesta framhöll sina närmsta chefer och HR-kollegor som ovärderliga i denna fråga och många uttryckte det som att de *aldrig hade klarat sig* utan detta stöd. Några uttryckte en viss svårighet i fråga om stöd med känslig eller konfidentiell information.

*”Jag kan känna också som HR-chef så har du HR, så stöttar du ju HR-personer som själva är i de här situationerna men då är det ju jag som är deras liksom person som de kan komma och prata med och få ur sig, så de får debriefa, de får få ur sig sitt. Men, som HR-chef blir du ganska ensam där, vem sjutton går du till?”*

*Intervjuperson 6*

I de fall där relationen till närmsta chef inte var av den art att HR-chefen kände sig trygg med att anförtro sig åt denne hade det hittats andra förtrogna, antingen inom organisationen eller i form av externa nätverk. För de flesta var det tydligt vart de själva kunde vända sig för att få stöd med emotionella krav, även om det inte alltid var den formella vägen. Flera av respondenterna nämnde att deras partners och vänner till viss mån fick agera bollplank och stötta, men att det var mer värdefullt att vända sig till någon med inblick i HR-arbete och den specifika kontexten.

*”Alla måste ha en parhäst. Det säger jag till alla människor, alla chefer, alla måste ha någon som de litar på fullt ut på jobbet. För att kunna må bra, man måste kunna ha någon som man kan prata med. Som förstår verkligen, man kan ha personer utanför också, men de förstår inte - de förstår inte kulturen, de förstår inte vad det är som har hänt och så där.”*

*Intervjuperson 6*

Flera av HR-cheferna uppgav att de, precis som övriga medarbetare, hade tillgång till stöd via företagshälsovården, och att de även kunde få individuell coaching eller tillgång till externa nätverk, men att detta på grund av tidsbrist inte utnyttjades. En möjlig förklaring till att detta nedprioriterades kan finnas i det Tehrani (2006) belyser i sin studie, där HR-medarbetare fokuserar på att stötta andra utan att reflektera över sitt eget behov av stöd. Det var även upp till HR-cheferna själva att efterfråga det stöd de ansåg sig behöva exempelvis i form av kompetensutveckling eller samtalsstöd.

*”Det är det som det lite blir när man är ensam i sin roll på det sättet som jag är. Då är ju jag den yttersta experten på HR, så det är ju inte så att min chef kommer att komma och -Ska inte du..? Utan det blir jag som snarare säger att -Du, jag skulle behöva gå dit för att lära mig det här.”*

*Intervjuperson 5*

Endast en av respondenterna nämnde att hen aktivt tillfrågades av sin chef vad hen hade för behov av stöd.

#### **4.4.3 Informationsstöd**

I fråga om att ha tillgång till den information som krävs för att kunna prioritera och fatta beslut lyfte respondenterna att de lutar sig mot den lagstiftning och interna policys som berörde det specifika fallet och att de också kunde ta hjälp av experter inom olika områden eller söka stöd hos sina nätverk. Flera av respondenter uppgav att det låg på deras ansvar att hitta eller ta fram de verktyg som behövdes, vilket några av dem såg som positivt då de var trygga i sina roller eller hade med sig bra processer från tidigare erfarenheter. En av respondenterna uppgav att det ibland saknades verktyg för att lösa vissa dilemman och att detta var en källa till frustration.

*”Det har varit tårar och frustration ibland när man bara känner att jag vet inte vad jag ska göra. (...) Att jag kan, ibland, sakna verktygen. Jag kan ju se problemet och förstå att här.... Men, jag kan ju känna ibland att jag är lite klen i verktygen faktiskt.”*

*Intervjuperson 2*

#### **4.4.4 Feedback**

Respondenterna uppgav att de fick mycket positiv feedback från såväl chefer som medarbetare - ofta i form av tacksamhet efter en jobbig process, men även på sina personliga ageranden och sätt att vara i olika situationer. Respondenterna uppgav att denna form av bekräftelse gav mycket energi. Flera respondenter hade gjort ansträngningar för att skapa strukturer och en kultur för att främja feedback inom HR-organisationen då de upplevde att det var ett viktigt verktyg för att kunna utvecklas och göra rätt.

