

VINNARNA

ÅTTA FRAMGÅNGSRIKA HR-CHEFER OM IDENTITET,
STRATEGI OCH FRAMTID I EN SKEPTISK OMGIVNING

MARKUS RYDMELL

19776@STUDENT.HHS.SE

ANNA-KARIN LINDHOLM

19784@STUDENT.HHS.SE

ABSTRACT

The purpose of this essay is to examine Swedish HR-managers who have either received, or been nominated for, the award "HR-manager of the Year". We investigate the managers' personalities, how they think about their own role and HR's function in the organization, all in an environment that can be characterized by some skepticism towards HR. We find the HR-managers to be "winners"; strong individuals that are confident, communicative, and driven. By taking on a role as a strategic leader they create a strong identity and can thus position HR within the organization as a strategic, rather than administrative, function. If HR will become more strategic in the future and influence the environments opinion of HR remains to be seen, though our findings point in that direction.

Keywords: Human resources, Human resource managers, sensemaking, institutional theory, hypocrisy, identity, loosely coupled systems, strategy, de-coupling

Handledare: Johan Berglund

Presentation: 19 december 2008 kl. 10.15, sal B621

Opponent: Jakob Johansson, 21068 & Kristoffer Jönsson, 21067

FÖRFATTARNAS TACK

Vi vill tacka vår handledare, Johan Berglund, vars insikter, kunnighet och forskning om HR betytt mycket för oss.

Vi tackar även alla vi intervjuat, som visat både samarbetsvillighet och stort intresse för vår uppsats.

Stockholm, 8 december 2008

Markus Rydmell och Anna-Karin Lindholm

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	3
1.1 INLEDNING.....	3
1.2 PROBLEMBAKGRUND OCH FRÅGESTÄLLNING	4
1.3 DEFINITIONER OCH FÖRTYDLIGANDEN.....	5
1.4 PRISET – ÅRETS HR-CHEF.....	5
1.5 SYFTE	7
1.6 DISPOSITION.....	8
2 METOD	8
3 TEORI	11
3.1 INLEDNING.....	11
3.2 MENINGSSKAPANDE.....	12
3.2.1 SPRÅKET ENLIGT MENINGSSKAPANDE.....	14
3.3 INSTITUTIONELL TEORI	14
3.4 HYPOCRISY	16
3.5 OLIKA GRADER AV KOPPLINGAR.....	16
4 EMPIRI	17
4.1 HR-CHEFERNA – EN ÖVERBLICK.....	17
4.2 VARFÖR ARBETA MED HR?	18
4.3 STYRKOR & SVAGHETER	18
4.3.1 STYRKOR.....	19
4.3.2 SVAGHETER.....	20
4.4 FÖREBILDER	20
4.5 BALANS MELLAN YRKES- OCH PRIVATLIV	21
4.6 PROBLEM/HINDER I ARBETET	22
4.7 HÅLLA SIG UPPDATERAD.....	23
4.8 NYA UTTRYCK.....	24
4.9 UTBILDNINGSNIVÅN INOM HR	24
4.10 HR:S PLATS I ORGANISATIONEN.....	25
4.11 DO'S AND DON'TS INOM HR	26
4.12 HUR SKA MAN GÖRA FÖR ATT BLI NÄSTA ÅRS HR-CHEF?	28
4.13 HR:S FRAMTID.....	29
5 ANALYS	30
5.1 IDENTITET: FRÅN NÖRDIG SPECIALIST TILL STRATEG OCH LEDARE.....	30
5.2 FRÅN HR-PYSSEL TILL AFFÄRSNÄRA AKTIVITETER	33
5.3 TID TILL UMGÅNGE, INTE LÄRANDE	36
5.4 PROAGERA FÖR HR	37
5.5 HR-CHEFERS SPRÅK	39
5.6 FRÅN LÖSA TILL STARKA KOPPLINGAR	41
5.7 SAMMANFATTNING AV ANALYSEN	42
6 SLUTSATS OCH DISKUSSION	44
6.1 SLUTSATS	44
6.2 DISKUSSION	45
6.3 ANDRA MÖJLIGA TOLKNINGAR OCH FRAMTIDA FORSKNING	46
6.4 UPPSATSENS SVAGHETER	48
7 REFERENSER	50
8 BILAGA	55

1 Inledning

1.1 INLEDNING

Human resources är ett engelskt ord som egentligen saknar en konkret motsats i det svenska språket. Möjligen skulle *mänskligt kapital* utgöra ett någorlunda bra försök, men fortfarande så pass otillfredsställande att Human Resources blivit normen även på svenska. Vi noterar att den svenska branschtidningen Personal & Ledarskap heter ”HR-society” på Internet och kallar sig för ”Sveriges stora HR-community”, vilket ytterligare visar på den engelska jargongens genomslagskraft inom det svenska fältet.¹ Human Resources förkortas *HR*, och HR-frågor är beteckningen Sveriges HR-förening använder för det som tidigare hette personalfrågor.² Ett sätt att definiera HR är ”...processer som inriktar sig på personal, prestation, och information och som verkar genom att skapa en infrastruktur som påverkar medarbetare, kunder, linjechefer och aktieägare”.³ Det är ett urval av dem som bestämmer över dessa processer, de svenska HR-cheferna, som vi valt att studera i denna uppsats.

HR som område och dess chefer har genom tiderna fört en lång och seg kamp mot de övriga avdelningarna på företagen för att bli bekräftade som en väsentlig del i organisationen.⁴ Genom åren har det varit ett klassiskt kvinnoyrke och därmed dragits med nackdelar såsom sämre lön.⁵ HR har präglats av dåligt självförtroende och låg status⁶ och har setts som den administrativa och tråkiga avdelningen⁷ i vilken utövarna själva saknar verktygen att förmedla och förklara sitt strategiska värde.⁸

Sedan ett par år tillbaka har HR dock sakta men säkert lyckats hävda sig.⁹ Organisationer har blivit mer medvetna om funktionen och att den kan bidra till lönsamheten.¹⁰ Idag har en majoritet av svenska HR chefer tagit en plats i ledningsgruppen¹¹ och HR:s bidrag till organisationers strategi blir allt mindre ifrågasatt.¹² En del av de mindre spännande administrativa uppgifterna outsourcas vilket lämnat plats åt HR:s strategiska funktion;¹³ HR omnämns ibland

¹ HR-society (2008).

² Sveriges HR-förening (2008).

³ Ulrich & Brockbank (2007), s 5.

⁴ Becker et al. (2001), s 1.

⁵ Berglund (2002), s 77-78.

⁶ Pfeffer (1995), s 246-248.

⁷ Ulrich (1997), s 18.

⁸ Christensen (2006), s 5-6, 25.

⁹ Becker et al. (2001), s 3; Berglund (2002), s 62-73 redogör närmare för utvecklingen i Sverige.

¹⁰ Ulrich (1997), s 1-2.

¹¹ Sju av tio, Mats (2008).

¹² Ulrich (1997), s 56-66.

¹³ Berglund (2002), s 92.

som ”företagspartner”.¹⁴ Intresset för HR och dess anställda har med andra ord ökat, men frågan är om HR verkligen *har* uppnått den status de strävar efter. För att utreda hur läget ser ut idag för HR som profession ur ett svenskt chefsperspektiv, träffade vi personer som blivit nominerade till (eller vunnit) pris som bästa HR-chef. Det är ett pris som delas ut på den årliga Kompetensgalan som anordnas av tidskriften Chef tillsammans med samarbetspartners.¹⁵

1.2 PROBLEMBAKGRUND OCH FRÅGESTÄLLNING

HR har historiskt inte fått erkännande, men under de senaste trettio åren har däremot intresset för HR ökat.¹⁶ I bakhuvudet bör läsaren dock komma ihåg att det är en bild som målas upp av HR-utövare och forskare själva - vi hör inga andra tydliga röster föra samma resonemang. Vi misstänker att HR som profession fortfarande existerar i en institutionell omgivning som präglas av misstänksamhet och som ifrågasätter HR:s värde. Det är något som HR-chefer tvingats hantera på ett eller annat sätt. Vi har hittills kunnat skönja en institutionell förändring i samhället där den enskilda människan har satts allt mer i fokus inom företagsvärlden.¹⁷ Numera kan de anställda ses som en direkt nyckeltillgång som kopplas till både nyckeltal och bonus.¹⁸ HR:s inriktning på personalen har möjligen bidragit till professionens synliggörande i samband med detta, men vi tror knappast att HR-chefens ord väger lika tungt som ekonomichefens när det blir diskussion i ledningsgruppen.

HR är ett brett ämne och samtalet kring vad som skulle bli arbetets fokus startade redan under våren 2008. Det var inte förrän under hösten som vi efter diskussion med vår handledare, Johan Berglund, på allvar började smalna av vårt område. Efter att ha läst en text skriven av honom smalnade vi av ämnet ytterligare; han hade tidigare kartlagt vilka som vunnit pris som Årets Ledare under 1984-1992 och bl a noterat att maskulina ledarskapsideal premierades.¹⁹ Vi tog också intryck av Berglunds avhandling ”De otillräckliga – En studie av personalspecialisters kamp för erkännande och status”. I boken förs en diskussion som fokuserar på ”hur [yrkesgruppen HR-specialister] diskursivt går tillväga för att stärka och konstruera en legitim yrkesidentitet”. Boken diskuterar frågan utifrån fyra empiriska studier, där en är intervjuer med nio anonyma personalchefer, en halvtimme till en timme långa. Vi beslutade oss nu för att titta på chefskapet och ledarskapet inom HR. Vi valde ett tillvägagångssätt liknande Berglunds. Vi konstaterade att

¹⁴ Ulrich & Brockbank (2007), s 12.

¹⁵ En utförligare beskrivning av priset följer under metodavsnittet.

¹⁶ Scullion & Linehan (2005), s 3.

¹⁷ Bassi & McMurrer (2007), s 115.

¹⁸ Danielsson (2008).

¹⁹ Berglund (1999), s 21.

det vore intressant att göra en liknande kartläggning, men att endast fokusera på någon slags ”elit” av HR-chefer i Sverige, mer bestämt dem som under de senaste åren vunnit eller nominerats till pris som ”Årets HR-chef”.

Till en början hade vår studie ingen tydlig frågeställning. Vi visste vilket område vi ville fokusera på samt vilka vi ville träffa. Utifrån denna breda syn skapade vi ett frågeformulär som vi använde under vår första intervju med en av HR-cheferna. Utifrån svaren vi erhöll från den första intervjun diskuterade vi kring frågornas lämplighet och om vi fokuserade på rätt områden. Vi smalnade därefter ner frågorna och fick därmed ett tydligare frågeformulär.²⁰ Efter att ha satt oss in desto bättre i teorierna, och efter att ytterligare en HR-chef intervjuats, utmynnade vår frågeställning i:

*I en omgivning som präglas av skepsis mot HR:
hur är svenska premierade HR-chefer som personer, hur ser de på sin roll
och på HR som funktion i organisationen?*

1.3 DEFINITIONER OCH FÖRTYDLIGANDEN

HR = Human Resources

HR-chef ≈ Personalchef

PA-linjen = Personalvetarlinjen

Vi vill påpeka för läsaren att en del av stoffet i denna uppsats inte är unikt för de HR-chefer som diskuteras, utan kan ses som managementspecifikt och tillämpliga på personer i andra chefspositioner. Vi har valt att framhäva HR-chefernas handlade, men situationerna i sig är applicerbara även på andra yrkesgrupper. Vi låter slutligen HR-cheferna vi intervjuade, tillsammans med den litteratur vi citerat, representera ”hela” HR. Vi är medvetna om att vi undersökt endast en del av samtida HR-chefer i Sverige, men tror ändå att deras utsagor är intressanta. De har som nämnts premierats av den egna professionen och borde vara de som, i någon mening, anses som ”bäst” på HR-arbete.

1.4 PRISET – ÅRETS HR-CHEF

För att bättre förstå priset ”Årets HR-chef” valde vi att träffa generalsekreteraren för HR-föreningen, Lena Kraitsik. Kompetensgalan, det årliga evenemanget där bland annat utmärkelsen ”Årets HR-chef” delas ut, kommer att äga rum för sjätte året i rad under 2009. Projektet ”ägs” av tidningen Chef, och HR-föreningen är en av flera medarrangörer. Utmärkelsen går till så att

²⁰ Se bilaga.

HR-föreningen går ut till sina medlemmar och ber dem nominera kandidater till priset. Tidningen Chef gör samma sak. De nominerade går vidare till djupare research. Chef anlitar konsulter som gör arbetet, och det slutgiltiga materialet får jurygruppen, som bl a består av tidigare pristagare. Årets medarrangör Talentum betalar även en viss summa pengar och får vara med och styra en del över vilka som ingår i juryn.

Juryn tittar bl a på om de nominerade uppnått bra resultat, som kan kopplas till affären och som syns i uppföljda mål. Personen måste ha ett HR-ansvar i verksamheten, inte bara vara konsult eller specialist. Personen ska vara en förebild, och representera det passionerade ledarskapet, ha ett brinnande intresse för HR, och en tydlig kommunikationsförmåga. Arbetet att hitta någon beskrivs inte som lätt, men jurygruppen på åtta personer ”hoppas kunna träffa så nära som möjligt.” Juryn tar slutligen fram tre finalister, och vinnaren tillkännages på galan.

Lena tycker att HR-föreningen genom prisutdelningen ”lyfter frågorna på agendan”; galan ger både betydelse och status. Alla inblandade är givetvis måna om att det ska bli högre status på HR. ”Årets HR-chef” har idag blivit ”det stora priset.” Sveriges bästa arbetsplats är ett annat stort HR-relaterat pris, som dock inte nämnts utförligare här. Till minne av HR-föreningens grundare, Kerstin Hasselgren, delas även det s k Kerstin-priset ut årligen, men det är heller inget vi kommer att diskutera. HR-dagarna som event är det största, det som flest HR-människor känner till, och dit alla är välkomna. Till Kompetensgalan är man däremot speciellt inbjuden. HR-chefen nomineras till priset av medarbetarna, om personalen vill lyfta fram honom/henne. Priset är på så sätt ett ”kvitto på att både personal och affären gått bra.”

Lena är själv personalvetare i grunden och har bl a arbetat med personalfrågor på Posten. När vi frågar generellt om HR menar Lena att det känns som att många områden är aktuella, men att det framförallt ”handlar om att vi ska äga [frågorna] och ta för oss.” Det är viktigt med en motvikt gentemot ekonomins hårda delar och tekniken, och inse att det sitter människor bakom och styr. Lena tror starkt på att HR går en ljus framtid till mötes. Ett problem i organisationer är att det finns så många olika perspektiv, och att ”man tänker inte på varandras sätt.” Det största hindret är att medarbetarna inte ser varandras professioner, och där har alla ett gemensamt ansvar att möta varandra och ta kontakt. Det behöver inte vara svårare än att börja prata med varandra, anser hon.²¹

²¹ Kraitsik (2008). Se metod för mer information kring intervjuerna.

1.5 SYFTE

Det är utifrån ett gemensamt och genuint intresse för HR, som vuxit fram under studier och arbetslivserfarenhet (som rekryteringskonsult respektive HR-assistent), som vi fascinerats av området. Även med tanke på den ringa del av Handelsstudenter som är direkt intresserade av HR hade vi en önskan att lyfta upp en diskussion kring ämnet. Enligt en årlig rapport börjar endast tre procent av utexaminerade kvinnor från Handelshögskolan i Stockholm arbeta inom HR efter examen; för männen är siffran obefintlig.²²

Med vår frågeställning vill vi påvisa hur Sveriges premierade HR-chefer är som personer, hur de ser på sin roll och HR som funktion i organisationen. Som synes ovan har HR länge varit en nedvärderad spelare i organisationer. Vi önskar undersöka om så fortfarande är fallet, eller om HR-cheferna lyckats påverka sitt anseende, och i så fall hur. Vad säger, och vad kan vi tolka från, Sveriges ”bästa” HR-chefer när det kommer till HR-klimatet idag? Ser vi någon förändring, åt vilket håll, och i så fall varför? Vi kommer att lyfta fram exempel från våra intervjuer och problematisera kring dessa under analysen.

Analysen kommer att ske utifrån tre olika teoretiska modeller. Dessa berör meningsskapande (*sensemaking*) – hur vi skapar mening i en organisation, *institutionella tryck* – omvärldens påverkan, och *hypocrisy* – prat och handling i motsatt riktning. Vår ansats är att läsaren genom användandet av dessa teorier ska få en djupare förståelse för HR som funktion, cheferna som vårdar humankapitalet och situationen de befinner sig i idag. Att priset instiftats relativt nyligen och att juryn i skrivande stund som bäst håller på att utse 2009 års vinnare gör studien aktuell; vi hoppas att arbetet ska bidra till diskursen. Vi har mötts av intresse från alla HR-chefer vi intervjuat varför vi hoppas att även läsaren finner vår uppsats intressant.

