

HR-chefer och modet att tänka ett varv till genom ett kritiskt förhållningsätt

En hermeneutisk studie i
offentlig sektor

Sandra Andersson & Sara Starfelt

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	39
Titel:	HR-chefer och modet att tänka ett varv till genom ett kritiskt förhållningssätt. -En hermeneutisk studie i offentlig sektor
Författare:	Sandra Andersson & Sara Starfelt
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	21 januari 2016
Sammanfattning:	<p>HR-transformationskonceptet har inspirerat flera kommuner i Sverige att omorganisera. Gemensamt stöd har centraliserats och HR-chefen i verksamheten har fått ett tydligare ledningsperspektiv. Utifrån förändringen har HR-cheferna i förvaltningarna fått en viktig funktion att koppla samman det stadsgemensamma med det förvaltningsspecifika. Syftet i denna studie är att beskriva HR-chefers förståelse och tolkning av att vara HR-direktörens "förlängda arm" ut i verksamheten samt analysera utvecklingsmöjligheter. Genomgående anammas en hermeneutisk metod med ett tolkande processarbete utifrån empiri och flera teoretiska perspektiv. Tolkningsprocessen har växlat mellan empiri och teori utifrån den valda abduktiva ansatsen.</p> <p>Datainsamlingen har skett kvalitativt genom informantintervju, fokusgrupp och interna dokument. Genom ett ledningsrationellt, institutionellt och kritiskt perspektiv gavs en ökad förståelse och reflektioner kring utvecklingsmöjligheter. Sett från HR-chefernas eget perspektiv visar resultatet på vad som hindrar och förenklar sin funktion som HR-direktörens "förlängda arm". Organisationsstruktur kan hindra om det bidrar till att HR mer kontrollerar verksamhetens chefer än stödjer dem. Förslag till utveckling är att arbeta i strukturen och inta ett kritiskt förhållningssätt. Detta kan ge HR-cheferna en ökad förståelse för organisationen och ge mening till att lyfta de normer som tas för givet för att uppmärksamma hur HR-chefer bäst kan arbeta i strukturen. Uppsatsens slutdiskussion lyfter värdet av ett kritiskt HRD förhållningssätt för att nå utveckling och värdeskapande HR. Fortsatt forskning utifrån möjligheten att anta ett kritiskt förhållningssätt i offentlig sektor ges som förslag på vidare forskning.</p>
Nyckelord:	HR-chef, kommunal verksamhet, kritiskt perspektiv, strategisk business partner, värdeskapande HR

Innehåll

Förord	i
1 Inledning.....	1
1.1 Tidigare forskning.....	1
1.1.1 HR som värdeskapande strategisk partner	2
1.2 Syfte och avgränsning	3
1.3 Bakgrundsinformation	4
1.3.1 Med PA till värdeskapande HR	4
1.3.2 Uppdrag	5
1.3.3 Struktur	5
1.3.4 Kultur.....	6
1.4 Disposition	6
2 Metod	8
2.1 Vår bakgrund och förförståelse	8
2.2 Metodologiska utgångspunkter.....	8
2.2.1 Socialkonstruktionism	8
2.2.2 Kvalitativ forskning.....	9
2.2.3 Hermeneutisk metod.....	9
2.2.4 Abduktiv ansats	10
2.3 Tillvägagångssätt.....	10
2.3.1 Urval	11
2.3.2 Förberedelser	11
2.3.3 Fokusgrupp	11
2.3.3.1 Genomförande fokusgrupp.....	12
2.3.4 Bearbetning av data	13
2.3.5 Källkritik.....	14
2.4 Kvalitet.....	15
2.4.1 Från validitet och reliabilitet till trovärdighet	15
2.4.2 Forskningsetik	16
3 Resultat och empirisk tolkning	18
3.1 HR-chefens funktion som “den förlängda armen”	18
3.1.1 Helhet och del.....	18
3.1.2 Företräda och utveckla det stadsgemensamma HR-arbetet.....	19
3.2 Komplicerande eller förenklande faktorer	19
3.2.1 Förenklar ”den förlängda armen”	20
3.2.2 Komplicerar ”den förlängda armen”	21
3.2.3 Splittrad inställning inom HR.....	22

3.3 HR-chefernas önskan om utveckling	23
3.3.1 HPLG-gruppen	23
3.3.2 Kommunikation och nyfikenhet	24
4 Teoretisk tolkning	26
4.1 Ledningsrationella perspektivet.....	26
4.1.1 En rationell organisation.....	27
4.1.2 Struktur som möjliggör eller hindrar	27
4.1.3 Värdeskapande utifrån kund eller struktur?	28
4.2 Institutionella perspektivet.....	29
4.2.1 Krafter som påverkar organisering	30
4.2.2 Översättningsresa	31
4.3 Kritiska perspektivet	32
4.3.1 Kritiskt perspektiv på struktur och kultur.....	33
4.3.2 Kritisk HRD – att ifrågasätta det som tas för givet	33
4.3.3 HPLG som ett forum för utveckling av kritiska HRD-praktiker.....	35
4.4 Studiens resultat av empirisk och teoretisk tolkning	35
5 Slutdiskussion	37
5.1 Metoddiskussion.....	37
5.2 Utveckla funktionen ”den förlängda armen”	37
5.2 Studiens bidrag	38
Referenser.....	40
Bilagor	44

Förord

Att skriva en kandidatuppsats är ofta en kombination av stress och prestationsångest och det har vi också haft genom denna skrivprocess. Men precis som med tidigare arbeten vet man med sig att man klarar det och tidspressen är av godo i slutändan för att prestera. Nyttan av att vara två ser vi som stor då vi ständigt haft någon att bolla och reflektera med när vi fastnat i begrepp som vi inte förstått eller då vi inte fått en rad skriven.

Vi vill framföra vårt tack till Helsingborgs stad och vår kontaktperson HR-direktör Jörgen Fransson som gav oss sin syn på uppsatsens utformande och tog sig tid och bidrog med viktig information till vår studie. Vi blev genom honom vägleda till HR-cheferna som vi nu vill sända ett speciellt tack till. Ni har alla bidragit till värdefull kunskap om den brygga vi undersökt genom att ni tog på er de kritiska glasögon som behövs för utveckling av att vara “den förlängda armen”.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Maria Löfgren Martinsson som gett oss stöd och uppmuntran genom hela processens uppsatsskrivande.

Tack!

Sandra Andersson och Sara Starfelt

1 Inledning

Många organisationer i Sverige har efter millenniumskiftet gjort en omorganisering av sitt HR-arbete. Förändringen har kommit att kallas HR-transformationen. Boglind, Hällgren och Thilander (2013) beskriver att syftet med denna allmänt populära förändring var att "få en mer specialiserad och effektiv HR-funktion". HR-funktionen delades upp och centraliserades samtidigt som HR-praktiker skulle få en mer strategisk roll i verksamhetens linjer. HR-arbetet skulle omvandlas från att vara en administrativ stödfunktion till att bli värdeskapande mot organisationens mål.

Strukturen för denna förändring beskrivs som en pall med tre ben "the three legged stool" (Ibid.). Dessa "ben" innehåller en serviceenhet, business partners och expertenhet. Serviceenheten ska leverera främst administrativa tjänster medan expertenheten och lokala HR-partners främst arbetar transformativt vilket innebär att man jobbar för att skapa värde för kunder, linjechefer och medarbetare genom att tillhandahålla unika tjänster som bidrar till samlade framgångar för organisationen. Grundtanken är att det transaktionella (service-enheten) HR-arbetet kan standardiseras och bedrivs mer effektivt och därmed ge mer tid för värdeskapande aktiviteter för HR-praktiker (Ibid.). I modellen beskrivs olika roller och att det är kunden som avgör om ett värdeskapande skett. Relationen till verksamhet har därför lyfts i mycket forskning. Relationerna inom HR-organisationen får däremot inte samma utrymme där den lokala HR-partners relation till det centrala är viktigt utifrån att de ska verka för helheten samtidigt som de representerar det lokala. För att human resource ska kopplas ihop med management (HRM) krävs det att HR-chefer finns med på ledningsnivå vilket inom offentlig sektor de senaste åren har legat på 90% (Cranet 2015). Vid involvering i de strategiska frågorna är trenden att HR-chefer mer får vara med redan från start medan det i privat sektor är vanligare att HR-chefen involveras först efterhand (Ibid.).

Helsingborgs stad har gjort en förändring de senaste åtta åren och idag förväntas HR-cheferna i förvaltningarna fungera som strategisk business partner. De finns med i ledningsgrupper och ses som bryggan mellan det centrala HR-arbetet och det lokalt verksamhetsnära. Det anses viktigt att bryggan mellan den centrala HR-avdelningen och verksamheten i förvaltningarna är tydlig och att båda parter upplever en beroendeställning till varandra. HR-chefer står i en komplex funktion med många intressekonflikter. Att uppmärksamma HR-cheferna i den funktion de har som HR-direktörens förlängda arm såg Helsingborgs stads centrala HR-ledning som aktuellt och viktigt för fortsatt utveckling.