*”Ja, jag tycker att feedbacken beror på i vilket sammanhang och hur trygg omgivningen är och vilka spelregler det finns för feedback. Och vi har börjat jobba med feedback på HR och jag får bra feedback från mina medarbetare och även från mina stödchefskollegor, så att, jo, vi börjar jobba mer och mer med feedback och att få tillit.”*

*Intervjuperson 4*

En av HR-cheferna nämnde att negativ feedback dessvärre tenderade att bli ”skitsnack” bakom ryggen istället för att adresseras till hen personligen.

#### **4.5 Coping**

När arbetet ställer emotionella krav på individen menar Peng et al. (2010) att individen behöver finna strategier för att hantera dessa krav. Respondenterna visade på både skillnader och likheter i hur de gör för att minska den emotionella stress som arbetet innebär. Resultatet visar på att respondenterna använde sig av en kombination av problem- och känslofokuserade copingstrategier, som Lazarus & Folkman (1984) beskriver som vanligt förekommande. Flera av HR-cheferna nämnde att de är tydliga med vad som är deras uppdrag och vad de inte går med på. Det fanns en trygghet i rollen och en vetskap om att de handlar rätt även om det i stunden är känslomässigt påfrestande. Två av respondenterna berättade att de inte hade ett behov av att bli omtyckta, varav en uttryckte det enligt följande:

*”Jag har i många år haft mottot ”Livet är inte en popularitetstävling som man ska vinna” och jag tror att det har varit av ganska mycket nytta i den här rollen. Jag brukar tänka så här, nej - folk behöver inte tycka om mig, men de behöver respektera mig och mina beslut, så jag försöker väl ha det mindsetet.”*

*Intervjuperson 5*

Andra strategier som nämndes var att gå och träna, att inte ta spontana möten med medarbetare utan istället boka en tid för att låta ärendet mogna, samt att ha teflonskinn och stänga av känslor. En strategi som var gemensam för de flesta av respondenterna var att alltid vara väl förberedd inför känslomässigt krävande situationer. Det kunde vara genom både mental förberedelse och genom att vara väl insatt i bakgrunden till situationen. De försökte förutse vad som skulle kunna hända och redan innan avgöra vilka strider de skulle ta. En respondent beskrev att en strategi var att ibland bara acceptera situationen.

*”Jag tar väl bara några djupa andetag liksom. Ibland räcker det att bara konstatera för sig själv att det här kommer att bli ett tufft möte, men, ja. Det tar slut om en timme typ. Ibland får man bara göra så.”*

*Intervjuperson 7*

En annan strategi som en respondent använde sig av var att aktivera sitt sociala skyddsnät inför känslomässigt krävande perioder i arbetet. Genom att underlätta livet runt omkring arbetet skapades förutsättningar för att bättre hantera emotionella krav. Gemensamt var även att respondenterna lyfte fokus från den egna personen till att fokusera på mottagaren och målet med samtalet i svåra samtal och på detta sätt rättfärdiga varför det sker. Några respondenter lyfte vikten av att inte låta känslor ta över i situationen och att lära sig att lägga tillbaka ansvaret på individen.

Efter emotionellt krävande situationer beskriver två av respondenterna att de ger sig själva utrymme i form av att exempelvis gå hem och arbeta i lugn och ro, att ta sig an lättare arbetsuppgifter eller att ta sig tid att synas ute i organisationen och prata med medarbetare.

*”Sedan kan det ju vara sådana känslomässiga urladdningar där man kan känna, jag går hem nu för jag gör ingen mer nytta idag. Så sätter jag mig hemma en stund och jobbar i lugn och ro.”*

*Intervjuperson 2*

## 5. Diskussion och slutsatser

Nedan diskuteras valda delar av resultatet och olika implikationer som dessa kan bidra till. Avsnittet avslutas med en slutsats samt förslag till vidare forskning.