Möjligen är läsaren redan övertygad om HR:s betydelse och håller med Jack Welch, General Electrics f d chef: “To manage people well, companies should... elevate HR to a position of power and primacy in the organization, and make sure HR people have the special qualities to help managers build leaders and careers.”²³ Andra som fortfarande väntar på att bli övertygade tycker kanske snarare att: “The human-resources trade long ago proved itself, at best, a necessary evil -- and at worst, a dark bureaucratic force that blindly enforces nonsensical rules, resists creativity, and impedes constructive change.”²⁴

²² SSE Placement Report (2007).

²³ Welch (2007).

²⁴ Hammonds (2005).

1.6 DISPOSITION

Vi följer en logisk disposition. Under avsnitt två kommer vi att beskriva vår metod. Avsnittet därefter behandlar den teori vi huvudsakligen använt oss av. I uppsatsens fjärde del presenterar vi vår empiri, intervjuerna med de nominerade HR-cheferna, som inledningsvis visas i en tabell. Empirin presenteras sedan tematiskt utifrån de relevanta intervjufrågorna. I analysen, del fem, har empirins intressantaste bidrag delats in i sex större teman. Vi vill också lämna plats för alternativa infallsvinklar varför vi senare i det sjätte styckets diskussion resonerar kring helt andra tolkningar som empirin skulle kunna ge upphov åt. I det sjätte stycket drar vi också våra slutsatser och diskuterar dess implikationer, och går även in på uppsatsens svagheter och framtida forskning. Därefter följer en komplett referenslista, stycke sju, och i det åttonde och sista avsnittet hittar vi uppsatsens bilaga.

2 Metod

Tidigt stod det klart att vi skulle göra en kvalitativ studie, av induktiv snarare än deduktiv karaktär.²⁵ Vi utgick trots allt från studiesubjektens perspektiv, varför det kvalitativa formatet kändes mer naturligt.²⁶ Djupintervjuer med ett fåtal chefer snarare än ett enkätbaserat kvantitativt arbete framstod som både roligt och intressant. Ett av de bästa sätten att bedriva empirisk verksamhet är att betrakta och bevaka.²⁷ På grund av svårigheter och logistiska problem beslöt vi oss dock för att intervjua. Vi är medvetna om att det finns svårigheter med att intervjua personer i ledande ställning men vi märkte inte av några större problem.²⁸

Kontakt per e-mail togs, under tidig höst, med de personer som perioden 2004-2008 vunnit priset som "Årets HR-chef". För att bredda empirin valde vi att inkludera de två som blivit nominerade, men inte vunnit priset, vardera år 2006-2008. Vi fick relativt omgående svar, och vi bokade in intervjuer. Två av de tillfrågade valde att inte medverka då de båda slutat arbeta med HR-frågor. För att få en bra helhetsbild av våra intervjuobjekt beslöt vi oss även för att inkludera kompletterande empiri: en intervju med HR-föreningens generalsekreterare. Under empiriinsamlingen försökte vi att i högsta möjliga mån förhålla oss kritiska och öppna för möjliga tolkningar för att undvika den induktiva metodens fälla; ett naivt och ointressant resultat.²⁹

²⁵ En induktiv förklaringsmodell utgår ifrån en mängd enskilda fall och hävdar ett generellt giltigt samband. Enligt deduktion utgår man istället ifrån teori.

²⁶ Alvesson & Sködlberg (1994), s 10.

²⁷ Andersen (1998), s 155-156.

²⁸ Ibid, s 146.

²⁹ Alvesson & Sködlberg (1994), s 13.

Innan den första intervjun skapade vi ett frågeformulär. Enligt den explorativa forskningsansatsen modifierade vi dock formuläret efter den första intervjun, då vi under intervjuens gång noterade överlappande och irrelevanta frågor.³⁰ Vi valde bort ett fåtal frågor och skapade tydligare rubriker för att lättare kunna ordna och tillägna oss empirin. Vi introducerade varje intervju med en kort beskrivning av ämnet men klargjorde att vi hade en öppen frågeställning. Denna allmänna öppenhet riskerar förstås att den insamlade empirin blir intetsägande, och rekommenderas i regel inte.³¹ Det var bl a med det i åtanke som vi gjorde en omformulering av frågeformuläret. Här kan läsaren däremot påpeka att vi medvetet ledde in empirin dit vi ville – frågans formulering påverkar onekligen svaret.³² Modifieringen gjordes dock för att skapa ett lagom avvägt frågeformulär, och vi anser att det var för arbetes bästa.

Beaktandes allt detta kändes det fortfarande lockande att gå in i intervjuerna med förhållandevis fräscha ögon. Helt obehagade i varken HR-arbete eller kvalitativ samhällsekonomisk forskning var vi knappast; ett visst abduktivt inslag fanns med andra ord med.³³ Vi kände hur påtagligt snäv kontext vi befann oss i – HR-frågor, ekonomi, stora svenska företag och högutbildade människor utgjorde miljön för det empiriska insamlandet, en miljö som vi författare känner till. Vi uppfattade det som en bekväm miljö att vistas i, vilket kan få implikationer för neutraliteten.³⁴ Miljön utgörs inte heller av missgynnade människor, och dominerande gruppers intressen är väl representerade inom forskningen.³⁵ Att HR-cheferna dessutom nominerats till ett pris, att vi talade med ”de framgångsrika”, fick heller inte glömmas bort.³⁶ Vi fick ofta påminna oss själva inte om vilka vi talade med, utan vilka vi *inte* talade med och vara lyhörda inför alternativa tolkningar.³⁷

I de flesta fallen var vi båda med på intervjuerna. I de fall då några krockade delade vi upp oss – tre intervjuer gjordes av endast en författare, varav en av dessa på telefon. Totalt gjordes tre intervjuer över telefon, då både tid och geografi omöjliggjorde ett fysiskt möte. Ett större inslag av deltagande observation hade varit spännande och rekommenderas som komplement.³⁸ Att vi inte kunde göra alla intervjuer ansikte mot ansikte, att båda författarna inte alltid kunde närvara

³⁰ Alvesson & Sködlberg (1994), s 67.

³¹ Ibid, s 72.

³² Ibid, s 249.

³³ Ibid, s 328; abduktion är en metod som kombinerar induktion och deduktion.

³⁴ Ibid, s 297.

³⁵ Ibid, s 220-221.

³⁶ Ibid, s 349.

³⁷ Ibid, s 268-270.

³⁸ Ibid, s 272. En deltagande observation gjordes dock med en HR-chef under en förmiddag, men vi har valt att bortse från den i arbetet eftersom inga andra genomfördes och bidraget var begränsat.

och att två intervjuer inte blev av alls är också en brist – de flesta håller nog med om att desto rikare empiri som finns tillgänglig, desto rikare kan analysen bli. Vi anför igen geografiska skäl och tidsskäl som förklaring till brister i empirin. Vi använde vidare inte bandspelare utan skrev båda två direkt på våra bärbara datorer som vi hade med oss vid varje intervju. Det gjorde vi främst av tidsbesparingsskäl; det hade medfört för mycket administrativt arbete, och vi ansåg att vi tillsammans täckte in tillräckligt med bra data.³⁹

Vi märkte att då vi förklarade i vilken egenskap vi forskade skapades en atmosfär av förtroende emellan oss och HR-cheferna. Forskning på magisternivå får sällan medialt genomslag, och när vi dessutom talade om att vi sökt oss till HR av personligt intresse kändes det som om vi fick ta del av privata och ärliga åsikter och synpunkter. Det är inget vi kan bevisa, men intervjuerna kändes genomgående avslappnade och trevliga. Ingen av de vi talat med ville heller vara anonym. Det kan i sin tur både betyda att man står för sina åsikter, samt att man har svarat så ”säkert” att inget skall kunna vändas emot en. Mer om de tolkningar och reflektioner vi gjorde följer i analysen. Vi har dock valt att i uppsatsen presentera HR-cheferna under fingerade namn, av respekt för deras integritet.

Efter intervjuerna fick HR-cheferna se över sin empiri, för att kontrollera att vi åhörare uppfattat allt korrekt. Det kändes nödvändigt då vi inte använt bandspelare. Även om metoden gav HR-cheferna chansen att ta tillbaka eller omvärdera något de sagt var det viktigare att få en av cheferna helt godkänd empiri. Några av cheferna hade ett fåtal synpunkter på vår empiri, som då ändrades, och det är dessa senare versioner vi använder i uppsatsen. Avslutningsvis vill vi uppmärksamma läsaren på att våra förfrågningar mottogs med entusiasm och iver från HR-cheferna, och de som avböjde önskade oss lycka till i vänliga ordalag. Vi uppfattar de HR-chefer vi talat med som trevliga och pratsamma, vilket underlättat den empiriska insamlingen. Påfallande ofta påtalade även HR-cheferna varandra i positiva ordalag.

³⁹ Andersen (1998), s 145-146.

3 Teori

3.1 INLEDNING

Verklighetens ofrånkomliga subjektivitet och dess implikationer är något vi burit med oss under vår empirisamling. Alvesson & Sköldbberg skriver utförligt kring den positivistiska⁴⁰ forskningens problematik, och Berger & Luckman skrev redan 1966 att: "The world of everyday life is not only taken for granted as reality by the ordinary members of society in the subjectively meaningful conduct of their lives. It is a world that originates in their thoughts and actions, and is maintained as real by these."⁴¹ Det har stundtals varit en utmaning för oss att tränga igenom empirin och komma underfund med vad det är som faktiskt sägs. Att våra intervjuobjekt kommer från en akademisk bakgrund liknande vår egen, och att de ofta använder sig av samma språk har gjort det ännu svårare att agera kritisk, eller åtminstone neutral, forskare. Sociala situationer och språk präglar hur vi uppfattar verkligheten.⁴² Alvesson & Sköldbberg skriver att "sociala strukturer och materiella förhållanden medför att diskurserna och språket uttrycker särskilda maktförhållanden och låser fast folk i olika slags subjektivitet..."⁴³

Trots att vi möjligen under vår empirisamling inte alltid lyckats gå utanför vår egen verklighet har vi i alla fall försökt närma oss en objektiv kritisk ståndpunkt i den mån det gått. Vi har, enligt den induktiva metoden, utforskat några teorier som vi tror kan skapa något meningsfullt av den empiri vi insamlat. Visst finns det inom den samhällsvetenskapliga ekonomiska forskningen en hel uppsjö av teoretiska infallsvinklar, och samtliga skulle säkert innebära intressanta analyser. De teorier vi huvudsakligen har använt har valts eftersom vi tidigare studerat och kan dem, och eftersom vi ser att de kan skapa spännande slutsatser, dels i sig själva, men också i samverkan med varandra. Karl Weicks forskning om meningsskapande i organisationer utgör en del av vår teori. Som komplement har vi även lånat idéer från nyinstitutionell teori; Meyer & Rowans klassiska artikel om särkoppling och Nils Brunssons begrepp hypocrisy. Samtidigt har vi försökt anta ett pluralistiskt förhållningssätt för att undvika en alltför snäv tolkning.⁴⁴ I diskussionen lämnar vi därför plats åt helt andra möjliga synsätt.

Nedan presenterar vi vår teoretiska verktygslåda, och förklarar varför vi tror att just dessa teorier är intressanta att applicera på HR-chefer. Det vi arbetar med är inte enkla teoretiska modeller,

⁴⁰ Enligt positivismen finns det råa fakta som går att mäta och tolka objektivt.

⁴¹ Berger & Luckmann (1966), s 33.

⁴² Ibid, s 52.

⁴³ Alvesson & Sköldbberg (1994), s 247.

⁴⁴ Ibid, s 269.

utan snarare allmänna teoretiska synsätt, med bred giltighet. Vi hoppas trots detta kunna använda teorierna på ett konstruktivt sätt och undvika en alltför diffus analys. En gemensam nämnare för teorierna är att de representerar olika grader av (lösa) kopplingar inom organisationer.

3.2 MENINGSSKAPANDE

Meningsskapande handlar om vad vi initialt tror att det gör, nämligen hur vi skapar mening av vår värld. Meningsskapande i organisationer är vår utgångspunkt och vi kommer att huvudsakligen använda Weicks verk ”Sensemaking in Organizations” skriven 1995.

Meningsskapande är en aktiv process med stort fokus på den mentala/kognitiva biten hos människan.⁴⁵ Processen i sig fokuserar på att uppfinna och skapa meningar, snarare än att tolka meningar.⁴⁶ Meningsskapande handlar kort och gott om hur vi skapar mening av en värld så att vi som aktörer i den kan agera meningsfullt. Det är viktigt därför att det är genom meningsskapande som vi upplyser och begränsar oss själva i/om vår identitet och våra handlingar.⁴⁷ Ytterligare förklaringar till meningsskapande handlar om att strukturera det okända, placera stimuli i någon slags struktur eller en process där individer utvecklar kognitiva kartor över sina miljöer.⁴⁸

Vi har använt teorin eftersom vi observerar HR-chefernas behov att skapa mening kring sin situation och profession. Meningsskapande är viktigt för HR-cheferna därför att genom att fostra en meningsskapande kultur kan man underlätta för grupper av människor att agera efter mönster som de tidigare var oförmögna att tolka. Meningsskapande sker för att uppnå en kollektiv förståelse kring hur nya situationer och/eller frågor ska bemötas. Det är genom detta deltagande som vi testar våra personliga värderingar och trosbilder om världen, och som världen omkring oss blir begriplig. Vi ser bara vad vi förväntar oss att se, och våra sinnen är bara förberedda att se utifrån en kombination av erfarenhet, reflektion, och vilken mening vi ålägger situationen. Graden av meningsskapande beror sedan på hur mycket vi bryr oss om situationen. Meningsskapande kan även ses som uppkomsten av kunskap. Om läsaren tänker tillbaka på HR:s institutionella miljö vi ritade upp i början skulle vi kunna misstänka att HR-cheferna måste agera på något sätt för att hantera den disharmoni som borde uppstå mellan den egna bilden av HR och den skepsis som finns i övrigt.

⁴⁵ Weick (1995), s 13.

⁴⁶ Ibid, s 14.

⁴⁷ Weick et al. (2005), s 409.

⁴⁸ Weick (1995), s 4-5.

Meningsskapande förklaras utifrån sju olika kännetecken som läsaren bör vara någorlunda bekväm med, för att inse hur meningsskapandeprocessen går till:

- 1) *Grundad i konstruktion av identitet*⁴⁹ – Vi anstränger oss för att upprätthålla våra identiteter. Turner beskriver identitetens roll på följande sätt: ”Sensemaking processes derive from...the need within individuals to have a sense of identity – that is, a general orientation to situations that maintain esteem and consistency of one’s self-conceptions.”⁵⁰ Vanligtvis handlar vi utan att reflektera särskilt länge och risken med att fundera för mycket är att vi hamnar i existentiell ångest.
- 2) *Retrospektivt*⁵¹ – Meningsskapande fokuserar på och sker tillbakablickande. Vi handlar utifrån mentala memorerade bilder av det som *har* inträffat, och skapar mening utifrån detta.
- 3) *Iscensättande (enactment)*⁵² – Vi skapar (delvis) den situation vi möter genom att reagera på en given omgivning, agera i den och sedan proagera, d v s sätta förutsättningarna för framtiden.
- 4) *Social interaktion*⁵³ – Meningsskapande äger rum i den sociala interaktionen, varför individuellt meningsskapande anses omöjligt. Vi gör det antingen direkt i meningsutbytet eller indirekt genom exempelvis observation.
- 5) *Ständigt pågående*⁵⁴ – Meningsskapande varken startar eller slutar, det är en pågående process. Det är omöjligt att helt stanna upp och reflektera över ens handlingar p g a att våra mentala bilder är i ständig förändring.
- 6) *Fokuserar på/med vinkar/antydningar (cues)*⁵⁵ – Cues är enkla, bekanta strukturer/händelser, ”frön” måhända, som hjälper människor att förstå vad som händer i den egna omgivningen. Cues kan därmed ses som ett startskott för vårt meningsskapande och agerande. Vi skapar våra cues lika gärna som vi noterar dem.
- 7) *Rimlighet (snarare än noggrannhet)*⁵⁶ – Det räcker att någonting är/känns rimligt för att få oss att agera. Vi behöver inte veta mer än nödvändigt, och hastighet är att föredra framför noggrannhet när vi agerar för att skapa mening.

⁴⁹ Weick (1995), s 18-24.

⁵⁰ Turner (1995), citerad i ibid, s 22.

⁵¹ Weick (1995), s 24-30.

⁵² Ibid, s 30-38.

⁵³ Ibid, s 38-43.

⁵⁴ Ibid, s 43-49.

⁵⁵ Ibid, s 49-55.

⁵⁶ Ibid, s 55-61.