1.1 Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer vi att ge en inblick kring tidigare forskning som berör HR-chefer i rollen som strategisk partner i verksamheten. I våra sökningar har det varit svårt att hitta någon specifik forskning som refererar till relationen mellan HR-praktiker på central nivå och HR-praktiker ute i verksamheten. Relationen mellan HR-praktiker och linjechefer är mer uppmärksammas (Thilander 2013). Ulrich (1995) som är en av frontfigurerna i modellerna kring HR-transformationen lyfter dock att strukturen i konceptet kräver att det

finns samarbete i de olika HR-funktionerna som alla syftar till att leverera värde till kunden. Processer är viktiga men också HR-strategisk¹ partnern som fungerar som den viktiga gränsyta där verksamheten och HR-centralt möts. Denna funktion handlar om hur HR-partnern samspelar med affärsidén vilket behöver påverka processer och de gemensamma tjänsterna som finns centralt. För att HR-organisationen ska fungera som en delad servicefunktion med både centrala och lokala enheter är det väsentligt att HR som helhet har ett gemensamt mind-set (Ulrich 1995).

1.1.1 HR som värdeskapande strategisk partner

HR-transformationen kan beskrivas utifrån fyra etapper där den första är HR som administration, den andra är HR som praktik, den tredje är HR som strateg och den fjärde benämns som HR utifrån kontexten. För att förflyttas till den fjärde etappen krävs det att HR-praktiker tar positionen som inte bara svarar på organisationens strategi utan som är med och skapar den. På detta sätt går man helt in i en partner-roll (Ulrich 2015). Framtiden beskrivs utifrån detta som

“the journey ahead continues with the direction of delivering and creating value more than having a single point-in-time destination where HR manages an event or process.” (Ulrich 2015, s. 188)

Boglund, Hällstén och Thilander (2011) har i sin studie sett på hur HR-transformationen har påverkat sju svenska organisationer. Resultatet visar på hur organisationer har anammat de tre funktionerna som Ulrich (1995) introducerat i transformationsbegreppet, vilka är service center, expertfunktion och business partner. Den anpassning som företag har gjort av HR-business partner beskrivs som tvådelad. Dels har det ökat involveringen i HR-processer och HR-strategiska partnern får rollen som processägare. Därtill beskrivs att både interna och externa faktorer tryckt på HR som en kontrollfunktion (Boglund, Hällstén & Thilander 2011). Förändringen av HR-professionen mot ett strategiskt ledningsfokus har även påverkat offentlig sektor vilket Boglund, Hällstén och Thilander (2011) tar upp exempel på. Det finns en förväntan på att även offentlig sektors HR-avdelningar ska effektiviseras och kommersifieras genom införandet av HRM och det efterlystes 2002 mer empirisk forskning kopplat till de förändrade HR-rollerna i offentlig sektor i Australien (Teo 2002).

Inom offentlig sektor sker ständigt förändringar vilket kräver utveckling och lärande. Ett alternativ till lärande som efterfrågas är att gå från lärande genom kopiering till lärande genom ifrågasättande. En studie med detta som utgångspunkt har följt en grupp HR-praktiker som har haft fokus på att utveckla sin förmåga att analysera och se sådant som tas för givet. Det lyfts dock också upp att detta ifrågasättande inte alltid tas emot positivt i organisationer och det är upp till HR-praktiker att själva välja att utöva denna kompetens. Men den kritiska reflektionen ses som en bra ram för att ifrågasätta det som tas för givet (Lawless & McQue 2008).

Huruvida HR-funktionens arbete generar något värde till organisationen tar Buyens & De Vos (2001) upp där syftet i studien är att skapa en bättre förståelse för hur man i verkliga organisationer uppfattar HR-rollens betydelse. Forskarna beskriver det som att största delen av litteraturen kring HRM fokuserar på HR som en strategisk partner och att det är i denna roll som HR skapar mest värde för organisationen. Buyens & De Vos (2001) menar

¹ HR-strategisk partner kan även benämnas som HR-business partner.

att detta inte stämmer utan för en tes om att HR har flera funktioner vilka alla är viktiga och genererar värde beroende på vem man frågar. För linjecheferna är det viktigast att tillhandahålla service inom den användbara delen som utbildning och rekryteringsprocessen. För toppchefer var management of transformation and change det som var mest värdefullt där krav på organisationens förändringsförmåga ökat. För HR-chefer var det management of employee contribution som värderades högt eftersom behovet av kompetenta medarbetare ökat. Forskarna menar att utan alla delar blir HR-arbetet mycket diffust (Ibid.).

Den strategiska partnerrollen arbetar nära linjechefer samtidigt som uppdraget utgår från ledningsperspektivet. Denna roll beskrivs av Mankin (2009) som en eftersträvansvärd roll för HRD praktiker för att också få möjlighet att arbeta med ledning. Den strategiska partnern involverar enligt Ulrich (2007) flera roller. Förändringsledaren identifierar problemen som är grunden för framtida utveckling och business expert är viktigt för att veta vad som genererar värde för organisationen. Som intern konsult agerar de som coach för chefer då de hjälper cheferna att själva utvecklas i sitt ledarskap. Som kunskapsspridare arbetar den strategiska partnern innovativt genom att identifiera och dela kunskap (Ibid.). Pritchards (2010) studie i hur HR-praktiker utvecklas till HR-strategisk partner utgår från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv med fokus på skapande av identitet snarare än på roller. Hennes resultat pekar på att det finns flera spänningar mellan olika grupperingar av HR-praktiker som kommer ur att man i olika relationer konstruerar vad det innebär att arbeta strategiskt och vara en HR-partner. Studien pekar på att HRM har viktiga redskap för att lyfta fram konstruktionen och förståelsen för en organisations anställda (Ibid.).

I tidskriften Human resource management review publiceras främst teoretiska artiklar som ska ge inspiration till empiriska studier. En artikel som belyser vikten av att utveckla HR som profession är 'HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies' (Cohen 2015). Här beskrivs HR-professionens historia som lång och att det de senaste decennierna har utvecklats till en viktig profession som har en avgörande funktion för en organisations framgång. HR's strategiska roll som den så kallade strategiska business partnern lyfts upp som viktig men i verkligheten är den rollen ofta mindre strategisk och mindre uppskattad än vad som önskas. Artikeln diskuterar hur HR ska öka erfarenheten och kompetensen för att ha möjligheten att tillföra strategiskt värde till organisationen. Deras slutsatser är att HR som profession behöver sträva efter att ständigt och systematiskt öka kunskap och erfarenheten och därmed ha fokus på utveckling av även sin egen kompetens.

1.2 Syfte och avgränsning

Startpunkten för denna studie kom ur vårt intresse för förändringen av det strategiska fokus vi såg inom HR. Helsingborgs stad uttryckte att HR-chefernas funktion som ”den förlängda armen” och därmed bryggan mellan helhet och delar blir viktigt i det strategiska arbetet. Vidare visar vår genomgång av tidigare forskning att det finns ett kunskapsgap kring HR's funktion som bryggan mellan det centralt organiserade HR och det lokalt verksamhetsnära.

Syftet med studien är att beskriva HR-chefers förståelse och tolkning av att vara HR-direktörens ”förlängda arm”, samt att analysera utvecklingsmöjligheter. För att kunna uppfylla vårt syfte tar vi hjälp av tre frågeställningar

1. Hur förstår HR-chefen sin funktion som HR-direktörens ”förlängda arm”?
2. Vilka faktorer påverkar HR-chefernas funktion som HR-direktörens “förlängda arm”?
3. Hur kan HR-chefens funktion som HR-direktörens “förlängda arm” utvecklas?

HR-chefen står i en mängd relationer som är kopplat till det förvaltningsspecifika men det är endast den som rör relationen till det strategiskt stadsgemensamma som denna studie berör. Genom att se på HR-chefernas förståelse och tolkning avgränsar vi det till att studera deras perspektiv på sin funktion som ”den förlängda armen”. En annan avgränsning är att HR-cheferna och HR-direktören tillsammans verkar för det stadsgemensamma HR-arbetet i den komplexa miljö de agerar inom. Det innebär att det förvaltningsspecifika inte studeras i denna studie.

1.3 Bakgrundsinformation

Till vår beskrivning av den kontext som HR-cheferna verkar i har vi dels fått del av interna dokument, en utredning från 2009 av externa konsulter, information från Helsingborgs stads hemsida² och en informantintervju med HR-direktör.³ För att förtydliga för vidare läsning skriver vi tre centrala begrepp för uppsatsen.

“Den förlängda armen”: Det är ett bildligt begrepp som visar hur HR-cheferna i Helsingborgs stad har en funktion av att vara länken från HR-direktören med helhetsperspektivet till delarna i förvaltningarna. Det syftar till HR-chefens roll som HR-strategisk partner men även som processägare i förvaltningen.

Processägarrollen: HR-direktören beskrivs som den som har fått mandat och ansvar av stadsdirektören att utveckla, samordna och leda processer så att stadens övergripande mål uppnås.

Värdeskapande HR: HR-arbete ska kunna omvandla relevanta HR-processer till kunden. För att det ska skapas ett värde vill man att det ska bli ett mätbart resultat som kunden är nöjd med. Genom detta uppstår ett värdeskapande HR.

1.3.1 Med PA till värdeskapande HR

År 2009 gjordes en extern utredning kopplat till ledning av HR där det uppmärksammades ett gap mellan HR-centralt och HR-lokalt. Detta blev startpunkten för deras värdeskapande resa som innebar förändringar på kulturnivå, strukturnivå, ledningsnivå och kompetensnivå. Med PA (personaladministration) startar resan till ett värdeskapande HR. Syftet var att höja effektiviteten och produktiviteten i stadens HR-arbete med bland annat följande målsättningar; “HR ska göra rätt saker som skapar nytta för verksamheten och bidra till verksamhets- och kvalitetsutveckling, HR ska göra rätt saker på ett kostnadseffektivt sätt, med högre grad av professionalism och med låg resursförbrukning och HR ska minimera onödigt/ineffektivt arbete” (utredningsrapport 2009⁴).