### 5.1 Diskussion

Syftet med studien var att identifiera de emotionella krav HR-chefer ställs inför samt hur de hanterar dessa. Resultatet visade att HR-cheferna upplevde emotionella krav till följd av att exponeras för olika känsloladdade situationer, hantera andras negativa känslor och som följd av motstridiga förväntningar på och i sin roll. I stort går resultatet från studien i linje med vad tidigare forskning på HR-praktiker och HR-chefer visat. Resultatet visade även att de emotionella kraven främst hanteras genom den form av socialt stöd som benämns emotionellt stöd och individuella copingstrategier. Krav- och resursmodellen har använts för att förstå hur olika former av socialt stöd kunnat mildra effekterna av de emotionella krav HR-cheferna upplevde.

Resultatet visar att gifthantering var en stor del av samtliga HR-chefers arbetsliv som tog resurser i anspråk. Denna del var även uppskattad såtillvida att den medförde en insyn i vad som händer ute i organisationen, då denna information kunde underlätta för olika beslut och prioriteringar varför gifthanteringen, trots att den upplevdes som krävande, inte var något som respondenterna önskade bort.

Det stöd som framhölls som i det närmaste oundgängligt var en *“parhäst”*, företrädesvis i form av en HR-kollega eller närmsta chef som med insikt i kontexten och en samstämmighet gällande värderingar, mål och ömsesidiga rollförväntningar kunde fungera som en ventil och ett bollplank att utnyttja i relation till känslomässigt krävande situationer och svåra dilemman.

Resultatet visade också att HR-cheferna behövt utveckla egna copingstrategier för att hantera de emotionella kraven. En återkommande strategi var att tydliggöra sin roll för att på det sättet minska de emotionella krav som motstridiga förväntningar kunde föra med sig.

Mycket av den forskning som tas upp i studien pekar på att en formalisering av det emotionella arbetet i form av ansvarsbeskrivningar, processer, vid rekrytering och introduktion samt utbildning i hur man hanterar känslomässigt laddade situationer kan mildra effekten av de emotionella kraven. Vår fråga gällande hur en formalisering av det emotionella arbetet kunde påverka HR-cheferna möttes av en del skepsis då det befarades att detta skulle innebära ännu mer krav. Här vill vi rikta lite kritik mot oss själva då frågan ställdes i direkt anslutning till att vi behandlat temat containerfunktion. Vi tror att detta kan ha påverkat hur respondenterna tolkade frågan. Vi hade dessutom kunnat utveckla frågan ytterligare för att klargöra att det var en mer generell formalisering av emotionellt arbete och andra emotionellt krävande uppgifter vi ämnade undersöka. Däremot så nämnde samtliga respondenter att det pratas för lite om den emotionella delen av arbetet och att denna borde ges större utrymme. Vi tror att det, i linje med vad tidigare forskning visat, finns mildrande effekter på emotionella krav av att formalisera och därmed explicitgöra olika delar av HR-chefernas arbetsuppgifter. Exempelvis hade en tydlig

kommunikation runt HR-chefers roll och ansvarsområden kunnat leda till en lägre grad av emotionella krav till följd av rollkonflikt. Vi tror också att det genom att konkretisera mer av det emotionella arbetet hade känts mer legitimt att efterfråga och utnyttja olika verktyg och stödresurser samt satt en press på organisationen att ta fram och tillhandahålla dessa.

Resultatet från studien har gett oss en förståelse för att jobbet som HR-chef kräver mycket av individen i form av självkänedom och stark integritet. Det kräver också att man har tillgång till nätverk och kunskap om processer och verktyg. De sistnämnda är sådant som flera av respondenterna hade tillgodogjort sig via erfarenheter. Att bygga ett partnerskap med sin chef eller att finna en kollega som man kan vara förtrogen med kräver tillit och är inget som görs i en handvändning. För de individer som har tillgång till en sådan relation ser vi en fara i att vara så beroende av stödet från en specifik person. Även om organisationen skapar goda förutsättningar för att utveckla ett partnerskap genom att till exempel vid rekrytering matcha chef med HR-chef kan detta falla med att någon av dessa slutar i organisationen.