3.2.1 SPRÅKET ENLIGT MENINGSSKAPANDE

Ett rikt språk ger ett rikt meningsskapande, och genereras av orden och vokabulären vi använder i de sociala interaktioner vi dagligen stöter på. Kan vi tala väl, kan vi likväl retrospektivt måla upp bilder och situationer i våra tankar på ett framstående sätt.⁵⁷ Czarniawska påpekar att när vi lär oss nya ord så lär vi oss att se saker ur ett nytt perspektiv och vi kan då skapa nya meningar för oss själva.⁵⁸ Det är hur vi använder vårt språk i interaktionen med andra som vi förklarar kontexten vi befinner oss i. Innan vi som individer skapar förståelse för oss själva, skapar vi förståelse i den större gruppen. Samhället föregår här individen. Utan den större kontexten, gruppen, samhället, blir språket meningslöst, för vi kan inte relatera den till någonting utanför oss själva.⁵⁹

Beroende på vad vi pratar om använder vi oss av olika vokabulär.⁶⁰ Men vi skapar våra beskrivningar snarare än avbildar. Det är av den enkla anledningen att ord aldrig beskriver verkligheten precis som den är. Vi utelämnar alltid någonting, antingen medvetet eller omedvetet.⁶¹ Det bästa vi kan ge är en approximation, och det är just därför som återgivningen aldrig blir perfekt eller fulländad. För att underlätta använder vi oss av exempelvis meningar, koncept och tolkningar, som har sin grund i hur vi använder språket.⁶²

3.3 INSTITUTIONELL TEORI

Meyer & Rowans klassiska artikel ”Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” från 1977 beskriver hur organisationer fungerar genom *särkoppling*. När organisationer förändras agerar olika drivkrafter – effektivitets- eller legitimitetsökning. Vilken drivkraft som är starkast beror på vilken omgivning som organisationen tillhör. En teknisk omgivning kännetecknas av verksamhet med tydliga produkter där betoningen ligger på vad som görs. I en institutionell omgivning är däremot resultaten oklara och svåra att mäta, och betoningen ligger på hur något görs.

Meyer & Rowan menar att organisationer inte alltid vill öka effektiviteten, vilket förutsätts enligt den Weberianska skolan; om organisationen finns i en institutionell omgivning vill man istället öka legitimiteten. Legitimitetsökning och effektivitetsökning kan inte ske samtidigt, och för att

⁵⁷ Weick (1995), s 106.

⁵⁸ Czarniawska (1990), s 146.

⁵⁹ Weick (1995), s 106-107.

⁶⁰ Rorty (1989), citerad i Weick (1995), s 107.

⁶¹ Freese (1980), citerad i ibid.

⁶² Weick (1995), s 106-107.

hantera konflikten skiljs den formella strukturen från det dagliga arbetet - den legitimitetsskapande verksamheten skiljs från den tekniska verksamheten. Rationaliserade myter, allmänt vedertagna sanningar om hur något bör se ut och vad som är effektivt, berättar hur något ”ska” vara inom någon omgivning. Dessa myter utövar ett starkt tryck på organisationerna och kan närmast hänföras till den legitimitetsskapande verksamheten. De kan inte följas om inte de legitimitetsskapande och tekniska verksamheterna skiljs åt.⁶³ En likriktning av organisationer inom samma omgivning eller fält kallas institutionell isomorfism, och är alltså en effekt av de institutioner som florerar och påverkar organisationerna.⁶⁴

En legitimitetsökning utesluter ofta mer eller mindre en ökning av effektiviteten och ett sätt att minska den konflikten är att skilja på den formella strukturen i en organisation och det dagliga arbetet. Här kommer begreppet särkoppling in, vilket innebär att den legitimitetsskapande verksamheten skiljs från den tekniska verksamheten. Institutionellt tryck från omvärlden belastar alltså organisationer vilket innebär att de måste anpassa sig för att uppfattas som legitima. Detta kommer dock i konflikt med kraven på effektivitet, och därför särkopplar organisationen från det institutionella trycket genom att utåt visa att man tillgodoser kraven medan man internt låter bli.

Dessa tankar går att applicera på HR-chefer och deras arbete. Det innebär att särkoppling föreligger inte bara på organisatorisk, utan även på en personlig nivå. Då vi bara intervjuat HR-cheferna själva, och inte deras över- eller underordnade, familjemedlemmar etc., har vi inte kunnat applicera teorin i en idealisk vid mening, eftersom vi inte kartlagt omgivningen. Teorins kärna, särkoppling som beteende för att samtidigt åstadkomma legitimitet och effektivitet, tror vi dock kan generera en givande diskussion applicerat även på vår förhållandevis snäva empiri, om än med en kritisk inställning kring subjektets utsagor i intervjusituationen.⁶⁵ Som nämnts har HR präglats av dåligt självförtroende och legitimitetsproblem, och HR:s konkreta värdeskapande bidrag har ifrågasatts. Möjligen är särkoppling ett sätt att hantera den institutionella omgivningens skepsis. Om det verkligen kan vara så får analysen avgöra.

⁶³ Meyer & Rowan (1977), s 344-345.

⁶⁴ Ibid, s 348-349.

⁶⁵ Alvesson & Sköldberg (1994), s 268.

3.4 HYPOCRISY

Nils Brunssons forskning kring *hypocrisy* handlar också om lösa kopplingar.⁶⁶ ”People may talk or decide about a certain action but decide in the opposite way.”⁶⁷ Aktörer (individer eller organisationer) kan hyckla vilket är ett sätt för dem att hantera konflikter som kan uppstå mellan värderingar, idéer och människor. Sannolikheten att något ska inträffa ökar om det som sägs och beslutas i ämnet är dess motsats; prat och beslut i en riktning kompenserar för agerande i motsatt riktning. Den direkta motsättningen gör att inom hypocrisy sägs prat, beslut och handling vara kopplade (*coupled*) istället för särkopplade (*de-coupled*). Hypocrisy behöver inte alltid vara moraliskt förkastligt utan kan tvärt om vara användbart eller till och med nödvändigt för att få till stånd utveckling.

Tidigt i vårt empirisamlade märkte vi att HR-chefer pratar gärna och mycket. Återigen har vi inte undersökt i vilken grad deras prat omsätts i beslut och handling. Men pratet i sig är intressant. Vi misstänker att den skepsis som finns gentemot HR kanske inte är så lätt att övervinna. Kanske går det att utröna om just prat är ett sätt för HR-cheferna att åtminstone internt i organisationen påvisa HR:s betydelse.

3.5 OLIKA GRADER AV KOPPLINGAR

Weick, Meyer & Rowan och Brunsson varierar i sina förklaringar till varför och hur (lösa) kopplingar existerar inom organisationer. Konceptet enligt social(mikro)sociologen Weick poängterar dualistiska sidor i en organisation och dess delar, där det förekommer en motsättning mellan självständighet och beroende.⁶⁸ En definition på lös koppling som Weick ger är: ”..coupled events are responsive, *but* ... each event also preserves its own identity and some evidence of its physical or logical separateness.”⁶⁹ Meyer & Rowan representerar den nyinstitutionella skolan och resonerar ett steg längre. Beteenden i organisationer måste vara *belt* särkopplade för att uppnå antingen effektivitet eller legitimitet; särkoppling har där en sorts möjliggörande funktion. Slutligen menar Brunsson att *prat* och *agerande* snarare är ihopkopplade i par, men där de står i motsats till varandra; prat i en riktning leder till agerande i motsatt riktning. Det är ibland nödvändigt för att över huvud taget få till stånd handling i en organisation.

⁶⁶ Brunsson (2003); vi har valt att genomgående använda den engelska termen *hypocrisy*. Hyckleri är den svenska motsvarigheten.

⁶⁷ Ibid, s 202.

⁶⁸ Weick (1989).

⁶⁹ Weick (1976), s 4.

4 Empiri

HR-cheferna och deras akademiska bakgrund presenteras i en tabell. Efter det har vi försökt att så tydligt som möjligt redogöra för våra intervjuer. Vi har låtit enstaka ord och uttryck stå som citat. Empirin har delats upp i rubriker som i grova drag korresponderar med vårt intervjuunderlag, och i varje rubrik redogör vi kort för hur vi resonerade när vi ställde frågor kring ämnet. Vi har försökt att låta varje HR-chef komma till tals ungefär lika mycket, men nämner inte alla under varje rubrik p g a att exempelvis irrelevanta svar har givits eller att frågan inte har svarats ordentligt på.

4.1 HR-CHEFERNA – EN ÖVERBLICK

Studiens empiri kommer från åtta personintervjuer med svenska HR-chefer. Dessa har som tidigare nämnts antingen blivit nominerade eller tilldelats pris för sitt arbete som HR-chef. Nedan följer en kortare introduktion till dessa personer.

Namn (fingerade)	Nuvarande arbete	Akademisk bakgrund
”Lisa”	HR-chef retail	Fil kand i psykologi, ekonomistudier
”Mats”	HR-chef finans	PA-linjen
”Eva”	f d HR-chef dagligvaruhandel	PA-linjen
”Lovisa”	HR-chef telekom	PA-linjen, fil kand i sociologi, magister i beteendevetenskap
”Karin”	HR-chef IT	PA-linjen
”Bengt”	HR-chef industri	Civilingenjör
”Nils”	f d HR-chef läkemedel	Civilekonom
”Charlotte”	HR-chef industri	PA-linjen

4.2 VARFÖR ARBETA MED HR?

Med denna fråga försökte vi få en bild av hur HR-cheferna ser på sin egen profession, förhållandevis särkopplat från sin egen maktposition som chefer.

Mats menar att ett bra skäl att arbeta med HR är ”ytterst att det är där som affären drivs” och att det finns orealiserad potential i organisationen som många chefer inte får ut. Det handlar om att se alla. Där kan HR hjälpa; det finns mycket kvar att göra. Enligt **Nils** är det viktigaste människorna, ”en kostsam och krånglig bit.” Han instämmer i det positiva med att få ”jobba med hela företaget”, på HR får man träffa alla. **Karin** nämner att ”HR är även otroligt brett. Du kan bli bra på så många olika områden” och tillägger ”den fantastiska möjligheten att se människor växa.” **Charlotte** håller med – ”humankapitalet är företagets viktigaste resurs.” Utan rätt människa på rätt plats blir inte företaget framgångsrikt. **Eva** menade att man likt VD:n har koll på allt, att HR-chefen jobbar med helheten, hela värdekedjan. Utan fäste i den grunden kan man inte bidra med HR-arbete. Hon beskrev det vidare som ”indirekt” arbete, att helhetsstrategin gör att andra avdelningar ”ibland får cred för det som är HR:s förtjänst.” Hon poängterade att det var viktigt att inte hamna i småsaker, men la till att det är roligt att se hur folk växer. **Bengt** stämmer in att HR-arbete är brett; ”man knyter ihop så många olika funktioner. Allt kokar ihop till HR.” Det enda som inte finns är den externa kundkontakten, poängterar han.

Lisa skilde sig något från mängden genom att bara fokusera på den mänskliga faktorn: man skapar processer och man får människorna att gilla jobbet och uppskatta saker och ting. Att ”utveckla människor” och ”förstå mänskliga processer” är en unik kompetens som HR besitter, menade hon.

Sammanfattning

- HR befinner sig nära affären.
- HR-chefen får jobba med hela företaget.
- HR ansvarar för att utveckla människor.
- HR-cheferna poängterar genomgående vikten av att jobba med en helhetsstrategi, som spänner från enskilda personalfrågor till övergripande strategifrågor.

4.3 STYRKOR & SVAGHETER

Det finns mycket normativ litteratur som talar om vilka kvalitéer som en bra chef/ledare bör ha och inte ha. Vi ville se om det förelåg några återkommande styrkor och svagheter bland HR-cheferna.

4.3.1 STYRKOR

Lovisa säger sig ha förmågan att sälja in idéer kring hur hon önskar driva olika delar i organisationen. Det är tydligt att hon står för det hon säger genom att säga att ”jag använder inte blyerts”. Hon beskriver sig som en väldigt stark individ som tar snabba beslut. Hon fattar sina beslut på intuition och magkänsla snarare än noggranna analyser. **Eva** finner sina styrkor i förmågan att vara nytänkande och inte ”gå i gamla hjulspår”. Hon har fått beröm för att vara lugn och sansad, och som bäst när det annars är turbulent och många är stressade. Hon säger även att hon är duktig på att placera HR nära affären. För henne som HR-chef är det viktigt att se helheten i företaget och därigenom binda ihop alla delar, inte bara fokusera på HR. Slutligen anser hon att hon vågar vara kontroversiell och säga vad hon tänker och tycker. **Charlotte** har lätt för att se vad som är ”viktigast” för affären.

Nils anser sig vara duktig på att kommunicera och sälja, som han menar är någonting man gör hela tiden på HR. Han är en person som håller det han lovar vilket gör att folk litat på honom. Han är snabbtänkt och har lätt för att sätta sig in i saker på en lagom djup nivå, och ser det som en styrka att han inte uppfattas som en nörd. Vidare är han tydlig i sin kommunikation med vad han tycker, men hans styrka ligger även i att lyssna; kommer folk med goda argument kan han ändra uppfattning. Han ser sig själv som ”jävligt nyfiken” och tar konflikter på en gång när de dyker upp. **Mats** ser sina främsta egenskaper som förmågan att ”connect the dots”, att se och förena sammanhang. Hans styrka ligger i att sätta affären i främsta rummet och ha bra förståelse för den; han är väldigt resultatorienterad. Det är inte de enskilda delarna inom HR som är hans styrka utan hans förmåga att få HR att bidra till organisationens övergripande mål. Han har lätt för att visa känslor och ser sig själv som passionerad. Han drar sig inte för att ställa sig upp och säga ifrån när det behövs, utan kan ”knyta näven”. Avslutningsvis anser han att han har förmågan att förmedla HR:s betydelse och värde för företaget till andra.

Vi tyckte att två av HR-cheferna inte tryckte lika starkt på sina personliga förtjänster som personerna ovan. **Karin** ser sig själv som gruvligt engagerad och är en glad person som ”bjuder på sig själv”. Hon anser att hon är nära organisationen och sitter inte på några höga hästar utan lyssnar på andra och vågar be om hjälp. **Bengt** anser sig vara bra på att ge folk uppmärksamhet och kontinuerlig feedback. Förmågan att sätta mål och bra personkemi är två andra styrkor han anser sig besitta.

Sammanfattning

- En klar majoritet av HR-cheferna lyfte fram egenskaper som var mer fokuserade på de själva än i samverkan med personerna i deras omgivning.
- Överlag ser vi att HR-cheferna har starka personligheter och god självsäkerhet, samt är bra på kommunikation och att förena sammanhang.

4.3.2 SVAGHETER

Eva är ibland inte tillräckligt bra på att prioritera utan låter ”knasiga” och ”irrelevanta” frågor hamna hos HR, någonting hon benämner som en klassisk HR-fälla. Hon anser sig heller inte tillräckligt duktig i att tänka i de stora banorna, där hon anser att de bästa idéerna kommer ifrån. **Lovisa** ser inte de administrativa uppgifterna som något som tilltalar henne. **Mats** svagheter skulle vara hans brist på detaljkunskap, framförallt ekonomins detaljer, balansräkningen och resultaträkningen. Han kan ha svårt att tygla sina känslor. **Karin** sitter med det klassiska dilemmat med att inte få tiden att räcka till alla åtaganden. Hon får ofta omprioritera för att hinna med det hon måste. En övertydlighet i hennes kommunikation framträder även när hon känner sig pressad. Slutligen ser hon att hennes kunskap inom ekonomi är bristfällig. **Nils** är bättre på att starta upp projekt än att avsluta dem; han blir lätt otålig och kan tycka att saker blir tråkiga. Att orden kommer ut ur munnen snabbare än tankarna hinner formulera dem är också något han anser sig kunna bli bättre på. Slutligen kan han ibland vara för tuff och driva saker för hårt tills någon bli ledsen. **Lisa** är otålig som person och har aldrig jobbat direkt i linjen. Hon har ”aldrig haft ett resultatansvar”.

Sammanfattning

- Det är en större spridning på svagheterna hos HR-cheferna än det var på styrkorna.
- Poängerna som återkommer är bristande kunskaper inom ekonomi, olusten att hantera administrativa uppgifter, att inte kunna prioritera de viktigare frågorna och även att få tid att hinna med allt som bör göras.

4.4 FÖREBILDER

Vi har alla stött på människor som inspirerat oss. Vill man bli framgångsrik kan man undersöka vad andra gjort tidigare och låta sig inspireras, och kanske snabbare nå sitt mål. Vi ville veta om HR-cheferna har några specifika personer de ser upp till.

Nils har inga direkta förebilder utan försöker plocka olika saker från olika människor han beundrar och har träffat på möten och som ”stått på scen.” Han ser upp till ledare som får människor att gilla jobbet och som har empati. **Bengt** nämner några gamla chefer och idrottsledare som har en del av egenskaperna som han ser som styrkor hos sig själv. För **Eva** har det funnits personer i organisationen som hon har sett upp till, men ”ingen speciell.” **Mats** ser inga tydliga förebilder inom HR-fältet. Han har däremot haft riktigt duktiga linjechefer med förmåga att se större sammanhang. De har lyckats skapa logiska bilder som betytt något för alla i organisationen och kunnat förmedla budskap. Mats ser upp till människor med ”brutal återkoppling” och som leder med passion.

Vi observerar en generell avsaknad av namngivna förebilder, dels inom HR fältet, men även generellt. Endast tre av våra intervjupersoner påpekade specifika personer som förebilder. En av **Karins** största förebilder är hennes pappa. Människor som brinner för och engagerar sig i det dem tror på inspirerar; hon nämner Lisa som någon som gjort detta. **Lovisa** har framförallt en kvinnlig förebild, en person som aldrig var ”rädd för unga”, utan delade med sig av sin erfarenhet. Hon var väldigt öppen som person och generös till sättet. Där hon brast i kompetens vägde hon upp med energi och kärlek. **Lisa** namnger tre personer vid namn som förebilder, varav en är f d HR-chef.