HR-direktören Jörgen Fransson berättade att målet med förändringarna var att sammanfläta det centrala och lokala HR-arbetet i det stadsgemensamma intresset. Detta fås genom ett processorienterat synsätt med stadsövergripande processer som ska fungera genom

² Helsingborgs stads hemsida: www.helsingborg.se

³ HR-direktör Jörgen Fransson, informantintervju 2015-09-18

⁴ Utredningsrapport 2009 är ett internt dokument

alla förvaltningar. Helhetssynen på verksamheten är i fokus och kundnytta står i centrum. Verktygen blir processer som beskriver vad som görs för vem. Det finns tre ledningsprocesser och en mängd stödprocesser som påverkar HR-avdelningens fem huvudprocesser (identifiera kompetensbehov, rekrytera, introducera medarbetare, utveckla kompetens och arbeta med avslut). Med gemensamt agerande, systematik och processansvariga ska detta arbetssätt vara flexibelt i en föränderlig omgivning.

Helsingborgs stad har inte vetat sin slutdestination utan utgångspunkten har varit att genom små steg framåt forma organisation, arbetssätt och kompetens för att vara en bra verksamhetspartner. Detta har sedan resulterat i en struktur som på många sätt liknar en shared service organisation. För Helsingborgs stad innebär detta en central avdelning som ger specialiststöd och administrativt stöd till förvaltningarnas HR-medarbetare som i sin tur agerar stöd till cheferna som har personalansvar. Nedan beskrivs mer ingående det uppdrag som HR i Helsingborgs stad står i samt den struktur och kultur som beskrivs på hemsida och i interna dokument.

1.3.2 Uppdrag

Det finns nio förvaltningar som har uppdraget att driva den dagliga verksamheten och verkställa de beslut som tas av politiker i nämnderna vilka finns ovanför förvaltningen i hierarkin. Helsingborgs vision är att 2035 vara den skapande, pulserande, gemensamma, globala och balanserade staden för människor och företag. Tillsammans med det politiska program som ligger för gällande mandatperiod arbetas det fram mål, strategier och aktiviteter utifrån den styrning som beskrivs under rubriken struktur. HR-avdelningens uppdrag är att “i mästarklass leda, styra, samordna, stödja och utveckla Helsingborgs stads och samarbetspartners HR-arbete” (internt dokument). Genom att med kunden i fokus vara framtidsorienterad, serviceinriktad, stödjande och utvecklande ska ett värdeskapande HR vara resultatet.

1.3.3 Struktur

Helsingborgs stad är en av de större kommunerna i Sverige med ca 135 000 invånare. Det finns ca 110 st HR-anställda i Helsingborgs stad. Av dessa är 70 på Stadsledningsförvaltningens HR-avdelning varav 40 på HR service-center. Övriga HR-praktiker finns representerade i övriga förvaltningar och ger stöd till stadens chefer. Varje förvaltning har idag en HR-chef som är underställd förvaltningschefen och är en del av förvaltningens ledningsgrupp. HR-direktören är avdelningschef för HR-avdelningen på stadsledningsförvaltningen. Därtill har HR-direktören också rollen som processägare vilket innebär ett mandat och ansvar “att utveckla, leda och samordna processen så att stadens övergripande mål uppnås” (internt dokument).

Helsingborgs stad arbetar med mål och resultatstyrning genom balanserade styrkort och har ett uttalat fokus på ständiga förbättringar. Ett av stadens åtta mål är att Helsingborgs stad ska vara en attraktiv arbetsgivare. Till HR´s styrkort finns mätetal, målvärde och aktiviteter som alla syftar till att uppfylla målet.

HR är idag organiserat likt modellen shared service center med undantag att det finns tre enheter centralt istället för två. I HR service-center sker den främsta personaladministrationen som lön och pension. Arbetsgivarenheten är bemannad med HR-specialister som agerar stöd till HR-chefer och HR-konsulter ute i verksamheten. Projekt och kommunikation är den del där team sätts samman från olika befattningar för att arbeta med stadsövergripande projekt och utvecklingsfrågor. Ute i förvaltningarna finns olika många HR-praktiker beroende på förvaltningens storlek. Gemensamt är att alla har en HR-chef som

finns med i förvaltningens ledningsgrupp. De nio HR-cheferna är också tillsammans med HR-direktör och de centrala enhetscheferna en ledningsgrupp som i skrivande stund benämns som HR-processägarens ledningsgrupp (vidare benämnt som HPLG). I oktober 2015 beskrevs syftet med HPLG som följer (internt dokument):

- Att genom individuella och gemensamma initiativ omvärldsorientera inom verksamhetsangelägna och HR-angelägna frågeställningar, i syfte att utveckla, leda och samordna HR, så att stadens övergripande mål nås.
- Att genom dialog och ställningstaganden förbereda och följa upp HR-arbetet som genomförts och genomförs i syfte att realisera stadens verksamhetsstödande HR-processer.
- Att belysa, beskriva samt arbeta med ställningstagande, styrdokument, koncept och att stads-gemensamma beslut omsätts i handling

I det stadsgemensamma personalarbetet finns tre styrdokument vilka är medarbetar- och ledarpolicy, arbetsgivarpolicy och plan för attraktiv arbetsgivare. Plan för attraktiv arbetsgivare bygger på de två förstnämnda och förvaltningscheferna ansvarar för att agera utifrån denna samt ge uppföljning till aktuell nämnd. Policyn innefattar hur medarbetare ska ges förutsättningar att göra skillnad och fem områden ska ge förutsättningar för att lyckas med en framtidsorienterad arbetsgivarpolitik. Områdena är; kompetensutveckling och ständig utveckling, ansvar och samspel, uppmärksamma och premiera, lika och olika samt delaktighet och hälsa. Ledar- och medarbetarpolicyn presenterar vi under kultur.

1.3.4 Kultur

För att stärka kulturen anordnas chefsdagar, medarbetardagar och träningsprogram med fokus på ledarskap, medarbetarskap och ledningsgrupper. Som en viktig del i kulturen lyfts medarbetar- och ledarpolicyn fram som presenterades och kommunicerades på många sätt 2013. Medarbetarskap handlar om hur medarbetare agerar i sitt arbete och ledarskapet riktas till chefen som uppmanas att axla rollen som ledare nära medarbetaren och som arbetsgivarföreträdare med personal, ekonomi och verksamhetsansvar. Ledorden i policyn är: jag vill lyckas, jag skapar värde, jag samspelar och jag leder mig själv. Målet är att kommunens sätt att arbeta ska göra Helsingborgs stad till en förebild inom kommunal verksamhet och till en av landets mest attraktiva arbetsplatser (internt dokument).

Helsingborgs stad utnämndes 2013 för andra gången till årets employer branding kommun av företaget Universum. Employer branding handlar om hur en organisation bygger sitt varumärke gentemot potentiella, nuvarande och tidigare medarbetare. En del av motiveringen var "tydligt formulerade värderingar och en gemensam vision gör att samtliga medarbetare, oavsett bakgrund, kompetens och erfarenhet, inser att de bidrar till en större helhet" (My new desk 2014). Samma år vann även HR-direktör Jörgen Fransson priset som årets personaldirektör i offentlig sektor med motiveringen "gediget intresse för de verksamhetsrelaterat viktiga HR-frågorna. Öppen och lyssnande inställning. Alltid villig att dela med sig av erfarenhet och kunskap" (My new desk 2013).

1.4 Disposition

Vår uppsats bygger på att se del för del och genom den abduktiva och hermeneutiska utgångspunkten har det varit möjligt att lägga det pussel vi önskat. Detta genomsyrar även rapportens konstruktiva disposition (Backman 2008) som byggts upp utifrån den logik som funnits när vi gått in och ut i empiri och teori. Vi har valt att börja med metoddelen där vi redovisar vår vetenskapliga utgångspunkt för denna studie. Vi har valt att fortlöpande integrera vår metoddiskussion i kapitlet då det belyser vårt arbetssätt att gå mellan vår förståelse och data. En övergripande metoddiskussion finns även i slutdiskussionen.

Med hjälp av vårt abduktiva och hermeneutiska tillvägagångssätt kommer sedan resultat och empirisk tolkning tillsammans i kapitel tre. Kapitel fyra är vår teoretiska tolkning som växt fram under insamlandet och analyserandet av vårt material. Avslutningsvis följer vår slutdiskussion med vårt bidrag till forskningen och förslag på vidare forskning.

2 Metod

Vi kommer i detta avsnitt att beskriva de metodologiska utgångspunkter som använts till studien i relation till vårt syfte att beskriva HR-chefers förståelse och tolkning av att vara HR-direktörens ”förlängda arm”, samt analysera utvecklingsmöjligheter för denna funktion. Eftersom vi använder ett subjektivt tolkande arbetssätt börjar vi här med att beskriva vår bakgrund och förförståelse som vi anser vara viktig att kunna diskutera. Vidare redogör vi för datainsamling och databearbetning. Därefter tar vi upp forskningsetiken vi förhållit oss till under arbetets gång.