Beroende på organisationens storlek och bransch eller sektor är det högst individuellt hur stor tillgång HR-cheferna har till verktyg i form av processer, policys och stödfunktioner. För att slippa "uppfinna hjulet igen" eller få hjälp i svåra dilemman kan tillgång till nätverk med andra HR-chefer där olika erfarenheter kan utbytas vara värdefullt. Dock behöver det från organisationens sida tillhandahållas förutsättningar för att kunna delta i nätverk eller tillgodogöra sig andra former av stöd exempelvis från en mentor, via coaching eller samtalsstöd.

Återkommande under olika teman uppgav respondenterna en önskan om en mognare kultur i hela organisationen, där känslor hade en plats på agendan och känslouttryck var mer accepterade. Genom att erkänna och prata om de emotionella krav som olika arbetsuppgifter och omständigheter för med sig hade medarbetarna i större utsträckning kunnat stötta varandra och därmed hade bördan för HR-cheferna minskat. Dels genom att organisationens medarbetare mått bättre, dels genom att de i lägre utsträckning behövt dumpa sina negativa känslor hos HR-cheferna. En sådan kultur, tror vi även skulle underlätta för att kunna skapa de så värdefulla relationer som ett emotionellt stöd visat sig vara.

## 5.2 Slutsats

I vår diskussion nämns en del implikationer för organisationen som skulle kunna underlätta HR-chefernas situation. Paradoxalt nog är organisationen i detta fallet synonymt med HR-cheferna själva eftersom det ligger på deras bord att initiera exempelvis den kulturförändring många av respondenterna nämnde, skapa förutsättningar för nätverkande eller kommunicera sina roller och ansvar. För att återknyta till vår fundering runt huruvida det är ensamt på toppen, så visar ovanstående på att HR-cheferna är utlämnade åt sig själva att skapa goda förutsättningar för att fortsätta stötta organisationens olika delar utan att riskera att drabbas av ohälsa. Beroende på hur trygga HR-cheferna är i sin roll, vad de har med sig i ryggsäcken och i vilket sammanhang de hamnar konstaterar vi att det definitivt kan bli ensamt.

### 5.3 Förslag till vidare forskning

Denna undersökning har inte studerat effekterna av de emotionella krav som HR-chefer upplever, vilket hade kunnat bidra till en ytterligare ökad förståelse för HR-chefers arbetsituation. Frågan om de upplever att de har *tillräckligt* stöd för att hantera emotionella krav har inte heller ställts direkt. Ämnet har däremot berörts genom att det undersökts vilka stöd och resurser det funnits tillgång till och vilka som efterfrågats. Ett förslag till vidare forskning kan således vara att undersöka effekterna av emotionella krav och genom att sätta dessa i relation till olika former av stöd försöka utröna vilka som är effektivast.

## Referenslista

- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Berglund, J. (2002). *De otillräckliga: en studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Diss. Stockholm: Handelshögsk., 2002. Stockholm.
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Damm, M. (1993). *Personalarbete: Yrke eller passion*. Göteborg: BAS.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: Begrepp, bedömning och utveckling* (Upplaga 1 ed.)
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: Univ. of California Press.
- Hochschild, A.R. (2012). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2.nd ed.). New York: Wiley.
- Kruml, S., & Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.