Sammanfattning

- Flera av cheferna har i någon mån inspirerats av andra.
- Få namnger specifika personer.
- Väldigt få specifika förebilder inom HR nämns.

4.5 BALANS MELLAN YRKES- OCH PRIVATLIV

Ett återkommande problem för de flesta borde vara att det är svårt att få tiden att räcka till då dagarna snabbt fylls med både arbetstimmar och annat. Vi frågade HR-cheferna hur det gick med deras balans i yrkes- och privatliv.

Eva inleder med att säga att hon kan stänga av men att det samtidigt är ”en kamp varje dag” och det är ”mycket uppoffringar”. Att en rolig tjänst kräver mycket jobb anser hon stämna; det blir inte 40 timmar, men inte heller 70, utan någonstans där emellan. **Nils** anser att det är svårt att jonglera de båda delarna. Han går inte hem och stänger av, utan är ofta kvar på jobbet i tankarna. Det är en mental ansträngning och han känner att han *måste* vara kvar. Det har delvis varit många

uppföringar, säger **Bengt**. Han har genomgått en skilsmässa och anser att jobbet tar mycket tid och att det är svårt att förverkliga sitt övriga liv på endast två helgdagar. Han har blivit bättre på att balansera men har fortfarande jobbet ständigt i tankarna, och måste göra andra saker för att inte bara tänka på jobbet.

Dessa tre gav svar som upplevdes som relativt ärliga och raka - andra svarade mer tillrättalagt. **Mats** börjar med att berätta att han känner passionerat inför jobbet vilket gör att han lätt blir absorberad. Han kan dock sätta ramar och säger att han placerar familjen i första rummet. Han har modet att åka hem, ta möte på telefon, eller hoppa dem helt och hållet; i slutändan är det inte familjen som betalar priset för att han jobbar mycket utan vännerna. **Lovisa** säger att hon själv "inte har känt något dåligt samvete" än så länge. Det finns nog människor omkring henne som skulle säga att hon jobbar för mycket, men det är någonting hon själv bestämmer över. Hon blir inte bitter för att hon jobbar för mycket. Hon har jobbat många timmar men aldrig på någon annans bekostnad. **Charlotte** har inte heller upplevt att balansgången mellan yrkes- och privatliv är svår. För **Lisa** är jobbet mycket av en hobby som därmed även tar upp en stor del av hennes fritid, och hon jobbar när barnen gör någonting annat. **Karin** ser det som ett allmänt fenomen att vi alltid vill mer än vad tiden räcker till. Hon känner inte att hon gör någon uppföring, men skulle däremot vilja ha mer tid för allt.

Sammanfattning

- Jobbet som HR-chef är inte något nio till fem jobb.
- De balanserar privatlivet och jobbet på olika sätt, men tidsbristen är definitivt något som alla är medvetna om.

4.6 PROBLEM/HINDER I ARBETET

Alla har problem eller hinder i någon utsträckning i sitt arbete. Vi ville se vilka som fanns hos HR. Svaren på denna fråga vi fick var följande:

Nils beskriver ett av problemen som brus, dvs att alla avdelningar kör sitt eget race och att det blir svårt att nå fram till dem. Vidare är det mycket omvärldsförändringar vilket leder till att det alltid händer nya saker och att det blir svårt att jobba med kontinuitet. Ett annat problem är att människorna som jobbar på HR tenderar att krångla till saker, det blir svårt att "keep it simple". **Mats** ser att koncernledningen har svårt att förstå att HR-arbete kräver sitt pris; inte nödvändigtvis ett monetärt sådant, men för att stärka ledarskapet så kanske vissa chefer måste tas

ifrån vissa rättigheter. Människor vill se effekt utan att betala någonting för det. **Lisa** är den enda som inte ser några hinder alls i sitt HR-arbete. **Eva** ser det största problemet med att fastna i HR-fällan, att göra fel saker, ”småsaker.” Den stora utmaningen är att komma åt själva verksamheten. **Karin** ser samma problem som Eva. Det handlar just om att prioritera rätt och göra rätt saker vid rätt tillfälle. **Bengt** nämner brist på pengar som ett problem, som för övrigt är hans enda. **Charlotte** nämner ”den finansiella situationen i omvärlden för tillfället.”

Sammanfattning

- Det är svårt att prioritera rätt och nå fram.
- Pengar och konjunktur påverkar enligt vissa.
- Endast en tycker att det inte finns hinder alls.

4.7 HÅLLA SIG UPPDATERAD

Att vara ständigt uppdaterad tar tid, men ger även ökad kunskap. Hur resonerar HR-cheferna kring detta?

Lovisa säger att det är genom de föredrag hon håller som hon träffar människor. Läser man vanliga tidningar så hänger man med tillräckligt bra. Att gå på seminarier är ingenting hon har tid med. Hon förlitar sig annars en hel del på sina anställda som hon äter frukost med en gång i veckan. **Nils** är dålig på att influeras av böcker, utan försöker få sina influenser av andra människor. Han lyssnar och tar med sig modeller från konsulter, exempelvis Dave Ulrich. Han går inte heller på seminarier utan hämtar kraft och inspiration från andra ledare. **Mats** är ”jättedålig” på att hålla sig uppdaterad. Han har mycket litteratur men är dålig på att läsa, och håller sig ajour genom att hålla nätverk vid liv, luncha, och stämma av med kollegor om vad som händer. Han är selektiv i hur han lär sig. Han träffar människor han gillar och ”verifierar idéer eller snor idéer” från dem. Å andra sidan läser han artiklar som han får skickade till sig, men aldrig mer än fem sidor. **Eva** anser att hon endast gör det i liten skala. Det blir få seminarier och lite litteratur. Hon försöker hålla kontakt med sitt nätverk.

Det är inte bara nätverken som HR-cheferna håller sig uppdaterad inom. **Karin** försöker att genom att läsa dagstidningar och Dagens Industri, vara med i HR-föreningen, och gå på seminarier hålla sig uppdaterad så gott det går. Hon försöker hänga med i jargongen då hon ser det som viktigt att vara uppdaterad. **Bengt** håller sig väl uppdaterad och är mycket nyfiken på vad som händer i HR-världen. Han kollar Internet varje dag och läser en hel del tidskrifter. Han har även en HR-blogg där han gör fyra till fem inlägg i veckan.

Sammanfattning

- En majoritet verkar inte ha tid eller ork annat än att hålla sig a jour genom sitt nätverk.
- Utöver det ser vi bloggande, aktiviteter med HR-föreningen, och deltagande på seminarier i enstaka fall.

4.8 NYA UTTRYCK

Som ett brev på posten dimper det med jämna mellanrum nya affärsuttryck ner i knäet på oss. Ett för HR specifikt uttryck är t ex Talent Management.⁷⁰ Vår fråga är således om dessa är någonting HR-cheferna tar till sig och använder sig av.

Lovisa påpekar att ”värderingar är viktiga, buzzwords är fånigt”. **Bengt** tycker att s k nya uttryck kan vara förödande om de används fel; det gäller att ha fingertoppskänsla. Är företagskulturen akademisk går det bättre att använda uttryck. **Karin** säger att ”det kan nog vara viktigt, men man måste känna att de är förankrade på ett bra sätt”. Ett hon använder är ”proud people perform”. **Eva** tycker att buzzwords kan vara bra ibland; i slutändan handlar det om att uppfylla affärs mål och man måste överställa begrepp så att de fungerar inom organisationen. Det viktigaste är att få saker att hända, säger **Mats**. Trovärdighetsproblem gör honom vaksam på att inte slänga sig med termer, framförallt HR-jargong. **Lisa** anser att det inte är viktigt med nya moderna uttryck, däremot kan det vara bra att använda nya mer vedertagna grepp för att tydliggöra en ompositionering eller att visa att någonting nytt är på gång. **Charlottes** åsikt är att det inte är viktigt att använda dem, däremot är det viktigt att veta att de finns och förstå deras innebörd.

Sammanfattning

- Svaren som gavs var övergripande att nya uttryck inom professionen inte är någonting som använts flitigt av någon.
- Om de använts har det varit för att i enstaka fall lyfta fram en specifik fråga.

4.9 UTBILDNINGSNIVÅN INOM HR

Vi ställde även frågor kring HR:s akademiska grund och optimala funktion för att undersöka ifall vi kunde skönja några trender där. Eftersom vi själva fortfarande studerar var vi intresserade av frågan.

⁷⁰ Forslund (2007).

Vad gäller HR:s effektivitet menar **Bengt**, själv ingenjör, att en blandning av akademiker och icke-akademiker nog är det bästa. HR är ”tvärvetenskapligt” och den akademiska nivån är nog relativt hög, anser han. **Mats** håller också med om att balans är viktigt. Han är ”inget större fan” av sin egen utbildning (PA-linjen). ”Vi är konservativa i Sverige vad gäller utbildning”, menar han, och vill ha mångfald när det gäller utbildning och erfarenhet. Dock påpekar han att det går att få inflytande och mandat relativt fort eftersom det inte finns så mycket konkurrens, utan utrymme ”för rätt person med rätt driv att komma in snabbt”. ”Jag skiter väl i vad personer har läst” sa **Nils**, civilekonom, och tycker själv att det är svårt att säga vad som är HR-kompetens. Det är istället en ”fördel om man har generalistbakgrund.” Nils tycker att HR har fått skit för att det är överakademiskt. HR har skapat dinosaurier som är bra i teorin men svåra att jobba med. Man måste vidare ha förståelse för hela värdekedjan, varför han gärna ser en blandad HR-funktion. **Lisa** tycker att man bör ha en akademisk utbildning, och ser gärna att man läst en del om ledarskap, organisation, psykologi och ekonomi.

Eva menar att HR ändå är en profession, och att det är viktigt med duktiga personalare som kan yrket, även om blandning har sina förtjänster. Hon verkar tillfreds med sin situation; hon säger sig ha ett otroligt spännande jobb, och man kan få mycket makt och information snabbt. **Karin** tycker att grunden gärna får vara beteendevetenskaplig, eftersom viktigast för HR är att ha ett tänk på och om människor. ”Andra människor ska fundera på andra områden.” **Charlotte** ”håller fanan högt” för en utbildning inom HR och det man lär sig på PA-linjen.

Sammanfattning

- Vissa ser möjligheterna med en bredare utbildningsbakgrund inom HR, med inslag av exempelvis ekonomi.
- Andra vill istället framhålla PA-linjens förtjänster.
- Två gav intrycket att konkurrensen inom fältet inte är hård.

4.10 HR:S PLATS I ORGANISATIONEN

Här ville vi komma åt vilken roll HR spelar i organisationen, och försöka få HR-cheferna att uppskatta hur deras arbete värderades av övriga – medarbetare, chefer, och underställda.

Enligt **Eva** är HR-chefen ”VD:s förlängda arm” och stödet från VD är ofta positivt, medan övriga ledningsgruppen och andra anställda kanske inte alltid fattar vad HR faktiskt gör - HR-avdelningen är ingen ”myshörna”, vilket somliga ibland verkar tro. På **Mats** arbetsplats är

uppfattningen om HR ”svag, ganska dålig”, p g a en otydlig agenda utan en stark koppling till affären, där det strategiska blivit fragmenterat. HR har inte så stort inflytande, och ledningen tror nog samma sak enligt Mats, vilket är ”en personlig utmaning.” Han vill inte imponera på ”HR-are”, utan vill finnas där för affären. **Lovisa** känner inget behov av ”att vara omtyckt på jobbet” och vill inte delta i någon popularitetstävling – det blir enklare att jobba på så sätt.

Karins åsikt är något annorlunda – hon talar istället om medarbetarna som HR:s ”främsta kunder”. **Lisa** tycker att på hennes arbetsplats uppfattas HR både som stöd, och som centralt drivande i förändringsarbetet. Att förankra HR i organisationen är en utmaning, och mynnar enligt **Bengt** ut i ”de personliga egenskaperna som chefen och de anställda HR-personerna ute i organisationen har.” Man måste anpassa rätt HR-människor till rätt projekt som drivs ute i organisationen, och se till vilka behov och förväntningar organisationen har på HR. Affärstänket, och närheten till ekonomi, var en av anledningarna till att han anställdes som HR-chef. **Charlotte** menar också att det blir vad man gör det till: ”driver man det som en viktig del så blir du behandlad som en viktig del.”

Sammanfattning

- En tycker att HR-chefen är VD:s förlängda arm.
- En annan tycker att övriga medarbetare är HR-chefens främsta prioritering.
- Majoriteten anför en kombination av de två punkterna ovan.
- De flesta menar att uppfattningen om HR i en organisation beror på vad man som HR-chef själv gör det till.

4.11 DO'S AND DON'TS INOM HR

Vi frågade rakt ut vad man bör respektive vad man inte bör göra som HR-chef.

Lovisa tycker att tydlighet, kommunikation och rättvisa är viktiga egenskaper. Man måste också fundera på begreppet makt och hur man ställer sig till själva begreppet. Viktigt är att skapa förtroende kring sin egen person, för att undvika legitimeringsproblem i ledningsgruppen: ”Om du inte tror att du blir uppjuden till dans, så kommer du inte att bli det!” En positiv attityd smittar av sig; om man själv tycker om det man gör, så kommer andra att göra det också. Man blir glad och stolt över att vinna priset, det är en klapp på axeln. Viktigt var att man kunde påvisa att HR-arbete ändrade arbetssättet på hela företaget.

Eva menar att en bra HR-chef förstår helheten och undviker att fastna i småsaker. Man står på sig och driver sin långsiktiga agenda utan att gå med på allt. Arbetet i ledningsgruppen fungerade bra, och legitimering i ledningsgruppen åstadkommer man genom att inte bara driva sin egen HR-agenda; i ledningsgruppen har man ”en annan hatt” på sig. **Bengt** sitter också i ledningsgruppen, som har ”varit väldigt inbjudande.” Där är det fokus på verksamheten först och främst och sen sitter alla med sina kunskaper och försöker lösa frågorna. Bengt förespråkar mer ”*Lean*-tänk”⁷¹ i HR-funktionen – tydlig ansvarsfördelning, tydliga processer, skapa ordning och reda, även om det krockar med HR:s traditionella kultur. Bengt håller med om vikten av kommunikation och tycker att ”HR kommunicerar alldeles för dåligt.”

Även **Karin** betonar vikten av tydlighet i kommunikation, men menar att desto viktigare är respekten och engagemanget för människor. Att just ”bibehålla respekten” är det viktigaste. Man får inte ”brista i förtroendet” eller ”vända kappan efter vinden”. Civilkurage och lyhördhet är också viktigt, man måste våga säga nej. Karin är tydlig vad gäller sin passion för att ”vara nära människor”. Hon skulle gärna jobba för exempelvis Röda Korset, tillägger hon. Ledningsgruppssamarbetet fungerar ”kanon”.

Enligt **Nils** är förtroende och personlig och verksamhetsmässig kompetens viktig, man måste kunna ”läsa och ta människor.” Chefer är ensamma, de behöver någon att prata med, en ”coach.” Ibland måste man städa och muntra upp. Att vara HR-chef är ett förtroende baserat på kompetens och personliga egenskaper. Man är tuff i finanserna och förstår affären. Om det ifrågasätts huruvida HR ”förtjänar sin plats” så rör det sig om ”ett individproblem i så fall.” Som HR-chef ska man akta sig för att bli ”nörd, inte för mycket specialist.” Man måste ha affärsförståelse, och ”fatta vad verksamheten håller på med.” Nils satt i en global affärsledningsgrupp på företaget och tycker att man måste skaffa sig tillit och en position som ger access till ledningen. Ett annat sätt att synliggöra HR-funktionen är att göra om den till dotterbolag och sälja tjänster, en slags kommersialisering, säger Nils.

Lisa är istället inne på rollen som förmedlare och medhjälpare, snarare än aktiv värdeskapare. Hon tycker att en bra HR-chef kan ”sätta sig in i de olika chefernas behov” och skapa engagemang för organisationernas värderingar. En som kan vara organisationens språkrör mot ledningen och vice versa. Man måste vidare vara lyhörd och kommunicera ut i organisationen. Arbetet i ledningsgruppen fungerar bra; där har HR både en styrande och stödjande roll. Att ha

⁷¹ *Lean* innebär att skära bort alla resurser som inte bidrar till konkret värdeskapande för kunden.

en inspirerande vision och få organisationen att vilja gå mot den är oerhört viktigt när man är HR-chef. Ingenting är viktigare än att få folk att förstå vad de arbetar mot. Lisa har positionerat HR i organisationen så som den bör vara positionerad i en organisation, vilket säkerligen bidrog till nomineringen.