2.1 Vår bakgrund och förförståelse

Det finns ett par saker som varit nödvändigt för oss författare att förhålla oss till under arbetets gång med denna studie. Vilka är då de subjektiva faktorer som kan ha påverkat denna uppsats? Förteckningen kan göras lång men vi har till att börja med gått många år i svensk skola och har arbetslivserfarenhet. Vidare har vi båda valt att studera vidare med en pedagogisk huvudinriktning på universitet. Vi har dock inte läst exakt samma litteratur genom vår utbildningstid då en av oss läser hela PA-programmet medan den andre av oss läser fristående kurser. Lärande har dock varit ett centralt ämne under våra studier och vi anser likväl att vi kompletterar varandra genom att vi dels läst liknande kurser men också olika kurser för att fylla varandras luckor. Vi har upplevt och erfårit HR-frågor som medarbetare i organisationer och anser oss ha en förförståelse för dessa frågor ur ett medarbetarperspektiv. Utifrån vår genomgång av tidigare forskning och i vår kontakt med HR-direktör i informantintervju formades även några antaganden som kan ha påverkat vår tolkning och förståelse. Exempelvis antog vi att HR-cheferna har en önskan att få arbeta mer strategiskt och vilja påverka hur staden arbetar med HR-frågorna. Slutligen antog vi att HR-cheferna har många roller och ansvar som ibland kan motarbeta varandra.

2.2 Metodologiska utgångspunkter

Under denna rubrik kommer vi redogöra för det grundläggande begrepp socialkonstruktionism och vidare följer den allmänna designen för vår tolkande utgångspunkt för denna uppsats.

2.2.1 Socialkonstruktionism

Socialkonstruktionismen säger att människors förståelse och beskrivning av verkligheten är olika (Rövik 2008). Det konstruktivistiska paradigmet försöker förstå världen genom att se på aktörerna vilket vi också gör i denna studie. Här bli förståelse och tolkning centralt vilket även leder oss in i den hermeneutiska metoden som beskrivs nedan.

Socialkonstruktionistisk forskning står mitt i dubbelheten att vi som forskare påverkar forskningen genom våra synvinklar och tolkningar av det insamlade materialet samtidigt som de som studeras agerar efter den tolkning de gjort på verkligheten (Cohen, Manion & Morrison 2011). Denna studie tar avstamp i att vi som forskare är medskapare av studiens resultat genom vår dialog med informanter och genom vår tolkning av det material som samlas in. Vi ser även att rollerna som samtalats om är en konstruktion av HR-cheferna i de relationer de står i.

Genom att tänka på det vi är med om, anpassar eller skapar vi våra tankekartor eller kognitiva mönster så att vi antingen tillför vår befintliga kunskap något nytt eller förändrar densamma. Säljö (2015) menar att genom kommunikation och erfarenheter kan ett socialt eller kollektivt minne byggas upp med hjälp av det symboliska språket som hjälper oss

att beskriva, formulera och dela erfarenheter med varandra. Information är således en förutsättning för nya generationers lärande som med sin riklighet och omkrets är överväldigande för vad en enskild individ kan lära och minnas.

Granberg (2009) menar vidare att kommunikationsprocessen utgör en grund för individens konstruktion av kunskap. Med hjälp av språket kommunicerar individen med andra och kommer därmed att tillsammans skapa en konstruktion "ett byggblock". En konstruktion kan vara skapad både med en avsiktlig och med en omedvetenhet. Troligen påverkar båda. De flesta vetenskapliga konstruktioners "byggblock" utsätts ofta för ifrågasättande, detta utgör huruvida en konstruktion är skapad (Alvesson & Sköldberg 2008). Därmed tror vi att individer tillsammans medvetet eller omedvetet kan påverka befintliga konstruktioner och skapa nya. Människan skapar alltså konstruktioner "byggblock" (socialkonstruktionism) utifrån lärdomar och dessa lärdomar påverkar utgångsläget för fortsatt lärande. Vad vi menar är exempelvis att en HR-organisation kan påverkas av medarbetarens värderingar och samtidigt kan befintliga värderingar inom HR-organisationen påverka medarbetaren. Genom att vi studerar HR-chefernas förståelse av sin funktion som "den förlängda armen" är det mycket troligt att det i sig blir en utgångspunkt för ett lärande.

2.2.2 Kvalitativ forskning

Kvalitativ och kvantitativ forskning är flitigt använda begrepp. Kvantitativ forskning har en tendens att registrera siffror som den centrala analysenheten. Kvalitativ forskning bygger på att omvandla det som observerats, rapporterats eller registrerats till data i form av skrivna ord. Det kvalitativa perspektivet söker likheter eller åtskillnader mellan individer i olika avseenden (Backman 1998). Det kvalitativa synsättet riktar alltså intresset mot individen och frågor ställs om hur individen tolkar och formar sin verklighet.

För att kunna uppfylla vårt syfte att gå på djupet med HR-chefernas förståelse om att vara HR-direktörens "förlängda arm" väljer vi att göra en kvalitativ studie då styrkan är att uppnå en förståelse och en djupare kunskap om det som undersöks. Målsättningen för kvalitativ forskning är att finna betydelser och mening hos fenomen snarare än mängd eller egenskaper. Det är således vanligt att framhäva den tolkande och förståelseorienterade viljan hos den här typen av forskning (Nylén 2005). Lämpliga verktyg utifrån vårt syfte och det kvalitativa perspektivet utgör för vår datainsamling fokusgrupper och dokumentanalys (Backman 2008). I kvalitativa studier är det vanligt att man studerar ett fenomen och genom detta är inte en studie generaliserbar (Backman 2008). Vårt syfte med studien är att belysa ett specifikt fenomen och är alltså inte generaliserbar utan specifik för Helsingborgs HR-chefer. Vår förhoppning är dock att en ökad förståelse på HR-cheferns komplexa funktion där många intressen styr, också kan generera värde till andra organisationer som organiserar HR likt en delad serviceorganisation.

2.2.3 Hermeneutisk metod

Inom socialkonstruktionismens paraply finns den hermeneutiska metoden som har fokus på tolkning, förståelse och förmedlande av denna kunskap (Ödman 2001). Rötterna finns i texttolkningen och metoden har gått från att användas vid skrivna texter som Bibeln till att också användas för att tolka det talade ordet som omvandlats till text (Alvesson & Sköldberg 2008). Ett huvudtema för hermeneutisk forskning har ända från början varit att "delen kan endast förstås ur helheten och helheten endast ur delarna" (Alvesson & Sköldberg 2008, s. 193).

Den hermeneutiska tolkningsprocessen beskrivs som en spiral där man går mellan helheten och delarna. Syftet är att uppmärksamma det som är realiteten för att förstå nuet

och även att söka efter det möjliga för att frigöra utveckling (Ödman 2001). Detta stämmer väl med denna studies syfte att söka efter HR-chefernas förståelse och tolkning för sin roll som HR-partner samt att analysera utvecklingsmöjligheter. För att nå detta syfte använder vi oss av både enkel, dubbel och trippelhermeneutik (Alvesson & Sköldberg 2008). Den enkla handlar om individernas, HR-chefernas tolkning. Den dubbla är vår tolkning av deras tolkning som försöker förstå och utveckla den verklighet som beskrivs i empiri. Trippelhermeneutik är det som beskrivs som kritisk teori där forskaren tillåter sig en kritisk tolkning av de strukturer och processer som tas för givet (Alvesson & Sköldberg 2008).

Att se situationen ur deltagarnas ögon är av vikt för att öka förståelsen vid hermeneutisk forskning (Cohen, Manion & Morrison 2011). En hermeneutisk teori beskriver alltså inte hur världen är utan hur människor föreställer sig världen (Hartman 2004). För att öka vår förståelse och gå in i en tolkningsprocess behövde vi också bli mer medvetna om vår förförståelse (Alvesson & Sköldberg 2008) och se studiens process som en enda lång tolkningsprocess. Genom att skriva denna uppsats leddes vi naturligt in i diskussioner och reflektioner som ökade vår medvetenhet om förförståelse för HR-chefens roll. Man kan med andra ord säga att efterhand som vårt insamlade material bearbetades utvecklades successivt vår förförståelse för vidare tolkning av vår studie.

Den hermeneutiska metoden har fokus på att bearbeta text (Bryman 2011). Gemensamt för all insamlad data är att den är relativt lite styrt av oss forskare. Detta är ett kriterium för texter som kan lämpa sig för en hermeneutisk tolkning (Fejes & Thornberg 2009). Hur vi gått tillväga för att analysera och tolka texten har vi redogjort under rubriken bearbetning av data.

2.2.4 Abduktiv ansats

Att välja ansats innebär att ta ställning till vilket förhållningssätt vi anser att empiri och teori har till varandra. En induktiv ansats grundar sig i att empirin står i högre ställning än teorin vilket leder till att forskaren följer upptäckandets väg. Väljs en deduktiv ansats betyder det att teorin står i högre ställning än empirin och forskaren utgår från teorier som testas på verkligheten (Alvesson & Sköldberg 2008). Den abduktiva ansatsen kan liknas vid ett detektivarbete där resonering förs och slutsatser dras genom en ständig interaktion mellan deduktion och induktion, där allmänna riktlinjer och enskilda fall prövas mot varandra (Fejes & Thornberg 2009). Alvesson och Sköldberg (2008) menar att en abduktiv ansats ofta tar sin början i empirin. Vi har valt en abduktiv ansats då vi anser att empiri och teori är av lika värde för vår tolkningsprocess och det ger oss en möjlighet att växla mellan dessa två för att en helhetsbild ska ta form. För oss har det inneburit att vi började i empirin men tillät att vår förförståelse fick påverka vår analys. Under analysprocessen kopplade vi på teoretiska perspektiv som fick fungera som hjälp för en ökad förståelse. På detta sätt omtolkades empiri och teori succesivt efterhand som nya infallsvinklar uppmärksammades.