- Kulik, C., Cregan, C., Metz, I., & Brown, M. (2009). HR managers as toxin handlers: The buffering effect of formalizing toxin handling responsibilities. *Human Resource Management, 48*(5), 695-716.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lindmark, A., & Önnévik, T. (2011). *Human resource management: Organisationens hjärta* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- O'Brien, E., & Linehan, C. (2014). A Balancing Act: Emotional Challenges in the HR Role. *The Journal of Management Studies, 51*(8), 1257-1285.
- O'Brien, E., & Linehan, C. (2018). The last taboo?: Surfacing and supporting Emotional Labour in HR work. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(4), 683-709.
- Peng, K., Wong, C., & Che, H. (2010). The missing link between emotional demands and exhaustion. *Journal of Managerial Psychology, 25*(7), 777-798.
- Rafaeli, A., & Sutton, Robert I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *The Academy of Management Review: AMR, 12*(1), 23-37.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (Vol. 9789400756403, pp. 43–68). Springer Netherlands.
- Tehrani, Noreen. (2006). Bad news bearers. (Effect of traumatic events on mental makeup of human resource professionals). *People Management, 12*(14), 36.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (2017). *God forsknings sed [Elektronisk resurs]*. (Reviderad utgåva). Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Welch, Catherine, & Welch, Denice. (2012). What Do HR Managers Really Do? *Management International Review, 52*(4), 597-617.

Wharton, A. (n.d.). The Sociology of Emotional Labor. *Annual Review of Sociology*, 35(1), 147-165.

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjuguide

Vi läser sista året på Personalvetarprogrammet och skriver en kandidatuppsats om HR-chefers upplevelser av emotionella krav i arbetslivet samt hur dessa hanteras. Om vi har din tillåtelse så spelar vi gärna in samtalet så att vi har möjlighet att analysera det i efterhand. Inspelning och transkribering kommer bara att användas till uppsatsen. Vi ansvarar för att innehållet inte sprids och kommer att radera det så fort vi inte behöver det längre. Du kommer också att vara anonym i uppsatsen och organisationens namn kommer inte heller nämnas. Vi vill påminna om att ditt deltagande är frivilligt och att du när som helst kan avbryta intervjun. Den färdiga uppsatsen kan komma att finnas tillgänglig i elektronisk form via Göteborgs Universitetsbibliotek och liknande portaler. Vi tillhandahåller gärna en kopia direkt till dig när uppsatsen är färdig.

### **Inledande frågor:**

- Vad har du för befattning inom organisationen?
- Hur har du hamnat här? - utbildning, erfarenhet av HR, år inom organisationen...
- Var är HR-avdelningen placerad i organisationen. Sitter du med i ledningsgruppen?
- Hur många är det som arbetar med HR på din avdelning? inom organisationen
- Hur trivs du i din roll som HR-chef?
- Kan du börja med att berätta om ditt arbete, hur en vanlig arbetsdag ser ut, vad dina arbetsuppgifter är osv. (sammanfatta uppdraget)
- Vilka är de största utmaningarna för dig i din yrkesroll?

### **Rollkonflikt**

- Hur upplever du att organisationen och kollegor ser på din roll som HR-chef? (vad tillskriver dem din roll?)
- Upplever du att det finns olika och kanske tom motstridiga förväntningar på din roll?
- Krav och förväntningar från olika håll - hur hanteras detta?

### **Emotionella krav**

- Vad innebär det för dig att uppträda professionellt?

- Upplever du att du i ditt arbete ställs inför känslomässigt krävande situationer? - exempel
- Upplever du att du i arbetet behöver hålla tillbaka upplevda känslor för att yrkesrollen kräver det? - När, hur, varför?
- Upplever du att du behöver uppvisa känslor du inte har för att yrkesrollen kräver det? - När, hur, varför?
- Innebär ditt arbete att du behöver agera motsatt vad din magkänsla baserat på etik/övertygelse/roll säger?
- Hur förbereder du dig inför en situation som du vet kommer vara emotionellt påfrestande/krävande?
- Hur hanterar du själva situationen?
- Finns det plats för återhämtning/omladdning efter en känslomässigt laddad situation? (eller förväntas man gå direkt till nästa task)
- Vi kan tänka oss att du ofta får bära på känslig eller konfidentiell information som bara kan delas med några få eller ingen alls. Hur hanterar du sådana situationer?
- Får du ofta ta emot andras reaktioner/känslor? Vilka kommer till dig?