Mats är mer inne på vad de andra sagt, ”att koppla till affär och översätta”. Man måste vara ”stryktålig”, våga bli arg och ta strider, stå upp för sina åsikter och inte ta illa vid sig. ”Ett starkt genuint intresse för människor, det måste du ha” – men man får inte bli kycklingmamma. Man ska vara fascinerad av att realisera potential hos människor och att få den egna organisationen med sig, vilket i sig förutsätter ett starkt ledarskap. ”Vi måste äga våra processer.” Man får inte falla när det gäller värderingar – Mats nämner Skandia som avskräckande exempel. Han tror att han blev nominerad eftersom han lyckats ”engagera personal på alla nivåer” och släppt loss passionen i en svensk miljö där man inte ”får” göra det. Han ”upplevdes som rak och rättfram”, och sa vad han tyckte och kände. **Charlotte** håller med – man får inte ”frångå sin integritet.” Man måste ha tilltro för att kunna arbeta för företagets bästa. Man måste vara affärsstrategisk, kunna tajma, vara steget före, och vara ett stöd till ledningsgruppen på vissa frågor. Samarbetet i ledningsgruppen ”fungerar jättebra” och ”ledarskapsfrågor och humankapitalet ligger högt på agendan.” Att ha ett genuint sätt att vara på, att ”förankra och driva affärsfrågor med HR”, ”sätta HR på kartan”, och visa vad HR kan tillföra tror Charlotte gjorde att hon blev nominerad.

Sammanfattning

- Kommunikation är viktigt.
- Civillurage, tuffa tag och integritet likaså.
- HR måste förstå och använda värdet av sitt arbete.
- Samarbetet med ledningsgruppen fungerar oftast bra.
- Som HR-chef är man ett viktigt stöd för andra chefer.

4.12 HUR SKA MAN GÖRA FÖR ATT BLI NÄSTA ÅRS HR-CHEF?

Genom att ställa denna fråga ville vi öppna upp diskussionen kring HR:s framtid.

Lovisa säger att man måste få gehör från ledningen, ha bra självkänsla och vara trygg i den egna kompetensen. Jobba på sin retorik, personalteknik och idéförsäljning är också viktigt. **Nils** lyfter fram att man ska göra ett bra jobb där man är, och vara ute och prata om det; man ska vara kommunikativ både i positiva och negativa ordalag. Folk älskar att höra historier, ”förpackningen

är lika viktig som leveransen”. Man måste veta vad affären handlar om. Genom att samla folk så kan man påverka och lyssna. Han anser att det roligaste med ledarskapet är att vara en synlig ledare. **Lisa** säger att man ”vill hitta någon som har lyckats hantera komplexa HR-frågor” och förflyttat HR ytterliggare i rätt riktning. **Mats** poängterar vikten av att vara taktisk - det får organisationen att se vilken bra ledare du är. Han tror på någon som uppnår faktiska resultat och som har en trovärdighet och ett genomslag. Att personen i fråga inte ska vara stockkonservativ när det kommer till rekrytering inom den egna sfären är viktigt. En ledare som ”går ut och står upp för sina åsikter och som skakar om.” **Eva** säger kort och gott att vara nära affären. **Karin** tror att man ska vara ärlig och visa sig stolt över sina prestationer. Det handlar inte om att höja sig själv utan att ”höja alla lite grann.” **Bengt** säger att det handlar om att vinna tillit och förtroende i organisationen, och att man bör jobba med integritet och respekt för människor. Att vara förankrad i affärerna och stå med båda fötterna på jorden tror **Charlotte** är viktigt. Man ska jobba aktivt för företagets bästa, dels för humankapitalet och dels för det finansiella resultatet.

Sammanfattning

- Utifrån svaren är det svårt att se några återkommande synpunkter på var HR:s fokus kommer att hamna i framtiden.
- En gemensam nämnare är att stärka den egna eller funktionens legitimitet på ett eller annat sätt, även om tillvägagångssättet varierar.

4.13 HR:S FRAMTID

Hur ser, mer konkret, HR:s framtid ut? Vi ställde en rättfram fråga och fick rättframma svar.

Karin ser ljusst på HR:s framtid, den ser ”jättebra” ut. HR:s uppgift är att skapa lönsamhet i organisationen genom bra personalpolitik, och det finns alltid saker att göra inom HR. **Lovisa** är också hoppfull, bl a sedan hon träffade studenter på PA-linjen i Lund vilket fick henne att känna att framtida HR-utövare ”står bättre rustade, mer motiverade, mer säkra”. Hon tycker att HR rör sig bort från den gängse bilden av HR – ”nu är vi mer som en business partner ute i organisationen, nära affären.” I framtiden tror **Eva** att vi kommer att se fler och fler duktiga personalchefer och personalare i arbetslivet, vilket är bra eftersom det behövs ”höjd och professionalism”, inte fler ja-sägare. **Charlotte** ser att HR blir mer och mer en ”affärsstrategisk partner.” Humankapitalet kommer att få en allt större betydelse.

Mats ”ser intresset ifrån ägaren” och upplever inte att han måste tjata om HR:s betydelse. Man får inte ”sitta på läktaren” och klaga utan se till att vara redo. HR måste ”plocka upp bollen” och möta upp behovet som finns. Det handlar också om att HR måste vidga sina egna vyer, att ibland kunna vika sig. Där finns en ovilja som enligt Mats troligen bygger på otrygghet. **Bengt** ser två olika utvecklingar inom HR, dels mot en lean-inspirerad, mer strömlinjeformad funktion, där mer tid ägnas åt ”viktiga frågor” och affärsmodeller. Den andra utvecklingen förespråkar mer humanism. **Nils** tror att trenden går mot HR:s skiktning mot olika spetskompetenser. Trycket på mätbara krav kvarstår. **Lisa** längtar efter en framtid när det *inte* förekommer seminarier kring hur HR ska ta plats i ledningsgruppen och hur de ska göra sig hörda i organisationen - genom att fokusera på detta positionerar man sig själv i underläge.

Sammanfattning

- HR-cheferna ser överlag mycket ljust på framtiden.
- HR kommer att bli en tydligare och professionellare funktion.
- HR:s affärsstrategiska bidrag kommer att uppmärksammas allt mer.

5 Analys

Vi har skapat sex rubriker som vi tycker fångar upp det intressantaste i empirin. Nedan har vi analyserat dessa enligt de tre teorier som presenterades i teoriavsnittet. De olika teorierna appliceras i varierande grad, men alla bidrar de till intressanta analyser. Vi knyter an till frågeställningen och analyserar alltså hur svenska premierade HR-chefer är som personer, hur de ser på sin roll och på HR:s funktion i organisationen.

5.1 IDENTITET: FRÅN NÖRDIG SPECIALIST TILL STRATEG OCH LEDARE.

Meningsskapande kännetecknas enligt Weick av hur vi konstruerar vår identitet. En av HR-chefernas stora utmaningar är att hävda sin identitet och integritet i organisationen; vi visade i inledningen att HR haft problem med just detta. Reflekterar vi däremot för mycket kring vår egen identitet är det möjligt att hamna i existentiell ångest. Ett sätt för HR-cheferna att undvika denna ångest är genom att ha förebilder och anamma delar av deras identitet för att forma sin egen. Både Nils och Eva lyfter fram att de inte har några specifika förebilder, men däremot har de funnits människor som de har sett upp till, och deras karaktärsdrag kan tänkas ha blivit inkorporerade i Nils och Evas egna identiteter. Karin, Lisa, och Lovisa har haft mer specifika förebilder, vilka troligen bidragit till utformningen av deras identiteter. Genom denna efterbildning av delar av andras karaktärer får HR-cheferna således hjälp utifrån och undviker,

åtminstone i större utsträckning, att hamna i existentiell ångest. Det är däremot viktigt, vilket Charlotte lyfter fram, att inte glömma sin egen integritet. Går vi i exakt samma fotspår som någon annan kan den existentiella ångesten likväl träda fram eftersom vi står och faller på andras premisser, som kan vara svåra att försvara när vi inte har varit med och byggt upp dem från grunden. Kanske är det därför som så pass få av HR-cheferna nämnde en specifik förebild från HR. Då professionen historiskt stått lågt i kurs är det naturligt att inte vilja förknippas med någon ur den historien. Nu behöver HR-cheferna bara försvara sin egen syn på HR som de själva byggt från grunden, enligt vilken HR har ett tydligt strategiskt värde.

Problemet med just HR:s problemtygda bakgrund försvinner dock inte så lätt. Vilka förebilder HR-cheferna än har så brottas själva yrkesgruppen fortfarande med identitetsproblem, vilket också borde påverka HR-cheferna - de känner ju till historien. Meningsskapandet är retrospektivt. Mer än andra chefskategorier brottas kanske HR-chefer just med historien. Retrospektiviteten sträcker sig långt bak i tiden, och HR-cheferna måste förhålla sig till det på något sätt. Vi tror att på grund av de föreställningar som finns och har funnits om HR, måste HR-cheferna skapa sig en egen, ny identitet som de istället utgår ifrån.

Det vi tror HR-cheferna gör för att skapa en ny identitet och samtidigt legitimera sin egen person och egen agenda i företaget är att koppla ifrån bilden av HR-specialisten eller "nörden" från bilden av ledaren. "Nörd" är just ordet som Nils använde, och Eva poängterade att "småsaker" och "HR-fällor" är något man ska akta sig för. Det är intressant att få av HR-cheferna poängterar vikten av att hålla sig uppdaterad om senaste nytt inom HR-världen, att t ex läsa ny litteratur - det verkar varken finnas tid eller intresse. Kanske vill HR-cheferna eftersträva ledaridealet enligt vilken ledaren har sin egen naturgivna kunskap och pondus som man inte kan tillägna sig, utan som bara finns.⁷² Kallifatides skriver att "analys och kritiskt tänkande är förvisso värderade aktiviteter, men företagsledning tycks i grunden handla om handling, optimism, och drivkraft."⁷³ Han menar att "tuffhetens dygd" är grunden, även om det finns andra "ledarbilder" som t ex Fadern eller Experten. HR-cheferna talar hellre om vikten av att utbyta erfarenheter inom det interna nätverket, och nämner ofta varandra. Det är ett nästa steg i processen att förflytta sig från bilden av HR-personen som sitter och administrerar mot bilden av strategen/ledaren. Man vill umgås med andra insatta på samma nivå, som turligt nog också nominerats till priset. Efter många års kritik för att inte vara tillräckligt värdeskapande har man nu anpassat sig.

⁷² Hellström (2008).

⁷³ Kallifatides (1999), s 74.

För att bevisa att HR-cheferna fortfarande är "HR" men även, och kanske framförallt, ledare använder de sig av särkoppling för att uppnå legitimitet. Det de gör mer specifikt är att tala varmt om HR *utåt*. HR är ju på frammarsch, framtiden ser ljus ut, får vi höra. Men kanske värdesätter flera av cheferna inte traditionell HR-kunskap, och vill inte (eller har inte tid att) utforska nya moden inom fältet, eller gå på seminarier. Fokus hamnar istället på ledningsgruppen och vi anar att HR-cheferna gör mycket för att anpassa sig till den. För att uppnå effektivitet internt lämnar man då småsakerna därhän, och arbetar snarare som generell ledare än som HR-specialist.

Till synes är det just ledaren som får respekt och inte HR-chefen/specialisten. Det leder in på en intressant diskussion om argumentering och hur det underlättar meningsskapande för minoriteter gentemot majoriteter.⁷⁴ Där låter vi minoriteten representera HR, medan majoriteten är resten av företaget eller omvärlden som inte riktigt har samma inställning till HR:s betydelse i organisationen. Majoritetens försök att påverka bygger enligt Weick på mottagarens passivitet, på att mottagaren inte lika gärna ifrågasätter majoriteten. Minoriteten påverkar istället genom övertalning, och mottagandet av minoritetens försök till påverkan beror till stor del om det är en förtroendeingivande grupp som yttrar sig. Är minoriteten förtroendeingivande tenderar människor att lyssna på argument mer aktivt. HR-cheferna vi träffade uppfattade vi nästan uteslutande som både starka och förtroendeingivande. Deras förmåga att argumentera för HR och sin egen roll är övertygande. Mats, Lovisa och Nils tyckte att den personliga förmågan att tala och argumentera är en vinnande egenskap. Genom att byta skepnad från specialist till ledare skapar HR-cheferna mer förtroende och kan då troligen lättare få gehör för sina idéer i organisationen. När HR-cheferna talar om att arbeta med värdeskapande strategier nära affären, att ha en "annan hatt" på sig i ledningsgruppen än bara HR-"hatten", är det troligen detta de önskar åstadkomma. "Värde blir HR:s signum. När andra får ut värde av HR-arbete kommer HR att vara trovärdigt, respekterat och inflytelserikt."⁷⁵ HR-cheferna har i sina organisationer påvisat HR:s värde, annars skulle de inte ha vunnit pris/nominerats. HR-cheferna idag ser sig snarare som ledare än som HR-specialister. Medarbetarna i organisationen stannar möjligen upp och lyssnar ett tag på vad HR-chefen har att säga, och därmed utsätter de sig i större utsträckning för övertalning.

Vi ser det inte som någon slump att HR-cheferna har mottagit pris eller nominering för "Årets HR-chef". De bidrar genom sitt agerande till att lyfta HR till en position som få tidigare har gjort, och de gör anspråk på den värdeskapande delen i organisationen. De har inte bara

⁷⁴ Weick (1995), s 140-142.

⁷⁵ Ulrich & Brockbank (2007), s 12.

uppmärksammat den egna organisationen genom sin nominering eller utmärkelse, utan även diskursen om HR:s affärsbidrag. Det ligger givetvis också i HR-föreningens intresse att ta fram personer som på vissa punkter kan liknas med mer inflytelserika VD-personligheter. Specialister eller experter behöver inte göra sig något besvär. Det är ett sätt att trotsa HR:s institutionella omgivning – att helt enkelt inte befatta sig med problemet genom att skapa en ny identitet. Berglund beskriver två idealbilder, Experten och Handlingens man. Handlingens man är idealet både enligt HR:s kritiker och HR:s utövare. De ”försöker hela tiden anpassa sig till och närma sig detta ideal.”⁷⁶ Metoderna som vi ser användas för att nå en ny, mer ”framgångsrik”, position kan givetvis ifrågasättas, men vi anar att de fungerar.

5.2 FRÅN HR-PYSSEL TILL AFFÄRSNÄRA AKTIVITETER

Individens uppfattning och tolkning av miljön de befinner sig och agerar i beror på en personlig uppfattning av t ex strukturer i samhället, trosbilder, processer eller miljö. Weick belyser tre specifika tillfällen där människor, oberoende av grunduppfattning, försöker skapa mening. Dessa är ökad informationsbelastning, ökad komplexitet och turbulens.⁷⁷ Här ser vi på vilka sätt de har fått HR-cheferna att närma sig de affärsnära aktiviteterna.

Vi börjar med att diskutera ökad informationsbelastning och ökad komplexitet, som vi anser ligger nära varandra. Världen blir alltmer informationsrik och komplex; var 20:e månad dubblas informationen i världen.⁷⁸ I denna värld blir det allt viktigare att hitta och iscensätta de cues som vi kan skapa mening kring. Bengt lyfte upp förmågan att kunna välja bland de komplexa frågor som var relevanta för HR och de frågor som inte skulle behandlas. Han ser just det komplexa som det roliga med HR; eftersom det är så sammansatt finns det alltid frågor att ta itu med. Även Mats ser sig likt Bengt kunna ”connect the dots” från sammanhang, och därmed skapar han mening i en allt komplexare tillvaro. Lisa ser framåt och säger att just detta meningsskapande, att kunna behandla komplexa HR-frågor, kommer att vara viktigt för att vinna nästa års ”Årets HR-chef”-pris. Nils ser just en av sina styrkor att i denna ökade informationsmängd snabbt kunna forcera sig runt och hitta den relevanta information som behövs och skapa mening av den. Vidare tolkar vi Nils tro på en ökad specialisering med spetskompetens inom HR som ett bevis på vad han tror den ökade informationsmängden inom HR kommer att leda till.

⁷⁶ Berglund (2002), s 265.

⁷⁷ Huber & Daft (1987), citerad i Weick (1995), s 86.

⁷⁸ Liu et al. (2003).

Meningsskapandet sker i det kontinuerliga flödet av information genom att vi plockar ut delar, som vi även kan vara med att iscensätta, och sedan fokuserar vi på den informationen. Det är dessa ögonblick som fungerar som cues i hur vi skapar mening, och som är problematiskt att lokalisera vid stor informationsbelastning. Eva och Karin ger ett bra exempel på detta när de diskuterar HR-chefens ständiga kamp med att kunna selektera bland det stora informationsflödet och plocka ut det som är väsentligt. Vad vi vill visa här är att i en alltmer informationsrik och komplex värld gäller det att agera och tolka de väsentliga frågorna som dyker upp. I och med att HR har blivit en funktion där det pratas allt mer om ”strategiskt arbete”, dvs de ”viktiga frågorna”, har de valt att fokusera just de frågorna. Om det handlar om prioriteringar på grund av tidsbrist, eller att de anser att klassiska HR-pysslor är tråkiga, går att diskutera. Vi anar en kombination av de båda.