2.3 Tillvägagångssätt

Under denna rubrik beskrivs hur vi gått tillväga i vårt insamlande av data. Vi tar vidare upp vilka förberedelser vi behövt göra för att förstå den komplexa miljö HR-cheferna agerar i. Vi redogör även för vilka insamlingsmetoder vi använt oss av och avrundar med att slutligen beskriva hur vi bearbetat insamlad data.

2.3.1 Urval

Som vi tidigare nämnt i inledningen har Helsingborgs stad 2013 fått utmärkelser som årets employer branding och HR-direktör för årets personaldirektör. Mot denna bakgrund av vad vi visste om Helsingborgs stad blev staden desto mer intressant att studera och vår förhoppning är att vår studie kan bidra till Helsingborgs stads fortsatta HR-resa.

För att kunna se på HR-chefers förväntade roll och ansvar hade vi en informantintervju med HR-direktören i Helsingborgs stad. Informantintervjun bestod i en lågstrukturerad intervju med övergripande frågor för att vi skulle öka vår förståelse för HR-chefernas olika roller (se bilaga 1). Vi fick under samtalet tillgång till en hel del stadsgemensamma dokument som berörde HR-processägarnas ledningsgruppsarbete. Exempel på detta var: HR-chefers kravprofil, personalstrategi och en förändringsutredning av HR-styrning. Frånsett det interna material vi samlade in har vi även tagit del av Helsingborgs stads hemsida, vilket i vår mening innehöll en del intressant text för dokumentgranskningen.

Eftersom studiens syfte har HR-chefernas perspektiv var det naturligt att vi önskade intervjua alla nio HR-chefer. De arbetar ute på sina specifika förvaltningar samtidigt som de alla ingår i HR-processägarnas ledningsgrupp. Att få tillgång till ett möte med HR-processägarnas ledningsgrupp såg vi som relevant då det är här som funktionen av att vara "den förlängda armen" är som mest tydlig. Vi fick möjlighet att vid ett möte under två timmars tid hålla ett samtal med samtliga och vi planerade för att genomföra två fokusgrupper med fyra respektive fem i grupperna. Omständigheter gjorde dock att två HR-chefer fick förhinder och därmed genomfördes en fokusgrupp med de sju som var tillgängliga.

Vi ansåg att vi fick tillräckligt stoff för vår studie i datainsamlingen med fokusgruppen och av den anledningen valde vi därför att inte gå vidare med några enskilda intervjuer av HR-cheferna. En annan anledning till detta var även att det lätt hade kunnat skapas en obalans i vårt insamlade material då vi vill ge en bild av deras förståelse av vårt studerade fenomen.

2.3.2 Förberedelser

Inför informantintervjun mejlade vi HR-direktören med information (se bilaga a). Vi önskade förstå den komplexa miljö HR-cheferna agerar inom och såg värdet av att hålla en informantintervju med HR-direktören för att öka vår förståelse inför fokusgruppen och HR-chefens funktion som "den förlängda armen". Vi beskrev att syftet med informantintervjun var att få en bättre förståelse för förändringsprocessen för HR-chefens funktion som den "förlängda armen" till den centrala styrningen. Att informantintervjun endast hölls utifrån ett ledningsperspektiv och av "beställaren" av studien kan däremot anses vara problematisk. Den bild vi fått av HR-direktören om hur HR-chefernas situation ser ut kan ha påverkat oss, vi är dock medvetna om att detta är HR-direktörens bild av HR-chefens roll. Vi anser däremot att informantintervjun bidrog till att ge oss en bild av HR-chefernas omgivande förväntningar på dem.

2.3.3 Fokusgrupp

I denna studie används fokusgrupp som en delmetod i insamlandet av textdata. Morton (1997) beskriver denna användning som en del i en multimetodsstudie där målet är att varje metod ska tillföra något unikt till forskarens möjlighet att förstå fenomenet. För denna studie var det HR-chefernas interaktion med varandra som vi ansåg som det unika

bidraget fokusgruppen gav. Valet av fokusgrupp ligger också i att det passar väl till problemställningar som handlar om att klargöra perspektiv eftersom det genererar mycket kvalitativ data till undersökande analyser (Stewart, Shamdasani & Rook 2007).

Fokusgrupp är en gruppintervju med ett tydligt fokus istället för flera frågeställningar (Bryman 2011). Deltagarna har alla en kännedom och erfarenhet av fenomenet och de uppmuntras att diskutera detta specifika fenomen i gruppen. Denna interaktion hjälper forskaren att få en bred förståelse för hur ett fenomen uppfattas (Denscombe 2014). Detta beskrivs tydligt genom nedanstående citat:

When the participants are mutually interested in the discussion, their conversation often takes the form of sharing and comparing thoughts about the topic. That is, they share their experiences and thoughts, while also comparing their own contributions to what others have said. This process of sharing and comparing is especially useful for hearing and understanding a range of responses on a research topic. The best focus groups thus not only provide data on what the participants think but also explicit insights into why they think the way they do. (Morgan 2006, s. 122)

Forskaren agerar moderator för fokusgruppen. Som moderator är uppgiften att starta en diskussion och sedan vara försiktig med att styra samtalet mer än att hålla diskussionen på rätt spår. Moderatoren önskar nämligen få fram alla deltagarnas synsätt och uppfattningar. En erfaren moderator anses vara avgörande för vilken kvalitet som den insamlade datan får (Bryman 2011; Stewart, Shamdasani & Rook 2007). Med mindre struktur och styrning kan forskaren bättre fånga det som är viktigast för gruppen (Stewart, Shamdasani & Rook 2007).

Det finns även svårigheter med att använda fokusgrupp som datainsamlingsmetod. Bland annat kan det bli svåranalyserat eftersom det som sades i början kan ha fått en annan innebörd i slutet. Även gruppdynamiken kan göra att det är några som pratar och andra inte (Cohen, Manion & Morrison 2011). Stewart, Shamdasani & Rook (2007) lyfter därför fram att det är viktigt att moderatoren är erfaren och har kunskaper om grupp beteende och om individens olika egenskaper för att bättre kunna läsa av och förstå vad som sägs och vad som inte sägs. Även omgivningens faktorer påverkar en fokusgrupp och det är viktigt att vara medveten om hur platsen bäst kan förberedas.

2.3.3.1 Genomförande fokusgrupp

Kontakten med HR-cheferna inför fokusgruppen skedde genom HR-direktören och fokusgruppen hölls som en del i deras ordinarie mötesträff. Inledningsvis presenterade vi oss och vår studie och försäkrade oss om att alla var frivilliga att delta i studien enligt vetenskapsrådets etiska riktlinjer (vetenskapsrådet 2002) samt att informanterna skulle komma att avidentifieras i studien och transkriberingen förstöras efter det att studien blivit färdigskriven. Vi beskrev vidare att fokusgruppen var att fånga deras förståelse av att fungera som "den förlängda armen". På en whiteboardtavla skrev vi upp rubriken "den förlängda armen" tillsammans med underrubrikerna "roller & ansvar" och "ledning & styrning" som samtalet utgick ifrån (se bilaga b).

Vår utgångspunkt var att ha två fokusgrupper med syftet att kunna jämföra gruppernas kommunikation och dynamik men på grund av två HR-chefer bortfall höll vi en fokusgrupp, då antalet i varje grupp hade blivit för lite för en bra dynamik i två grupper. Förändringen påverkade troligtvis vilken data vi fick men fördelarna vi såg var att vi fick längre tid med gruppen och att dynamiken i kommunikationen ökade med fler deltagare jämfört med om vi varit färre i fokusgrupperna. Vi valde att inte gå vidare med de två HR-chefer som uteblev då en fokusgrupp med två deltagare inte gett någon dynamik och

semi strukturerade intervjuer hade blivit en annan form av material. För oss var det viktigt att utgå från HR-chefernas tolkning och förståelse av att vara den "förlängda armen" till HR-direktör i Helsingborgs stad, alltså söktes ingen generell bild. Alla HR-chefer som var med anlände samtidigt och fick sätta sig efterhand som de tagit kaffe vilket gjorde att de själva kunde påverka var de satt i rummet. Vi satt i en lugn miljö. Rummet var avskilt och ingen vistades i korridoren utanför. Gruppen satt runt ett avlångt bord där alla kunde se alla och även tavlan med begreppen som ett stöd för samtalet.

Fokusgruppen varade i 75 minuter och spelades in i sin helhet med godkännande av informanterna. En av oss agerade moderator. Den andre av oss agerade observatör för interaktionen och flikade in om det behövdes. En styrka i vår roll som moderator är att båda har erfarenhet av att leda gruppdiskussioner samt att vi har med oss kunskap kring grupp-beteende. Däremot har ingen av oss agerat moderator i forskningssammanhang tidigare och det kan ha inneburit en svaghet för studien då vi diskuterat om vi försökte "styra samtalet" istället för att hålla diskussionen på "rätt spår". Styrningen upplevdes av informanterna som låg vilket vi menar ökar kvalitén då möjligheten här blir större att fånga det som är väsentligt för dem.