### **Stöd/Resurser/Coping**

- Pratar man om emotionella krav som en naturlig del av jobbet?
- Är det en formell arbetsuppgift? (om inte - hur tror du att det hade påverkat din situation?)
- Upplever du att klimatet/kulturen på arbetsplatsen tillåter att man samtalar om de känslomässiga kraven arbetet ställer? (Är det ok eller riskabelt att visa sig "svag" - med andra ord ge uttryck för de känslor som inte ryms inom den normativa ramen för din roll i situationen?)
- Är det tydligt för dig vart du kan vända dig för att få stöd med olika känslomässigt laddade situationer? formellt/informellt
- Vilka redskap/resurser tillhandahåller organisationen för att stötta dig med emotionella krav?
  - utbildning, kompetensutveckling
  - kollegialt stöd (finns det tid avsatt?)
  - policies, rutiner, strategier (konkreta nedtecknade)
  - handledning/samtalsstöd
  - konsulter
  - nätverk
  - arbetsgivarorg. /facket
- Vilket stöd värderar du högst?
- Finns det redskap/resurser du önskar att du hade för att hantera emotionella krav?

- Får du feedback på hur du hanterar känslomässigt laddade situationer?
- Om en uppgift känns alltför svår/laddad - finns det då någon annan som kan utföra den åt dig?

### **Avslutande frågor**

- Vad kan HR göra för att stötta HR-chefer med emotionella krav?
- Kommer du på något som vi inte frågat om men som kan vara av relevans för vår undersökning?

Stort tack för din medverkan!

## Bilaga 2. Informationsbrev



### **Informationsbrev**

*Ensam på toppen - en kandidatuppsats om emotionella krav och stöd i HR-chefer arbetsliv*

Vi är två studenter, Lina Burlin och Emma Lönedal, som läser Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet. Vi skriver just nu vår kandidatuppsats om HR-chefer emotionella krav och stöd i arbetslivet. Syftet med studien är att söka svar på vilka emotionella krav HR-chefer ställs inför i sitt arbete samt hur de hanterar de emotionella kraven. Vi kommer i samband med studien att intervjua flera HR-chefer från olika organisationer.

Vad är nyttan med studien?

Att lyfta ämnet och öka förståelsen för nämnda ämne.

Hur går intervjun till?

Intervjun beräknas ta ca 1 timma. Om du samtycker kommer intervjusamtalet att spelas in, men du kan när som helst avbryta ditt deltagande. Du behöver inte heller svara på alla frågor. Intervjumaterialet kommer endast att användas i uppsatsen. Din arbetsgivare kommer inte att få tillgång till dem. Utskrifter av intervjuer kommer att avidentifieras innan de analyseras och om du citeras i uppsatsen kommer citatet inte att kunna kopplas till dig personligen. Om du nämner andra personer vid namn kommer dessa också att anonymiseras. Ljudfiler och utskrifter kommer att hanteras på ett säkert sätt och vi säkerställer att obehöriga inte får tillgång till dem.

Vill du ha mer information är du självklart välkommen att kontakta oss.

Ett varmt tack på förhand!

Lina Burlin

[gusburlin@student.gu.se](mailto:gusburlin@student.gu.se)

Emma Lönedal

[gusloneem@student.gu.se](mailto:gusloneem@student.gu.se)

## Bilaga 3. Samtyckesformulär



### Samtyckesformulär

Ensam på toppen? - en kvalitativ studie om HR-chefers hantering av emotionella krav.

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för uppsats om *“Ensam på toppen?- En kvalitativ studie om HR-chefers hantering av emotionella krav.”* som genomförs vid Göteborgs Universitet. Jag har fått skriftlig och muntlig information om studiens bakgrund och syfte, att deltagandet är helt frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att materialet kommer att aidentifieras/kodas i samband med att det redovisas. Jag har också fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade.

-----  
Ort och datum

-----  
Namn

Ansvariga för projekt och genomförare av intervju:

Lina Burlin - Studerande, Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet

[gusburlli@student.gu.se](mailto:gusburlli@student.gu.se)

Emma Lönedal - Studerande, Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet

[emma.lonedal@gmail.com](mailto:emma.lonedal@gmail.com)