Weick diskuterar också turbulens och debatterar huruvida organisationer presterar bättre i turbulenta miljöer där de blir tvungna att sätta sig ner och göra tidskrävande djupanalyser än om de just vid dessa tillfällen förlitar sig på motsatsen, exempelvis imitation och magkänsla. När turbulensen går upp så tenderar även intuitionsbesluten att stiga.⁷⁹ Det är någonting vi även indirekt har kunnat se. Alla påtalar inte en ökad turbulensgrad; däremot har vi observerat att alla har mer än tillräckligt att göra som HR-chef, och vi tolkar detta som en viss turbulensökning. Intrycket HR-cheferna gav var inte att besluten togs på djupa och avancerade analyser, utan just som Lovisa säger, med magkänslan. Hon använder t ex inte blyerts, eftersom hon aldrig ändrar sig. Även Eva uttryckte explicit att hon är som bäst när det är som mest turbulent. När turbulens inträffar lutar vi oss gärna tillbaka och förlitar oss på vår heuristik, dvs vår förmåga att komma fram till ett resultat som snarare är tillräckligt nära istället för mitt i prick. Därför kan magkänsla ses som en tillräckligt bra approximation för att lösa problem och skapa mening för oss.⁸⁰ Sjöstrand utmanar också föreställningen om organisationers rationalitet och tar bl a upp känslor (*emotion*) och intuition som olika sätt att hantera osäkerhet.⁸¹ Magkänsla eller intuition är enklare att applicera på stora övergripande frågor, exempelvis de strategiska, inte på detaljkunskaper som HR-cheferna gärna sammanlänkar till det administrativa/operativa. Turbulenta miljöer kan därför leda till att kunskapen HR-cheferna innehar bäst lämpar sig för strategiska frågor.

⁷⁹ Weick (1995), s 88.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Sjöstrand (1997), s 15-17.

Att de för HR typiska administrativa uppgifterna kommer att försvinna från agendan är en idé som brer ut sig i HR-världen.⁸² HR-cheferna tycker givetvis att HR överlag är ytterst väsentligt för organisationen, men framhåller att de inte gärna vill befatta sig med de mindre glamorösa uppgifterna. Å ena sidan är det ett ordentligt resursslöseri för en organisation att låta HR-chefer hålla på med småsaker och administrera löner och avtal, och inte någonting vi förmodar att många av dem gör. Men till saken hör att HR har ett ansvar som inkorporerar mycket ”småpyssel”. Det är det allmänna ointresset för dessa saker, som trots allt existensberättigar en del av HR, som förvånar oss en aning. Utan det administrativa inslaget skulle inte HR som det ser ut idag, kanske finnas. På så sätt verkar HR som profession vara på väg att ändras till *en* mer strategisk funktion och *en* mer administrativ funktion, åtminstone enligt HR-cheferna själva, makthavarna inom professionen.⁸³ Som vi visade i inledningen så har ju pratet låtit så under en längre tid. Här ser vi kanske bevis på att trenden möjligen slår igenom även i handling. Att omdefiniera vad professionen står för blir ett annat sätt att skapa mening i tillvaron.

Vi observerar med andra ord att för att uppnå extern legitimitet talar HR-cheferna varmt om HR:s bidrag till affären. För att uppnå intern effektivitet (möjligen personlig effektivitet) vill man bara befatta sig med de stora frågorna, kanske för att stärka sitt mandat i ledningsgruppen. De är noga med att poängtera vad man som HR-chef inte befattar sig med. Genom att använda särkoppling, d v s säga att man tycker att HR är strategiskt utåt samtidigt som man tar avstånd från dess fundamentala delar, ser de till att skapa en intern effektivitet där HR-cheferna själva får mandat att tolka vad HR är. Vad som då kommer att hända med själva professionen kan man också fråga sig. Frågan är också om man överhuvudtaget kan uppnå intern effektivitet om själva professionen blir urvattnad, om HR:s administrativa delar helt försvinner. Den synen delas bl a av Torrington och Hall som ifrågasätter om personalfunktionens statusförhöjande inblandning i strategiska frågor på bekostnad av mer operativa personalfrågor verkligen kommer att öka personalfunktionens inflytande.⁸⁴ En möjlig framtid som vi kommer att få se är att HR mer tydligt delas in i just en strategisk del och en administrativ del. Det finns många företag som redan outsourcar delar av HR.⁸⁵ Argumentet mot en strategisk HR-funktion är att den då kommer att urvattnas, eftersom vissa, däribland Torrington och Hall, hävdar att kärnkompetensen försvinner. Eftersom HR-cheferna som vunnit priset verkar ha en förkärlek för strategiska uppgifter är det kanske så framtiden ser ut i Sverige, om Kompetensgalan och HR-föreningen får säga sitt.

⁸² Christensen (2006), s 255-260.

⁸³ Liknande tankegångar finns bl a i Becker et al. (2001), s 167-174.

⁸⁴ Torrington & Hall (1996).

⁸⁵ Weiss (2003).

5.3 TID TILL UMGÄNGE, INTE LÄRANDE

Meningsskapande sker på ett socialt plan i interaktion med andra. För att HR-cheferna ska kunna skapa mening för sig själva och professionen måste de till en början ha någonting att relatera till; utan någon form av extern utvärdering kan de inte förstå sitt eget handlande. Här ser vi betydelsen av de personliga nätverken i den sociala interaktionen. Nils, Mats och Eva lyfte extra tydligt fram nätverk som sin främsta kunskapskälla och inspiration. Mats säger till och med att han träffar sitt nätverk för att ”verifiera idéer eller sno idéer”. Medlemmarna i nätverken var inte sällan andra HR-chefer som förekommer här i uppsatsen. Detta är naturligt då de än så länge tillhör den relativt lilla grupp som blivit nominerad till eller vunnit pris för sitt HR-engagemang. Både Charlotte och Lisa nämndes exempelvis av flera olika HR-chefer vi träffade. Även andra sociala sammanhang nämndes. Både Bengt och Lovisa lyfte fram interaktionen med de anställda; Lovisa hade bl a frukostmöte en gång i veckan för att höra närmare om vad som pågick.

Vad vi anser HR-cheferna saknar är social interaktion med aktörer *utanför* HR-kretsen. Genom att bara interagera med samma typ av människor kan meningsskapandet bli fattigt. HR:s legitimitet skulle kanske förbättras om exempelvis nätverket inkluderade chefer från andra funktioner. Vi kopplar ihop det med en annan viktig del i meningsskapande, nämligen rimlighet - det räcker att någonting känns rimligt för att få oss att agera. Vi behöver inte veta mer än nödvändigt när vi agerar och hastighet är att föredra framför noggrannhet. Detta ser vi hos HR-cheferna i den bemärkelsen att få håller sig uppdaterade annat än genom sina nätverk. Att läsa och hålla sig uppdaterad inom ett fält tar tid, någonting ingen av HR-cheferna vi träffade anser sig ha. Tid är en brist som är svår att hantera, enligt Eva ”en kamp varje dag”. Att fortbilda sig inom området skulle möjligen ge våra HR-chefer än mer kunskap inom fältet, men med ett idag redan pressat schema tycker kanske HR-cheferna att de ändå inte har tid att tillämpa den nya kunskapen. Att läsa och lära sig innebär dessutom att man närmar sig ledaridealet *Experten*, som vi tidigare påpekat inte är så populärt. Kanske kan man därför också skönja ideologiska skäl till varför HR-cheferna inte fördjupar sig i HR-kunskap.

Meningsskapande sker också när otydlighet råder. Ofta finns motstridiga tolkningar, och mål är oklara, många och motstridiga. Tid, pengar eller uppmärksamhet saknas.⁸⁶ Det blir då en kohandel mellan ny kunskap och tid. Bristen på tid är som sagt något som nästan alla talar om. Det gäller att planera sin tid väl och inse de egna begränsningarna, och var man bör fokusera sitt meningsskapande. Den ende som verkligen uttryckligen håller sig uppdaterad genom att läsa

⁸⁶ Weick (1995), s 93.

böcker och dylikt på kontinuerlig basis är Bengt, vilket speglar intrycket han ger, som den med mest teoretisk kunskap inom HR-fältet. Möjligen gror här ett beteende som kan analyseras enligt hypocrisy, som menar att prat och handling måste paras i motsatser för att kunna verka. HR-cheferna verkar ha pondus och kompetens. De har till och med blivit nominerade till ett fint pris! Praten är det inget fel på. Cheferna kan HR. Men hur *handlar* de? De vill inte fördjupa sig inom sitt eget område. Några är rent av missnöjda med själva PA-utbildningen och menar att en bredare generalistkompetens är att föredra. Genom att prata om HR:s betydelse och premieras offentligt blir deras HR-kunskap troligen ringa ifrågasatt. Då skapas en situation där de egentligen kan *handla* hur som helst - utåt syns ingenting, och de behöver alltså inte allokeras tid till läsning och utbildning inom HR. De behöver inte ägna tid till att gå på seminarier, det skulle kanske till och med uppfattas negativt. Prat om HR-kompetens möjliggör på så sätt handling i motsatt riktning.

Den kanske mest typiska situationen för HR är när motstridigheter och paradoxer uppenbaras, som berör själva kärnan i HR:s problem. Funktionen har å ena sidan det mänskliga kapitalet att ta hänsyn till, vårda, och få att prestera bra i alla lägen. På den motsatta sidan ser vi trycket från ledningen, ägarna och möjligen andra funktioner som vill se HR leverera konkreta, mätbara resultat. Av HR som funktion och dess chefer har vi fått uppfattningen att de måste påvisa sitt värde i större utsträckning än andra, för att bli en legitim och värdig spelare inom organisationen. Aktören i sammanhanget, d v s HR-chefen, strävar givetvis efter att minska otydligheten, men att sträva efter att få bort den helt är orealistiskt. De fokuserar på det som är viktigt, och väljer oftast att iklä sig rollen som VD:s högra hand snarare än människovän. Som vi beskrev i inledningen är det ett starkt institutionellt tryck på HR-cheferna. I en motstridig situation väljer de det mest bekväma alternativet.

5.4 PROAGERA FÖR HR

Cues är som tidigare nämnt enkla strukturer eller händelser runt omkring oss som får oss att handla på ett visst sätt. Denna fråga berörde vi då vi frågade HR-cheferna hur de ser på utbildningen hos HR:s utövare. Majoriteten av HR-cheferna vi träffade har en klassisk HR-utbildning, d v s PA-linjen (alla utom Bengt, ingenjör och Nils, ekonom). Mats sa att han inte var något "större fan" av sin egen utbildning. Vad han vidare sa var att vi i Sverige generellt är stockkonservativa och vi tenderar endast att *prata* om mångfald när det gäller utbildning och erfarenhet. I praktiken väljer vi däremot folk med samma utbildning och liknande erfarenhet. Här ser vi möjligen professionens oförmåga att ta till sig och skapa cues annat än från ett HR-perspektiv.

I en profession befolkad av människor stöpta i samma form är den kollektiva perceptionsförmågan smal och de cues som registreras och skapas blir få till antalet. Nils och Mats tycker att mångfald är viktigt, men Lisa anser däremot att om man jobbar på HR bör man ha en viss utbildning inom vissa områden för att förstå just HR bättre. Eva, Charlotte och Karin håller allihop fanan högt för den egna PA-utbildningen. Vi kan hålla med Lisa att en viss grundförståelse för begrepp och sammanhang inom HR är nödvändig. Däremot ser vi, likt Nils och Mats, att en mångfald är att föredra, just därför att de cues som HR utsätts för då går igenom ett finmaskigare nät i en HR-kår med mer varierad utbildning, yrkes- och livserfarenhet.

Vidare så kan HR-cheferna genom iscensättande skapa den bild av HR de anser fungerar bäst. Iscensättande är enligt Weick våra subjektiva tolkningar av information och de objektiva händelser som sker i vår externa och närliggande miljö. Genom handlingar blir våra initiala tolkningar händelser som andra i sin tur kan tolka. Över tid kan dessa individuella tolkningar bli en del av den gruppens generiska subjektivitet,⁸⁷ och den ursprungliga bilden förändras. Vi har alltså reagerat, agerat och proagerat.⁸⁸ Om HR-chefen reagerar och agerar på en cue som signalerar att HR har låg status, så kan den reaktionen verka positivt på uppfattningen om HR. Ett bra exempel är Mats, som står på sig och argumenterar passionerat på ett sådant sätt att HR:s status ökar, d v s han agerar och skapar möjligheter för HR att förbättra sin status inom organisationen. Vi observerar att flertalet av HR-cheferna idag känner att HR har en solid roll i organisationen. Lisa anser till exempel att det inte föreligger några hinder på hennes agerande, men likväl säger hon att det gäller att ständigt agera för att kunna sätta förutsättningarna (proagera) för en ännu bättre framtid. Charlotte håller med; utifrån sättet hon har agerat har hon placerat HR på kartan: ”driver man det som en viktig del så blir du behandlad som en viktig del.”

Sammanfattningsvis tror vi att HR-cheferna reagerar på en för HR otillräcklig verklighet, och genom professionellt och värdeskapande proagerande kan de placera HR på en bättre plats och förhoppningsvis få resten av organisationen att så småningom agera utifrån deras bild av HR som värdeskapande. Det handlar om att tolka organisationen och HR:s uppgift så att andra organisationsmedlemmar tolkar och agerar efter samma idé. På så sätt blir den positiva bilden av HR i slutändan den internaliserade bilden i organisationen. På sikt så kan kanske även den institutionella omgivningen påverkas.

⁸⁷ Weick (1995), s 71.

⁸⁸ Ibid, s 78.

Men, det går också att helt vända på resonemanget ovan. Vi gjorde en iakttagelse gällande makt. Lovisa erkände att man var tvungen att ta sig en funderare kring begreppet makt och hur man ställer sig till det. Eva sa att man som HR-chef kan få mycket makt och information snabbt. Mats påpekade att det går att få inflytande och mandat relativt fort eftersom det inte finns så mycket konkurrens, utan utrymme ”för rätt person med rätt driv att komma in snabbt”. Är man chef så har man makt – när det gäller HR-chefer verkar det dessutom inte vara så hög intern konkurrens om just den makten.

Det ställs på sin spets i Mats fall – om han vill vara kvar i sin situation tjänar han ju på att HR har ett ”dåligt rykte” och att PA-linjen inte duger – då vill färre utbildade människor ge sig in i yrket och konkurrensen blir inte lika hård bland de som faktiskt gör det på den undermåliga utbildningen. Mats trycker på att HR fortfarande måste utvecklas och ta större plats i ledningsgruppen, men inser samtidigt fördelarna av att vara i en underdog-ställning, eftersom man då kan få personlig makt. Om sedan professionen som sådan inte åtnjuter hög status blir ett sekundärt problem. Det pratas om HR:s brist på makt och pondus, att HR:s ställning på Mats arbetsplats är ”svag”, och att PA-utbildningen är dålig. Men det möjliggör handling i motsatt riktning, helt enligt hypocrisy-teorin. De som utmanar pratet och ändå tar sig in i HR kan få makt och inflytande. Låg konkurrens och prat därom möjliggör inflytande, att praktiskt få handla, relativt ostört – så skulle man kunna tolka vissa HR-chefers situation enligt hypocrisy. Lovisa, Eva och Mats verkar ha insett hur konkurrenssituationen ser ut, och kan välja att låta bli att proagera för att HR:s anseende ska förbättras, för att behålla status quo.

5.5 HR-CHEFERS SPRÅK

Språket definierar oss människor och skiljer oss från allt annat levande. Likaså är det en av grundbultarna till hur vi skapar förståelse av världen vi lever i. Nedan redar vi ut varför språket är en sådan viktig del för HR-cheferna. Nobelpristagaren i litteratur 1993, Toni Morrison, sa: ”Word-work is sublime ... because it is generative; it makes meaning that secures our difference, our human difference – the way in which we are like no other life...”⁸⁹

Organisationsmoden och modeller strömmar kontinuerligt förbi oss.⁹⁰ HR borde då också utsättas för nya modeuttryck, men svaren på frågan om de nya begreppen anses viktiga för HR-cheferna löd olika. Ingen av våra intervjuade gav däremot intrycket att nya uttryck var någonting

⁸⁹ Morrison (1993).

⁹⁰ Forsell (1999), s 2.

som används mycket. Lovisa påstår att nya uttryck är fåniga, medan Bengt, Karin, Eva, och Mats däremot säger att de kan vara viktiga; det beror dock på i vilken kontext de används i. Det handlar om att koppla uttrycken till det övergripande affärsmålet på ett klokt och förståeligt sätt. Mats inser faran med att slänga sig med HR-termer eftersom HR redan har ett legitimitetsproblem. Att försöka visa sig kunnig genom nya uttryck skulle bara förvärra situationen. Som på så många andra ställen i vår uppsats blir det även här tydligt att HR-cheferna rör sig sakta bort från sin profession genom att uttrycka en motvilja mot att använda mer specifika HR-uttryck.