Gruppen höll sig överlag till ämnet och var öppna för allas åsikter vilket gjorde att det endast var vid ett fåtal tillfällen som moderatören behövde flika in. Direkt efter fokusgruppstillfället sammanställdes anteckningar separat av båda forskarna för att inom de närmsta dagarna kunna diskutera och reflektera över materialet. Materialet transkriberades uppdelat emellan oss forskare i nära anslutning till fokusgruppstillfället. Vi återvände även till våra informanter med kompletterande frågor över mail för att få förtydligande kring HR-chefsrollen (se bilaga c och d).

2.3.4 Bearbetning av data

Att gå in i en tolkningsprocess liknas av Ödman (2001) vid att lägga ett pussel. Den enda möjliga starten är att börja planlöst och fokus är att försöka se delarnas innebörd i en helhet. Som forskare har man olika utgångspunkt och förförståelse och utifrån det kan man välja olika sätt att förstå och tolka data. Vi har sedan tidigare nämnt vår förförståelse och tidigare forskning som vi menar kan ha en inverkan på vår studie. Feje och Thornberg (2009) menar att denna information möjliggör för läsaren att vara uppmärksam på hur det skulle kunna spela med i tolkningsprocessen av data.

Den hermeneutiska spiralen där forskarens process pendlar mellan delar och helhet har utgångspunkten att leda till ökad förståelse för forskaren (Ödman 2001). För oss utgör delarna de pusselbitar av informantmöten, mejlkontakt, fokusgrupp men även våra diskussioner som vi forskare fört med varandra för att förstå den komplexa miljö vi studerar. En annan väldigt betydande del är att vi ser HR-chefernas förståelse som en del och allt detta tillsammans med utvald teori och dokument skapade vi vår helhet. Då vi valt att utgå från en hermeneutisk metod anser vi att vi har fått det material vi behöver genom fokusgruppen då vi ska tolka och förstå HR-chefernas funktion HR-direktörens "förlängda arm" och det finns inte en exakt mängd data som kan mäta en tolkning. Genom våra tolkningar av delarna ökade vi vår förståelse att förstå helhetens komplexa miljö. Den loggbok som förts under studiens gång har vi även kunnat använda som "ett bollplank" när vi lagt vårt pussel för att se att vår förståelse leder oss till att delarna passar ihop till en helhet.

Vidare innebar detta att vi i vår bearbetning av insamlad data låtit delarna först få tala för sig själv genom noga inläsning på det transkriberade materialet och dokument. Genom

att ha lyssnat igenom materialet flera gånger har vi lärt känna vårt material (Ahrne & Svensson 2013). Vi har i resultatkapitlet utgått från det transkriberade materialet i sin helhet och inte valt efter att alla HR-chefer ska bli representerade. Däremot har vi utgått från det centrala som generellt kommunicerades och som vi uppfattade som viktigt för informanterna. Vidare gjordes vid några tillfällen redigeringar i citaten från transkriberingarna för att det ska vara lättare för läsaren att följa dem (Ahrne & Svensson 2013).

Därefter utgick tolkningsprocessen från en slags dialog mellan oss forskare och texten (Ödman 2001; Fejes och Thornberg 2009). Vi försökte vara uppmärksamma på vilka frågor som ställdes till oss i den insamlade datatexten och samtidigt ställde vi frågor till vårt insamlade datamaterial. Kvale (1997) uttrycker det som att läsaren här försöker utveckla och utvidga både det som sägs och det som är dolda innebörder. Hur detta gått till kan följas i den analyserande teoretiska delen.

Genom att vi fokuserade på det informanterna var extra engagerade av kunde vi fånga vad som var extra viktigt. Fejes och Thornberg (2009) säger att finns det återkommande yttrande som berör informanterna kan det vara en signal att ta fasta på. Vi har använt en tolkande arbetsprocess likt ett detektivarbete för att samla in upprepade mönster som på ett logiskt sätt utgjort en helhetsbild. För att helhetsbilden ska vara trovärdig har det varit viktigt att delarna styrkt varandra.

För att tydliggöra vårt material tematiserade vi studiens data efter olika huvudbudskap vi kunnat se och lagt märke till efter de yttrande som engagerat och berört informanterna. Den spiralliknande processen beskrivs som att den "på sin väg dels söker nya delar, dels gräver sig djupare ner i förståelsen" (Fejes och Thornberg 2009 s 71). Tillsammans med dokument vi fick både från HR-direktören och som vi fann intressanta via Helsingborgs stads hemsida började vi att lägga det pussel denna studie utgör.

Det svåra i hermeneutisk tolkning är att processen är oviss ända fram till att det bestäms att den är klar. Samma sak kan dessutom tolkas på olika sätt och det är inte alltid självklart att veta vad som ska väljas. Ödman (2001) uttrycker dock att det är viktigt att bilden av delarna och bilden av helheten passar ihop. Detta är ett sätt att bedöma kvalitén på tolkningen vilket vi kommer diskutera vidare i metoddiskussionen.

2.3.5 Källkritik

Under processens gång har vi sökt djupare förståelse med hjälp av teori. Tidigare forskning ledde oss till syfte och gav pusselbitar till det kritiska perspektivet. Genomgående har det dock varit empiri som fört oss till litteratur kopplat till olika perspektiv och HR-transformationen. Det litterära material som ligger till grund för uppsatsen är noggrant utvalt. I huvudsak har vi använt oss av litteratur från 1990-talet och framåt och som vi anser vara aktuella och relevanta för studiens syfte. Vi har också prioriterat att utgå ifrån primärkällor. Källor som vi använder oss av är återkommande i flera böcker vilket vi upplever som en säkerhet för vårt val av källa. Bolman och Deal (2015) och Nilsson et al. (2011) är vi medvetna om är översiktsverk vilka vi använt eftersom de gav oss en bättre översiktsbild av att använda flera olika perspektiv.

De elektroniska vetenskapliga artiklarna som använts till uppsatsen har hämtats från olika databaser såsom Emerald, Lub Search och google scholar. Sökningar vi gjort har skett parallellt genom hela studiens gång och återkommande sökord har varit: HR, HRD, HR business partner, strategic, operational, management, critical HRD, identity, public human resource management (PHRM), professionalism, institutional, Ulrich, Alvesson. I

praktiken var det främst artiklars och böckers referenser som ledde oss till det mest väsentliga. Vi använde oss endast av de artiklar som blivit sakkunnigt granskade, vilket innebär att de blivit granskade av forskare med bred kunskap om ämnet. Detta innebär att artiklarna har en tillförlitlighet och trovärdighet.

2.4 Kvalitet

För att säkerställa att vi håller en god kvalitet på vår forskning kommer vi under denna rubrik föra en diskussion kring vår studie och de etiska riktlinjerna vi förhållit oss till under studiens gång.

2.4.1 Från validitet och reliabilitet till trovärdighet

Bryman (2011) beskriver att validiteten i vetenskapliga sammanhang handlar om hur forskaren ”observerar, identifierar eller mäter” det hen säger sig mäta i en undersökning. Intern validitet betyder att det finns en god överensstämmelse mellan forskarens observationer och de teoretiska idéer som denne utvecklar. Med yttre validitet menas i vilken utsträckning resultaten kan ge andra slutsatser till andra sociala miljöer och situationer (Bryman 2011). Lincoln och Guba (1985) påpekar att det inte finns ett absolut sätt att visa att forskaren har rätt och föredrar att använda termen “trovärdighet” istället (Denscombe 2009).

Reliabilitet rör frågan om huruvida resultatet från en studie blir detsamma om studien genomförs på nytt, eller om de påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga förutsättningar (Bryman 2011). Alltså att reliabilitet beskrivs som en mätning av tillförlitligheten. Bryman (2011) betonar å andra sidan att i kvalitativ forskning kan det finnas många olika beskrivningar av en social verklighet. Cohen, Manion och Morrison (2011) lyfter även fram svårigheten att diskutera reliabilitet i kvalitativ forskning eftersom insamlad kvalitativ data kan tolkas på lika många sätt som det finns forskare.

Validitet och reliabilitet är två begrepp vars användning är omdiskuterad i den kvalitativa forskningen. Att använda sig av trovärdighet menar Bryman (2011) kan vara ett bättre begrepp. När allt kommer omkring är det trovärdigheten i den beskrivning som forskaren kommer fram till som avgör hur pass acceptabel den är i andra personers ögon. Eftersom vår studie medvetet bygger på vår tolkning och förståelse likväl som våra informanternas tolkning och förståelse utgår vi från begreppet trovärdigheten som består av fyra delkriterier. Dessa är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman 2011). Gemensamt för dessa fyra är att det som avgör trovärdigheten är vikten av beskrivningar av resultat och utförande. Detta har varit vår utgångspunkt då vi sammanställt uppsatsen för att möjliggöra för läsaren att bedöma om studiens resultat är trovärdigt och eventuellt överförbart till andra sammanhang. Det blir på detta sätt granskarnas uppgift att avgöra hur resultaten kan styrkas (Bryman 2011). För att öka trovärdigheten använde vi oss av flera datainsamlingsmetoder som dokument, Helsingborgs hemsida, informantintervju, fokusgrupp och mejlkontakt vilket var en styrka för oss då den gemensamma bilden förstärktes och vi kunde ställa metodernas resultat mot varandra för att se om vi var på “rätt spår”. Vårt primära datainsamlingsverktyg var dock fokusgruppen och detta föll sig naturligt då vi ville öka vår förståelse av det fenomen som undersöktes.

Denscombe (2009) beskriver att som en kontroll av tillförlitligheten kräver detta en tydlig redogörelse för metoder, analys och beslutsfattande och “tillhandahållandet av en fullständig reflexiv redogörelse av procedurer och metoder som med så mycket detaljer som

möjligt visar läsaren de undersökningslinjer som ledde fram till särskilda slutsatser”. Liknande krav på livfull detaljrikedom beskriver Glaser och Strauss:

“describe the data of the social world studied so vividly that the reader, like the researchers, can almost literally see and hear its people.” (Glaser & Strauss 1967, s. 228)

Det måste alltså vara möjligt att granska forskningsprocessen i detalj. Att skapa en tillförlitlighet i resultaten inbegriper både att forskaren säkerställt att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns och att det sker en rapportering av resultaten till de personer som är en del av den sociala verklighet som studerats. Dessa ska bekräfta att forskaren uppfattat verkligheten på ett riktigt sätt, detta kallas även respondentvalidering (Bryman 2011). I vårt fall görs denna validering först efter rapporten är klar eftersom vi inte ville riskera en begränsning av delar som vi ansåg var viktiga för att se helheten. En faktor som möjligen försvagar tillförlitligheten är att vi inte hört samtliga röster och att vi inte hade fler fokusgruppsstillfällen men eftersom vi gör en hermeneutisk tolkningsanalys utgår vi från de delar vi får och jobbar med att söka helheten.

Under arbetets gång har vi hela tiden arbetat med metodböcker för att säkerställa att vår studie utförts enligt de regler som finns. Vi har även återkopplat till HR-cheferna via e-mail där vi varit osäkra på deras uttalanden. Vidare har vi, för att öka pålitligheten av forskningsprocessen skrivit en loggbok där man kan följa de val som gjorts i studien. Vi kommer slutligen också att erbjuda våra informanter att ta del av uppsatsen när den är klar för att säkerställa att vi uppfattat HR-chefernas verklighet och vardag på ett riktigt sätt.

2.4.2 Forskningsetik

Inom samhällsvetenskapliga studier är det främst människor och individer som studeras. Vetenskapsrådet (2002) beskriver att det därför är av vikt att dessa individer inte utsätts för någon form av skada. Vid insamling av data, i analysprocessen och vid publicering av fynd förväntas det av forskare att de tar hänsyn till och respekterar deltagarnas rättigheter och värdighet och undviker att deltagarna lider någon skada genom att medverka i forskningsprojektet samt att arbeta på ett sätt som är ärligt och som respekterar deltagarnas integritet (Denscombe 2009).

Det krav vi utgår ifrån är individskyddskravet och är den självklara utgångspunkten för forskningsetiska överväganden och bör ligga till grund för hur forskning av detta slag ska genomföras (Vetenskapsrådet 2002). När vi genomfört våra fokusgrupper och informantintervju har vi förhållit oss till de grundläggande individskyddskraven.

Det grundläggande individskyddskravet är angivet i fyra allmänna huvudkrav som en forskare har att förhålla sig till. Dessa är; Informationskravet – Forskaren ska informera berörda personer om studiens syfte och om vilka villkor som gäller för deras deltagande i studien. Informationen skall omfatta alla de inslag i den aktuella undersökningen som rimligen kan tänkas påverka deras villighet att delta. Vi har varit noga med att informera om studiens syfte och vi har säkerställt det både muntligt och skriftlig information (se bilaga a-d). Samtyckeskrav – Deltagarna i en undersökning har rätt att välja att själva bestämma över sin medverkan i studien. HR-cheferna har blivit informerade om att det är frivilligt att delta både innan fokusgruppsmötet och vid fokusgruppsträffen (se bilaga a-d). Konfidentialitet – Personuppgifter på deltagarna ska inte komma till allmän kännedom. Utgångspunkten bör vara vad man kan anta att de berörda och deras efterlevande kan uppfatta det som obehagligt eller kränkande. Vi har genom vår tematisering av materialet haft detta med oss då studien bygger på informanternas svar och vidare har vi

vid citat varit försiktiga med att utelämna information så att individerna kan spåras. Nyttjandekravet – Insamlat material om deltagarna får endast användas för forskningsändamålet. Vi har varit noga med att hantera vårt material och kommer efter att studien är färdigställd att förstöra all transkribering och annat insamlat material (Vetenskapsrådet 2002).

3 Resultat och empirisk tolkning

Under denna rubrik presenterar vi vår tolkning av HR-chefernas förståelse av att vara HR-direktörens ”förlängda arm”. Detta resultat kommer ur att vårt material från fokusgrupp och mailkonversation har analyserats i flera omgångar för att få ett helhetsintryck. Delarna ha fått ta plats för att ett mönster skulle framträda och pusslet som helhet ta form. Vi har valt att redovisa vår insamlade data utifrån våra frågeställningar. Vi har även valt att hantera våra informanter med hänsyn till konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet 2002). Detta genom att inte ha någon form av kodning av HR-chefernas svar och deras svar har integrerats naturligt med varandra i texten.

3.1 HR-chefens funktion som “den förlängda armen”

Fokusgruppen ger en samstämmig bild av vad deras uppdrag som HR-chef, är med avgränsning till rollen att vara “den förlängda armen” till och från det stadsgemensamma HR-arbetet. HR-direktörens bild är att de företräder det stadsgemensamma genom kunskap om processer, system och beslut, tillsammans med ett kritiskt förhållningssätt för att medverka till utveckling. Denna bild talar också samma språk som vår tolkning av HR-chefernas förståelse av rollen. Den kritiska inställningen uttrycktes inte ordagrant men mycket av samtalet som fördes ser vi som exempel på ett kritiskt förhållningssätt.

3.1.1 Helhet och del

HR-cheferna verkar i en komplex situation med förväntningar från många olika håll. De är placerade i förvaltningen och arbetar som “bollplank” för förvaltningschefen med HR-frågor och har HR-konsulter och administratörer till sin hjälp, för att vara ett stöd till förvaltningens chefer. Samtidigt är de en del av Helsingborgs stads stadsgemensamma HR som utgår från den centrala HR-avdelningen på stadsledningsförvaltningen. De är på detta sätt ute i verkligheten och har fokus på delen samtidigt som de förväntas ha ett helhetsperspektiv i HR-arbetet de leder på förvaltningen. Det finns med andra ord många delar HR-chefen jobbar med och ska förhålla sig till. En informant uttrycker; “*Det e vansinnigt komplext, alla de ytor vi jobbar för och ska förhålla oss till*”.

Genom resan som HR i Helsingborgs stad gjort fanns en önskan att gapet mellan det lokala HR (förvaltningarna) och det centrala HR (stadsgemensamma) skulle minska. Bilden av att HR-cheferna kan ses som HR-direktörens förlängda arm ut i verksamheten ger oss grund för att se HR-cheferna som viktiga för att gapet ska minska. Bland HR-cheferna var det däremot inte helt självklart att gapet har minskat. Det uttrycktes att det har blivit mycket fokus på strukturers form i diskussionerna mellan det centrala HR och förvaltningens HR vilket lätt leder till revirbevakeri. “*Jag bevakar kanske mitt så bevakar någon annan sitt. Så sitter vi där och gapet kanske växer mellan det centrala och förvaltningarna om vi inte har den här dialogen*”. Vi tolkar det som att dialogen som syftas till är den ärliga nyfikna dialogen som grundar sig i ett gemensamt förhållningssätt som vi kommer tillbaka till längre fram.

HR-direktören är HR-chefernas HR-processägare vilket innebär att det är han som ansvarar för det stadsgemensamma HR-arbetet. En del i HR-chefernas komplexa uppdrag är att få de två olika perspektiven, som ibland krockar, att fungera tillsammans. Vikten av att inte skilja på perspektivet hel (stadsgemensamma) och del (förvaltnings-specifika) uttrycktes här som viktigt och att deras funktion som “den förlängda armen” handlar mycket om att vara den bryggan som skapar balansen.

“Därför är det svårt att ha ett perspektiv för det är två olika och den kopplingen som är där emellan är egentligen mitt uppdrag att hitta balansen. Det blir endimensionellt att bara se det från en helhet för summan av delarna blir helheten”

En beskrivning som vi ser kan syfta till att stärka bryggan är att arbeta verksamhetsnära för att kunna företräda och utveckla det stadsgemensamma vilket vi beskriver i kommande avsnitt.

3.1.2 Företräda och utveckla det stadsgemensamma HR-arbetet

I deras förståelse av rollen som ”den förlängda armen” var det genomgående att företräda det stadsgemensamma HR-arbetet och att vara en röst som påverkar utveckling. Då vi ställde frågan vad det innebär mer konkret, via mail efter fokusgruppen, handlade svaren bland annat om att säkerställa och implementera de policys, processer och rutiner som finns gemensamt för HR. En HR-chef uttrycker det som följande; *“Jag är bärare av det stadsgemensamma HR-arbetet in i förvaltningen och ska se till att vi på förvaltningen arbetar med de frågorna.”* En annan HR-chef uttryckte *“att försöka ha stadens mål och önskemål med mig i mitt arbete lokalt”*. Detta sätter fokus på riktningen från helhet till del, men att utveckla det stadsgemensamma lyftes upp som ett gemensamt ansvar. Genom att HR-cheferna arbetar verksamhetsnära kan de agera språkrör mellan förvaltning och centrala HR. Att arbeta verksamhetsnära kan till exempel handla om att vilja förstå de chefer som de ska agera som stöd för. En HR-chef uttrycker att det krävs en nyfikenhet *“speciellt på den chefen som inte lyckats att förstå den HR-process vi har bestämt”*. Exempel på när kommunikationen idag utgår från förvaltning till det centrala är när HR-chefen bidrar med förvaltningens input i frågor om till exempel lönebildning eller lönekartläggning.