Insikten finns att det inte går att använda HR-vokabulär rakt av; resten av organisationen kan inte skapa mening kring något den inte behärskar. Att använda nya uttryck utan att sammanlänka dem till någonting som redan finns i organisationens värld kommer bara att skapa en situation där språket blir löjligt och aldrig når fram, därför att det inte finns något att relatera till. Som Bengt påpekar så blir HR-chefen tvungen att särkoppla beroende på vem man talar till. Är det ut i organisationen HR-chefen riktar sig får han/hon ta på sig organisationens talarhatt; är det internt får hon/han byta och ta på sig professionens hatt igen. Approximationer och tolkningar används. Brunsson skulle tycka att HR-cheferna handlar klokt. Han poängterar den frihet som agerande enligt hypocrisy innebär – det man pratar om behöver inte korrespondera mot agerandet i organisationen.⁹¹ Att minska på ”HR-snacket” skulle då innebära att HR-chefernas beslut och handling istället får starkare genomslag i organisationen, vilket måste anses som positivt.

Men nya uttryck, vare sig de är HR:s eller någon annans, är inte dåliga i sig; de blir värdelösa först när vi inte anpassar dem, vilket många poängterar. Risker med HR-cheferna är att anpassningen har gått för långt. Lisa var noggrann med att tänka på detta när hon skapade företagets nya värderingar, och glömde inte HR. Där tog hon fram dem i samband med resten av organisationen och förankrade dem ordentligt i hela företaget. Här hyllas nu HR.

Weick beskriver vikten av att använda rätt språk: ”Language transformation can be a pathway to behavioral transformation.”⁹² Kan HR-cheferna använda ”rätt” språk kan de även påverka beteendet hos människorna i organisationen. HR-chefen måste inte bara tänka på innehållet av det han/hon förmedlar, utan också *på vilket sätt* han/hon gör det. Genom att se bortom innehållet, och istället fokusera på hur kommunikationen sker, kan HR, utan att kliva bort från sin egen profession, öka respekten för HR och sig själva som HR-chefer. Detta gör man enligt

⁹¹ Brunsson (2003), s 221.

⁹² Weick (1995), s 109.

Lisa genom att vara lyhörd inför organisationen, och se vad som är språk/uttrycksnormen. Har du bra koll på detta och kan förmedla och kommunicera på ett tydligt sätt så tror både Mats, Nils och Lovisa att man som HR-chef har möjlighet att vinna priset till ”Årets HR-chef”.

5.6 FRÅN LÖSA TILL STARKA KOPPLINGAR

HR-avdelningen och HR-cheferna kan beskrivas som löst sammankopplade med resten av organisationen. De är begränsat beroende av varandra och har individuella identiteter. Dock för de löst sammankopplade systemen med sig en känsla av att avdelningarna är sammanlänkade och tillsammans bildar de trots allt en större organisation. Att det förekommer löst sammankopplade system är naturligt och fyller en funktion för organisationen och meningsskapandet. Fenomenet skapar någon slags vi-och-ni-känsla; HR är i beroendeförhållande men med en tydlig identitet. Det handlar inte om att göra HR:s identitet starkare, utan att göra HR:s identitet starkare *i anknytning till resten av organisationen*. Vi skrev i inledningen att det är just utanför HR:s ”värld” som vi märker av den skepsis som finns inför HR.

Vi noterar möjligen en variation i graden av löst sammankopplade system hos HR-cheferna. Karin, Eva, Mats och Nils är personer som ger intrycket att deras HR-organisation är mer löst sammankopplad än Bengts, Lovisas, Lisas och Charlottes. Kanske är de sistnämnda mer integrerade i organisationen, och en mindre tydlig HR-identitet är priset. Avskildheten har minskat och identitetsskapandet blir mer integrerat med företagets identitet samtidigt som den sociala interaktionen ökar. HR:s mening i organisationen blir mindre ifrågasatt. Om vi utgår ifrån att HR-cheferna har makt över sina respektive HR-avdelningar, så blir effekten av de institutioner som påverkar HR, d v s trycket på avdelningen att bli strategisk affärspartner, en inomorganisatorisk likriktning och institutionell isomorfism.⁹³

Kanske är det ingen slump att vinnarna de tre senaste åren är de som *tydligast* följer trenden att ”närma” sig resten av företaget, eller rättare sagt *affären*. Frågan blir således hur HR-cheferna skapar en identitet när HR blivit mer integrerat. Att kalla det en ny institutionell trend som sveper in är att ta i från tårna, men det blir relativt tydligt att de som premierats och lyfts upp kan ses som ”mindre HR-aktiga” och är starka personligheter som medvetet och *självtklart* tar plats. De har förståelse för hur HR bör agera, utan att vara *för mycket* HR. Alla åtta HR-chefer vi talat med stämmer in på bilden. Bengt är den som *inte* tvekar att visa sin HR-specifika kunskap, men talar

⁹³ Meyer & Rowan (1977), s 348-349.

samtidigt om att införa en mer ”lean” version av HR, vilket i sin tur visar att han också är ”nära affären.”

Ironiskt nog är de HR-cheferna, enligt Lena Kraitsik, som ska lyfta frågorna på agendan och förbättra HR:s status. Samtidigt så visar vår empiri att de som vunnit priset har tvingats fjärma sig från vissa HR-traditioner, och minska gapet mot den övriga organisationen. Lena tror att ett hinder i organisationer är just att medarbetarna inte ser varandras professioner, och att alla har ett gemensamt ansvar att möta varandra. Vi tycker oss se att HR har gjort sin del.

5.7 SAMMANFATTNING AV ANALYSEN

HR-cheferna skapar sin egen identitet med hjälp av förebilder men en klar majoritet tar själva avstånd från HR-förebilder, vilket vi tolkar som en ovilja att kopplas till HR:s mindre smickrande historia. Vi tror att HR, mer än andra professioner, tampas med en historia som påvisar HR som mindre viktigt. En stor del av HR-cheferna vill därför uppfattas som ledare istället för HR-specialister för att vinna mer legitimitet i organisationen. För att uppnå legitimitet används särkoppling. De talar varmt om HR utåt, men ger inte skenet av att vara genuint intresserade av klassiska HR-kunskaper (mer administrativa uppgifter). Småsaker lämnas åt någon annan för att inte störa bilden av HR-chefen som ledare. Vi har kallat HR för minoritet; på minoriteter tenderar människor att endast lyssna om minoriteten är förtroendeingivande. Genom att HR-cheferna tar rollen som generell ledare istället för HR-chef, och därmed ökar förtroendet för sin roll, kan de hävda HR och sig själva bättre. Genom att HR-cheferna inte befattar sig med den institutionella omgivningens bild av HR och närmar sig idealet ”handlingens man” verkar de förflytta HR som profession och sig själva i rätt riktning.

I en komplex och informationsrik värld blir det allt väsentligare att kunna plocka ut och prioritera de viktigaste frågorna. Vi observerar att HR-cheferna tenderar att välja de stora, strategiska frågorna. I turbulenta miljöer finns sällan tid att göra djupa analyser varför tumregler och magkänsla gärna regerar. Vi anar en turbulent miljö för HR-cheferna och ser även att de tenderar, dels på egen vilja och dels på grund av tidsbrist, att ägna sin tid åt strategiska frågor. HR-cheferna anser givetvis att HR som funktion är ytterst väsentlig för organisationens fortsatta överlevnad. Däremot ser vi att deras idéer skapar två olika funktioner för HR, en administrativ och en strategisk. HR får således en ny identitet. Det finns en risk med att bara ägna sig åt strategiska frågor, och det är att delar av HR:s kärnkompetens försvinner. Funktionen ser ut att fortsatt tydligt särkoppla mellan det administrativa och det strategiska. Utifrån mötena med HR-cheferna spår vi att den trenden kommer att fortsätta.

Tidsbrist råder för HR-cheferna, och meningsskapande genom lärande sker därför endast på ett socialt plan i interaktion med andra genom HR-chefernas interna nätverk. Genom att ändå prata om HR:s betydelse och premieras offentligt blir deras HR-kunskap inte ifrågasatt. De behöver alltså inte allokera tid till läsning och utbildning inom HR i alltför stor utsträckning, och prat om HR-kompetens mildrar på så sätt kravet på att den kompetensen faktiskt lärs.

Cues, strukturer och händelser runt omkring oss, får oss att handla på ett visst sätt. Beroende på hur mångfacetterad vår omgivning är varierar vår kapacitet att ta till oss dessa strukturer och agera. HR-cheferna stöter ofta på en struktur enligt vilken HR har låg status. Genom iscensättande kan HR-cheferna skapa sin egen bild av HR; de proagerar och kan då kanske få resten av organisationen att så småningom agera utifrån deras bild av HR som värdeskapande. Hade HR kännetecknats av en bredare akademisk mångfald hade det kanske varit lättare för HR-cheferna att åstadkomma detta. Samtidigt kan avsaknaden av konkurrens inom professionen innebära personliga fördelar för HR-cheferna.

Språket är ett viktigt verktyg för HR-cheferna. Hur vi använder språk i interaktionen med andra förklarar kontexten vi befinner oss i. Genom att översätta modeuttryck, och skapa egna tolkningar vill HR-cheferna göra HR förståeligt för resten av organisationen. Det är viktigt att det inte går för långt, annars kan HR:s budskap urvattnas. Att vara lyhörd och inse att prat ibland kan försvåra handling är dock något som de flesta av HR-cheferna insett.

HR-avdelningen går mot isomorfism och starkare band med resten av organisationen. De som prisbelönas inom professionen visar en vilja att anamma normer från den övriga organisationen istället för att själva påverka med HR:s budskap. Samtidigt är de just dessa HR-chefer som ska förbättra HR:s status och anseende.

Vår huvudsakliga analys beskriver på så sätt var och hur HR-cheferna skapar mening i sin tillvaro och vad de kämpar emot. Vi har så gott det går försökt att undvika läsningar i tolkningen och reflekterat över vår egen roll och kontextens påverkan på empirin och dess språk. Alvesson & Skoldberg menar att genom att kombinera empirisk förankring och trovärdighet, en öppen tolkningsdimension, kritisk reflektion kring den politiska kontexten och medvetenhet om språkets begränsningar, praktiserar den goda forskningen. Vi har försökt att hålla detta i minnet när vi gjort vår datainsamling och analys. Vi har *kombinerat tolkningar* från Weicks teorier om meningsskapande och ifrån institutionell teori. Vi har också uppmärksammat *språkets makt*. Vi

undersökte HR-chefernas gemensamma språk för att skapa gemenskap och underlätta meningsskapande. Det handlar inte bara om att göra HR:s identitet starkare, utan att göra HR:s identitet starkare i anknytning till resten av organisationen. Vi har också tittat på HR-chefernas makt ur en *politisk synvinkel*. För att kunna arbeta tekniskt effektivt vill HR-cheferna själva inte fokusera på de administrativa uppgifterna som traditionellt gjort att HR har fått en låg status. Det hänger ihop med språkets verktyg som vi diskuterade ovan – genom att ständigt prata om HR som en funktion med behov att hävda sig själv så kommer det att förbli så. Därför är cheferna noga med att poängtera hur strategiskt nära affären de arbetar. De rör sig också bort från bilden av HR-chef som specialist som arbetar med ”människan”, en slags institution, och vill hellre kopplas ihop av bilden som ledare eller strateg, som arbetar med ”affären”, en annan institution. De värnar om HR som helhet utåt, men uttalar sig sedan lite nedlåtande om vissa av dess delar, möjligen för att själv kunna legitimera sig i ledningsgruppen. Genom att göra så har några av cheferna insett att de skapar en situation där de själva har relativt stor makt och inte riskerar att utsättas för konkurrens. Beteendet blir ett sätt att undvika den negativa och av misstänksamhet präglade institutionella omgivningen, eftersom man placerar sig själv på ett helt annat ställe; ledarens plats. Vi vågar oss på att säga att HR-cheferna ibland inte riktigt hanterar HR:s problem, utan snarare försöker undvika det.

6 Slutsats och Diskussion

6.1 SLUTSATS

Vi anser oss nu ha uppnått syftet med arbetet och besvarat vår frågeställning. Vi ville fastslå hur Sveriges premierade HR-chefer är som personer, hur de ser på sin roll och HR som funktion i organisationen, i en annars HR-skeptisk miljö. Vi tycker att HR-cheferna är starka individer som inte väntar på att någon annan ska staka ut HR:s väg, och de besitter vinnarens attribut; självförtroende, kommunikativ förmåga och driv. Genom att iklä sig rollen som ledare och strateg skapar de en stark identitet som lättare kan bestämma vilken funktion HR ska ha i organisationen. Vi anar HR-chefernas vilja att positionera HR som strategisk, snarare än administrativ, funktion. Om det blir framtidens HR undrar vi hur det kommer att påverka den institutionella omgivningens föreställning, som än idag präglas av en viss skepsis gentemot professionen.

Nedan diskuterar vi vad våra resultat kan komma att betyda för HR i framtiden. Vi lämnar även plats åt alternativa tolkningar och forskningsansatser, och diskuterar slutligen uppsatsens svagheter.

6.2 DISKUSSION

Även om HR-cheferna verkar övertygade om att HR är en självklar strategisk partner misstänker vi att HR som profession fortfarande har en bit kvar att gå. Möjligen ser vi tendensen gå mot en större acceptans av HR, men den institutionella omgivningen målar fortfarande upp HR som en profession som ska hjälpa, inte bidra själv. T o m Dave Ulrich, en känd amerikansk guru inom fältet skriver att: ”Verklig inverkan får HR-medarbetare när de utgår från mottagarnas åsikter och mål. Vilka är de nyckelaktörer som jag ska arbeta för? Vilka mål och värderingar har de mottagande aktörerna? Vad är viktigt för dem? Vad vill de ha? När dessa frågor besvarats kan HR-medarbetaren visa hur en satsning på HR kan hjälpa aktören att öka de värden som han eller hon har definierat.”⁹⁴

Allt handlar här om vad den mottagande aktören vill *ha* av HR. Med detta sagt ser vi alltså en ganska liten möjlighet för HR-cheferna att sätta en *helt egen* agenda. Men de ser till att tala om HR på ”rätt” sätt och utsätter sig inte för allt för mycket obekvämt information. De vinner priser och belöningar varandra internt, men behöver egentligen inte ta något ansvar för hela HR-professionen. Därför borde man kanske oroa sig för vad som kommer att hända med professionen som helhet i framtiden. Oavsett vad som kommer att hända med HR känner vi oss dock försiktigt optimistiska efter att ha träffat HR-cheferna. De utgör kanske ingen majoritet, men deras passion och glädje i jobbet är tydlig. De tror i alla fall själva på HR som strategisk spelare i organisationen och att HR går en ljus framtid till mötes.

”I enskilda situationer och händelseförlopp kan samspel med brett förankrade föreställningar såväl förstärka som försvaga en lokal kultur – eller t o m ge upphov till helt nya uppfattningar och synsätt. Möjligt är också ... att lokala föreställningar får karaktär av goda exempel och på vis vinner en mer global spridning.”⁹⁵ Kanske kan HR-cheferna, som ju uppmärksammats av Kompetensgalan, utgöra dessa goda exempel. Vi har försökt att undvika subjektiva värderingar av deras arbetssätt. Samtidigt har vi insett att de ”brett förankrade” föreställningarna om HR är

⁹⁴ Ulrich & Brockbank (2007), s 14.

⁹⁵ Sjöstrand & Tyrstrup (1999), s 15.

starka. Kanske kommer inte heller HR som strategisk funktion råda bot på den skepsis som präglar HR:s institutionella omgivning. Men vi uppskattar att vissa HR-chefer i alla fall försöker.

6.3 ANDRA MÖJLIGA TOLKNINGAR OCH FRAMTIDA FORSKNING

Här ”skakar vi om” den teoretiska verktygslådan och funderar över helt andra infallsvinklar. De grundliga möten med människor som utgjort vår empiriska bas innehåller en hel mängd intryck och information, och beroende på vilken kunskap eller synvinkel forskaren agerar utifrån kan man generera ett nästan oändligt antal analyser. Nedan följer ett urval av andra möjliga infallsvinklar som vi funderat över men inte utforskat i vidare mening.

Man skulle kunna studera olika geografiska parametrar; vilken betydelse har det att alla (utom en) sitter på stora företag med huvudkontor i storstadsområden? Måste man vara aktiv i en storstad för att vinna pris som ”Årets HR-chef”? Varför måste det vara ett stort, väletablerat företag? Hur kan man utifrån de premisserna tolka de svar vi fick? Vissa menar att vår globaliserade värld bidrar till att management-idéer flyter omkring och lättare får fäste eftersom vi människor har fått en internationellare utblick.⁹⁶ Då är det ju en fördel att jobba för en internationellt ägd eller verksam koncern med huvudkontor i en storstad. Tidsandan och moden inom management-världen är också ett intressant ämne som vi kan dra paralleller till; även om HR-cheferna inte alltid vill erkänna att de håller sig uppdaterade om senaste nytt inom HR-världen så finns de forskare som betonar vikten av organisatoriska moden.⁹⁷

Ett annat angreppssätt är att se till dem intervjuades kön och ålder. De flesta är i 40-årsåldern, tre män och resten kvinnor. De första två åren vann män priset, sedan dess har kvinnor vunnit. Tveklöst är det så att yrken som har med omsorg om människor att göra, t ex inom vård och utbildning, präglas av en hög andel kvinnor. Detta gäller också inom näringslivet och inom HR.⁹⁸ Inom vår egen utbildning, civilekonomprogrammet på Handelshögskolan, finns det en kurs som heter Human Resource Management. Per 2008-11-22 är alla anmälda studenter inför vårterminen 2009 kvinnor. Av empirin kunde vi inte direkt utläsa något som pekade på att kön spelade in, alltså om man bara ser till vad HR-cheferna konkret *sa*. Men hade vi grävt ett steg djupare hade vi säkerligen kunna göra en intressant analys ur ett könsperspektiv. Vad betyder det t ex att Bengt, den ende HR-chefen som är man och civilingenjör, också är den som intresserar sig mest för

⁹⁶ Meyer (2002).

⁹⁷ Furusten (2002).

⁹⁸ Berglund (2002), s 77-79.

HR-kunskap? Är det ”säkert” för honom att i någon mån bekänna sig som Expert, eftersom han ju redan är en man och ingenjör, en Handlingens man?

Att de allra flesta av cheferna lyfte fram HR:s strategiska bidrag är tydligt – var själva den idé som kommer ifrån och hur den skapats vore intressant att ta reda på eftersom den är så dominerande, och även där har andra tidigare forskat.⁹⁹ Somliga framhåller vidare imitation som en viktig del av arbete i organisationer.¹⁰⁰ Att därför analysera HR-chefer enligt deras relation till exempelvis VD vore intressant - kanske handlar HR:s resa mot strategisk tyngd helt enkelt om att härma vinnande koncept som redan prövats av övrig ledningsgrupp. Att HR-prisets jury består av före detta vinnare är intressant i det avseendet – det kanske inte rör sig om direkt imitation, men reproduktion riskerar onekligen att bli ett markant inslag i juryprocessen.

Det vore intressant att närmare gå in och problematisera kring själva professionen och dess utbildning. Att vi fann en civilekonom och en civilingenjör bland HR-cheferna lämnar faktiskt rum till ytterligare tolkning. Etablerandet av en profession har till stor del att göra med huruvida man har ett tydligt kunskapsmonopol. Ekonomer och ingenjörer befinner sig där i en relativt stark position, men kampen om tolkningsföreträdet är ständigt pågående varför det kunde vara intressant att närmare analysera om de övriga HR-chefernas agerande kan ses som ett aktivt deltagande i den kampen. PA-linjen har inte samma tydliga kunskapsmonopol.¹⁰¹

Ett naturligt nästa steg om arbetets omfattning tillät, vore att göra enskilda fallstudier inom organisationer. Möjligen kunde vi låta intervjun med HR-chefen vara utgångspunkten och sedan intervjua andra inom organisationen för att skapa en fullständigare bild av HR-chefens identitet som meningsskapare. Intervjuer med direktrapporterande, övriga medarbetare och deltagande observationer i ledningsgruppen vore utan tvekan spännande att genomföra.

Vi har som sagt citerat mycket amerikansk litteratur om HR i vårt arbete, och lagt märke till att de begrepp som blir populära, och deras ”skapare” är kända även här i Sverige. En jämförande internationell studie vore kanske givande att genomföra, där man t ex undersöker i vilken utsträckning svenska HR-chefer är villiga att ta till sig de amerikanska modeorden. Finns det överhuvudtaget HR-trender som föds i Sverige?

⁹⁹ Czarniawska & Joerges (1996).

¹⁰⁰ Sahlin-Andersson & Sevón (2003).

¹⁰¹ Berglund (2002), s 75-76.

Vi skulle delvis kunna ”släppa” HR och titta på en annan funktion inom organisationer och jämföra vad som händer där. Hur har utvecklingen för exempelvis IT- eller marknadschefer sett ut? Kommunikationsdirektörer har på senare tid blivit uppmärksammade, t ex i samband med katastrofer eller finanskriser. Vad händer med den professionen?

Vi hade kunnat skriva utifrån en helt annan utgångspunkt; ”ponera att vi tänker helt fel”.¹⁰² Ohlsson och Rombach slår ett slag för motbildens förtjänster och menar att vi allt för ofta är ute efter att bekräfta snarare än att problematisera. Vi kanske skulle ha ställt frågan ”varför är HR så himla bra?” Motbilden måste äga rim och reson i någon mening,¹⁰³ och vi har ju visat att det finns en mängd positiva röster om HR.

Utan tvekan ska det bli spännande att se hur det kommer att gå för HR. Om det nu är så att HR fortfarande dras med legitimitetsproblem så vore det intressant att se om exempelvis svängningar i konjunkturen kan spela in. Om HR har låg status kan man ju tänka sig att HR-avdelningen inom organisationer blir ett av de första ”offren”. Vad framtiden i sig kommer att innebära för HR är vi givetvis nyfikna på. Kommer den att grenas av sig i dels en administrativ och dels en strategisk gren? Det kanske den redan gjort i och med att stora delar outsourcas. Men om den administrativa grenen finns kvar inom företaget, vad kommer den att ”göra” och vem kommer att arbeta där? Och hur kommer den nya strategiska grenen att se ut, vilken plats kommer den att ta, och vilken status kommer den att få? Det återstår att se.

6.4 UPPSATSENS SVAGHETER

Att forska med en öppen frågeställning som vi har gjort kan generera spännande resultat. Att undvika förutbestämda slutsatser eller lösningar vid tidigare forskning är ofta fruktbart, men om det går tillöverdrift riskerar det slutgiltiga resultatet att bli för brett och osammanhängande. Vi har försökt att följa den klassiska ”tratten” i vår uppsats genom att först avslöja problembakgrunden och det specifika intresseområdet, sedan behandla en ordentlig massa intervjuempiri, och avslutningsvis närma oss allt mer tydliga slutsatser. Vi har siktat på att i den mån det går renodla våra tankar och skapa ett koherent arbete, men är samtidigt medvetna om att det på sina ställen är otydligt. Ibland har vi kanske generaliserat väl brett. Vi har velat hämta så mycket som möjligt ur våra intervjuer, men åtta långa intervjuer producerar mycket empiri. I efterhand skulle vi kanske ha skurit ner antalet frågor för att skapa en kortare intervju, och mer renodlad empiri, vilket gett

¹⁰² Ohlsson & Rombach (2005), s 137.

¹⁰³ Ibid, s 152.

en träffsäkrare analys. Men då vi började arbetet såg vi inte det som lämpligt. En bred empiri låter även läsaren själv göra de teoretiska kopplingar och tolkningar som han eller hon finner relevanta – säkert finns det en uppsjö av sådana möjligheter som vi inte tänkt på.

Ett något snävare teoretiskt angreppssätt hade också kunnat passa in – nu har vi tillämpat relativt breda organisationsteorier på HR-chefer. Hade vi varit än mer inlästa på forskningen inom HR hade vi säkerligen kunnat hitta snävare modeller som också hade producerat en intressant analys. Måhända har vi även tänkt för brett när det gäller själva HR-området vi studerat – i inledningen citerar vi friskt från amerikanska böcker om HR, och applicerar deras utsagor om HR:s status på den svenska arenan. Vi borde ha forskat mer kring HR:s specifika utveckling just i Sverige, eftersom det är här HR-cheferna arbetar. Tilläggas bör dock att många svenska HR-chefer är väl bekanta med den amerikanska HR-forskningen. Flera av HR-cheferna nämnde exempelvis Dave Ulrich som även internationellt betraktas som den store gurun, och vars arbeten vi citerat här i uppsatsen. Men vi använder även Johan Berglunds avhandling som framhäver svenska personalchefer, vars innehåll är ytterst aktuellt för oss och som används som kurslitteratur inom fältet på åtminstone Linköpings universitet.

Avslutningsvis är vi medvetna om att vi endast intervjuat åtta personer, en bråkdel av Sveriges HR-chefer, och då även de mest ”framgångsrika” i någon bemärkelse. Givetvis hade ett större urval kunnat påvisa saker tydligare. Till vårt försvar kontaktade vi alla som hade blivit nominerade eller vunnit priset sedan instiftandet och vi var inställda på att intervjuar alla. Tyvärr tackade två nej. Vi gjorde även en deltagande observation – en av oss följde med Lisa under en förmiddag och närvarade på möten. Den möjligheten hade vi inte planerat inför, men den uppstod och vi tog naturligtvis chansen. Skulle vi göra om arbetet skulle vi bemöda oss om att få till fler deltagande observationer eftersom de ju allmänt betraktas som det bästa sättet att bedriva kvalitativ forskning av den typ vi gjort. Vi har inte heller haft tid att närmare analysera Kompetensgalans pris till bästa HR-chef, utan det har snarare fått utgöra den grund från vilka vi plockade våra intervjuobjekt. Ett separat avsnitt där vi problematiserar mer kring priset och dess implikationer vore ett intressant tillskott till uppsatsen.

7 Referenser

MUNTLIGA INTERVJUER

Personliga möten

Bengt, 2008-10-16

Charlotte, 2008-11-13

Lena Kraitsik, 2008-11-11

Lovisa, 2008-10-13

Mats, 2008-10-17

Nils, 2008-10-23

Per telefon

Eva, 2008-11-06

Karin, 2008-10-27

Lisa, 2008-11-04

FÖRELÄSNINGAR

Hellström, Kurt. Handelshögskolan i Stockholm, kurs 1102. 2008-12-03

Danielsson, Anders. Handelshögskolan i Stockholm, kurs 1102. 2008-12-02

BÖCKER & ARTIKLAR

Alvesson, M. & Sköldberg, K. 1994. *Tolkning och Reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I. 1998. *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bassi, L. & McMurrer, D. 2007. *Maximizing Your Return on People*. Harvard Business Review, March 2007, s 115-123.

Becker, B. et al. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

- Berger, P. & Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Berglund, J. 2002. *De otillräckliga. En studie av personalspecialisters kamp för erkännande och status*. Stockholm: EFI.
- Berglund, J. 1999. *The Practical Men of Action. The Construction of Masculinity and Model Leaders in Business Magazines*. Centre for Advanced Studies in Leadership (CASL) Research Paper Series 1999/4.
- Brunsson, N. 2003 *Organized Hypocrisy*. Ur Czarniawska, B. & Sevón, G. (red). 2003. *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia*. Malmö: Liber ekonomi.
- Brunsson, N. & Olsen, J-P. 1998. *Organizational Forms: Can we Choose Them?* Ur Brunsson, N. & Olsen, J-P. 1998. *The Reforming Organization*. Bergen: Fagbokförlaget.
- Christensen, R. 2006. *Roadmap to Strategic HR. Turnig a Great Idea into a Business Reality*. New York: Amacom.
- Czarniawska, B. 1990. *Merchants of Meaning: Management Consulting in the Swedish Public Sector*. Ur Turner, B. (red). 1990. *Organizational Symbolism*. New York: de Greyter.
- Czarniawska, B. & Joerges, B. 1996. *Travels of Ideas*. Ur Czarniawska, B. & Sévón, G. (red). 1996. *Translating Organizational Change*. Berlin: de Greyter.
- Forsell, A. 1999. *Organisationsmodeller som moden*. Uppsats till Nordiska Företagsekonomiska Ämneskonferensen i Helsingfors 1999, s 1-18.
- Furusten, S. 2002. *Från idé till institution*. Ur Bejerot, E. & Hasselbladh, H. (red). 2002. *Kvalitet utan gränser: en kritisk belysning av kvalitetsstyrning*. Lund: Academia Adacta.
- Kallifatides, M. 1999. *De tuffa*. Ur Sjöstrand et al. (red). 1999. *Osynlig företagsledning*. Studentlitteratur: Lund.

Meyer, J. 2002. *Globalization and the Expansion and Standardization of Management*. Ur Engwall, L. & Sahlin-Andersson, K. (red). 2002. *The Expansion of Management Knowledge*. Stanford: Stanford University Press.

Meyer, J.W. & Rowan, B. 1977. *Institutionalised Organisations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, vol. 83, s 340-363.

Ohlsson, Ö. & Rombach, B. 2005. *Förnöjsambetens boja – varför inte tvärt om?* Ur Ericsson, D. & Kallifatides, M. (red). 2005. *Samtalet fortsätter – Bortom ledarskapets gränser*. Academia Adacta: Lund.

Pfeffer, J. 1995. *Competitive Advantage Through People. Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.

Sahlin-Andersson, K. & Sevón, G. 2003. *Imitation and Identification as Performatives*. Ur Czarniawska, B. & Sévon, G. (red). 2003. *The Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*. Malmö: Liber ekonomi.

Scullion, H. & Linehan, M. 2005. *International Human Resource Management. A critical text*. Palgrave Macmillan: New York.

Sjöstrand, S-E. 1997. *The Two Faces of Management. The Janus Factor*. Intrenational Thomson Business Press: London.

Sjöstrand, S-E & Tyrstrup, M. 1999. *Synlig och osynlig företagsledning*. Ur Sjöstrand et al. (red). 1999. *Osynlig företagsledning*. Studentlitteratur: Lund.

Torrington, D & Hall, L. 1996. *Chasing the rainbow: how seeking status through strategy misses the point for the personnel function*. Employee relations, 18:6 , 81-97.

Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Deliveirng Results*. Boston: Harvard Businss School Press.

Ulrich, D. & Brockbank, W. 2007. *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur.

Weick, K. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications: Thousand Oaks.

ELEKTRONISKA KÄLLOR

Forslund, G. *HR-konsulten: Talent Management – vad är det?* 2008. Tillgänglig [online]: <http://www.dagensps.se/artiklar/import/2007/2/8/16122/index.xml> [2008-11-01]

Hammonds, K. *Why we hate HR*. 2005. Tillgänglig [online]: http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_hr.html [2008-11-19]

HR-föreningens hemsida, 2008. Tillgänglig [online]: <http://www.hrsociety.se> [2008-11-10]

Kompetensgalans hemsida, 2008. Tillgänglig [online]: <http://www.kompetensgalan.se> [2008-10-12]

Liu, Z. et al. *A Scheme of Interactive Data Mining Support System in Parallel and Distributed Environment*. 2003. Tillgänglig [online]: <http://www.springerlink.com/content/n1qc79wyk18nl4k4/> [2008-11-29]

Morrisson, T. *Nobel lecture*. 1993. Tillgänglig [online]: http://nobelprize.org/nobel_prizes/literature/laureates/1993/morrison-lecture.html [2008-11-10]

SSE Placement Report, 2007. Tillgänglig [online]: http://hhs.se/NR/rdonlyres/7C9B85D3-6A89-423A-82BA-CD7593C435/0/Placement_Report_2007_HiRes_Printer.pdf [2008-11-14]

Weick, K et al. *Organizing and the Process of Sensemaking*. 2005. Tillgänglig [online]: <http://web.gsm.uci.edu/~dobstfel/Articles/Organizing%20and%20the%20Process%20of%20Sensemaking.pdf> [2008-12-03]

Weick, K. *Educational Organizations as loosely coupled systems*. 1976. Tillgänglig [online]: <http://www.education.umd.edu/EDPA/courses/EDPL744-06/2.27.06%20Weick%20Loosely%20Coupled%20Systems%201976.pdf> [2008-11-12]

Weick, K. *Loose Coupling: Beyond the Metaphor*. 1989. Tillgänglig [online]: <http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1989/A1989T566900001.pdf> [2008-11-10]

Weiss, T. *P&G picks IBM in \$400m HR outsourcing deal*. 2003. Tillgänglig [online]: <http://www.computerweekly.com/Articles/2003/09/15/197237/pg-picks-ibm-in-400m-hr-outsourcing-deal.htm> [2008-10-29]

Welch, J. *Cite HR*. 2007. Tillgänglig [online]: <http://www.citehr.com/49344-hr-quotes.html> [2008-11-17]

8 Bilaga

INTERVJUFORMULÄR

Bakgrund och personliga egenskaper

Beskriv kortfattat din akademiska och professionella bakgrund.

Vilka är dina styrkor?

Vilka är dina svagheter?

Har du några förebilder, och i så fall vilka?

Hur balanserar du yrkes- och privatliv? Gör du mycket uppoffringar i endera läger?

Hur planerar du dig egen karriär? Är den viktig?

HR som disciplin

Varför ska man arbeta inom HR?

Hur ser organisationen på HR som funktion? (Anställda, ledning etc.)

Är HR akademiskt?

Hur skall funktionen vara uppbyggd? (Ekonomi, PA, Psykologi)

Hur ser framtiden ut för HR?

HR-chef

Vad kännetecknar en bra HR-chef?

Vad ska man inte göra som HR-chef?

Sitter du i ledningsgruppen? Om ja, hur fungerar samarbetet?

Har du någon administration eller annan uppbackning runt dig? Antal anställda och arbetstimmar/vecka?

Vad har du för mål? Hur sätter du upp dem?

Vilken är den viktigaste frågan om man är HR-chef? (Succession och talanger?)

Varför blev du nominerad till årets HR-chef?

Vad grundar sig din bonus på?

Vart går man efter HR-chef?

HR och omvärlden

Vilka är de största problemen eller hindren som står i vägen för ditt arbete?

Upplever du dig styrd av normer och regler i samhället? Om ja, i vilken grad?

Håller du dig uppdaterad om senaste nytt inom HR-världen? Varför/varför inte?

Är det viktigt att skaffa sig nya uttryck? Använder du dem och pratar du om dem?

Hur göra för att bli vald till nästa års bästa HR-chef?

Övrigt

Personligt omdöme