Utifrån fokusgruppssamtalet och informantintervjun ser vi en krock i hur man ser på ägarskapet av processerna. Formellt är det HR-direktör som är processägare men genom att HR-cheferna beskrivs som HR-direktörens förlängda arm har de också en del i detta ägarskap. Det väcktes mycket diskussion om HR-chefens fokus idag förväntades vara att säkerställa, utveckla eller justera dessa processer. Deras bild av processägarskapet varierade också och här presenterar vi två synsätt vi tycker oss se. Först är det bilden av att processen är en stödfunktion som får sitt värde när den ger stöd till cheferna. Här är det inte frågan om att justera i processen utan frågan för HR-cheferna är hur man anpassar processen till verkligheten. Den andra bilden som målas upp för oss är att processen (och i förlängningen HR) är ett redskap för att säkerställa att chefen gör sitt jobb på bästa sätt. Här blir fokus på att HR ska kontrollera att processerna följs. Det uttrycks att det inom HR *“finns inslag kring att man skall följa process mer än att anpassa den”* och det uttrycks en frustration i att HR-medarbetares identitet inte borde vara att kontrollera utan ge chefer förutsättningar att klara av processerna. Kopplat till ägarskapet av processerna hamnar detta mer på cheferna genom att det är de som i praktiken nyttjar processerna. Utifrån bilden att processerna finns till för att kontrollera tolkar vi det som att processen genererar värde om det leder till att chefer gör som processerna uppmanar dem till.

Denna diskussion var en startpunkt till en diskussion kring strukturen som är en faktor som påverkade deras möjlighet att vara “den förlängda armen”. Det lyftes också fram andra faktorer som kan förenkla eller komplicerar vilket vi skriver om i nästa resultatdel.

3.2 Komplicerande eller förenklande faktorer

Under fokusgruppen ställdes inte någon konkret fråga kopplat till vad som påverkade deras möjlighet att vara ”den förlängda armen” som minskade gapet mellan det stadsge-

mensamma HR-arbetet och det förvaltnings specifika. Men utifrån att HR-cheferna pratade utifrån roller, ansvar, ledning och styrning var det tre områden som stack ut som tydligast påverkade deras funktion. Dessa är Helsingborgs stads fokus på struktur, möjligheten till kommunikation och deras vilja att utgå från cheferna de stödjer. För att tydliggöra vad som förenklar och komplicerar för HR-chefernas funktion som "den förlängda armen" har vi valt att beskriva dem åtskilda.

3.2.1 Förenklar "den förlängda armen"

Under fokusgruppen var "strukturen" ett återkommande tema. Det sågs positivt att HR-cheferna hade ett tydligt stöd av HR-specialisterna på centrala HR-avdelningen och att det angavs vara en förutsättning för att kunna förmedla stadens gemensamma förhållningssätt med till exempelvis regler. "*Gällande specialisterna får vi inte ändra något, för de är väldigt bra och tillgängliga, de hjälper mig och är viktiga för mig i mitt arbete.*" Processerna är också ett redskap och det uttrycks att de har bra processer att jobba med. Ännu ett exempel på att strukturen förenklar deras funktion som "den förlängda armen" att de är en del av flera ledningsgrupper där HPLG är en grupp. HPLG-gruppen ses som en mötesplats för HR-cheferna och beskrivs av en informant som platsen där helhet och del kan få "*dansa med varandra för att få rörelse framåt*". Här lyfts bland annat centrala HR frågor som får HR att kopplas till stadens övergripande mål.

En viktig faktor för att de ska agera som "den förlängda armen" beskrivs också till att HR-cheferna tar ansvaret att prata. I gruppen fanns det ett tydligt engagemang och positiv frustration som pekade på att de ville just kommunicera. Det fanns dock en osäkerhet vad det gav för resultat vilket vi beskriver mer i vår redogörelse av utvecklingsbehov.

Dialogen med HR-direktör och de som finns runt honom på centrala HR-avdelningen är en tydlig faktor som påverkar möjligheten att vara "den förlängda armen". De flesta HR-chefer var eniga om att kommunikation förs men till vem, hur det tas emot och behandlas upplevde vi att HR-cheferna uppfattade lite olika. När det gällde kommunikation med HR-direktör uttryckte en informant att hen själv tog ansvar och förde en regelbunden kommunikation. En annan ansåg att kommunikation med förvaltningschefen var viktigare än HR-direktören och en tredje informant uttryckte att om man hörde av sig och var tydlig i begäran fanns en trygg uppbackning hos HR-direktör.

HR-cheferna är vidare överens i uppfattningen att kommunikationen ovan är viktig och att det redan nu finns. Dels är den individuella kommunikationen viktig men även den kommunikation som förs i HPLG-gruppen vilket innebär HR-chefernas regelbundna dialog med varandra, med HR-direktör och med avdelningscheferna i stadsledningsförvaltningen (det centrala HR). Uppfattningen att de är en röst som lyssnas på och som inte minst är viktig, förmedlas till dem genom att de är med i alla ledningsgrupper.

Trepartssamtalen som benämndes triadsamtal var ett möte med HR-chef, förvaltningschef och HR-direktör som diskuterade verksamhetsutmaningar förvaltningen har och vad det innebär ur ett HR-perspektiv. Detta tolkar vi också som en förenklande faktor till deras funktion som "den förlängda armen" eftersom det här blir ett tydligt möte mellan förvaltnings specifika och stadsgemensamma HR.

Att föra en kommunikation som leder till en dialog överlag uttrycks som viktig i HPLG-gruppen eftersom de verkar i en komplex verklighet som ständigt förändras. Vår tolkning är att det finns många arenor för detta och att det är en faktor som förenklar deras funktion

som "den förlängda armen". HPLG-gruppen kan även ses som en styrka där HR-cheferna kan ta hjälp av varandra i frågor och funderingar.

3.2.2 Komplicerar "den förlängda armen"

Den struktur som nu finns kring HR-chefen kan utifrån ovanstående möjliggöra att gapet mellan del och helhetstänk i förvaltningen minskar. Men det uttrycktes också flera faktorer som vi tolkar som komplicerande omständigheter för funktionen som "den förlängda armen". Vi beskrev tidigare den komplexa rollen att HR-cheferna förväntas företräda det stadsgemensamma men att de har förvaltningschefen som sin uppdragsgivare. Förvaltningschefen beskrivs som en viktig del som påverkar och styr hur HR i praktiken fungerar på förvaltningen. Två exempel som kan försvåra är om förvaltningschefen önskar det arbetssätt HR hade, innan den gjorda förändringen, eller om förvaltningschefen inte är intresserad av det stadsgemensamma HR-arbetet. Vår tolkning är att det idag inte finns något sådant hinder vilket trepartssamtalen (som beskrivits ovan) bidragit till. Dock beskrivs en avsaknad av rollförtydligande mellan HR-direktör och förvaltningschef, för att HR-cheferna ska kunna jobba i den komplexa miljö där båda ovannämnda är viktiga för HR-chefens dagliga arbete. Avsaknaden av ett rollförtydligande kan leda till en osäkerhet i vem HR-chefen ska vända sig till för att få coaching. En önskan om ökad rolltydlighet mellan HR-direktören och förvaltningschefen nämndes i följande citat: "*Var går gränsdragningen av vad som är vår chefs coaching uppdrag gentemot oss och vad är HR-processägarens coaching gentemot oss*". Att triadsamtalen beskrevs som mycket positiva menar vi också förstärker den beskrivna komplexiteten. Här får HR-chefen diskutera sina kärnfrågor tillsammans med båda parter och behöver inte fungera som mellanhanden.

Under fokusgruppen lyftes ett samtal kring deras möjlighet att påverka vad som tas upp i HPLG forumet. Vår uppfattning är att HR-cheferna är den verksamhetsnära parten. Det förvånar oss att deras initiativ till strategiska frågor inte verkar få tidsutrymme på deras träffar i HPLG-gruppen då HR-cheferna ska verka som HR-direktörens "förlängda arm".

Den del av strukturen som kan ses som ett stöd till HR-cheferna beskrev vi i ovanstående avsnitt. I fokusgruppen uttrycktes dock främst att Helsingborgs stads tydliga fokus på struktur även försvårar för HR-cheferna i sin funktion. Tolkningen gör vi utifrån att strukturen beskrivs som en kultur som förmedlar kontroll mer än nyfikenhet. Kultur är ett brett begrepp. I denna studie tolkar vi HR-chefernas beskrivning av kultur som något flexibelt, likt en process som ständigt förnyas medans HR-chefernas bild av struktur är mer statisk. Detta i sin tur kan försvåra om det påverkar HR-chefernas relation till cheferna i verksamheten. I förlängningen kan detta påverka HR-chefernas möjlighet att vara nära verksamheten vilket beskrivs som viktigt för att kunna agera som "den förlängda armen".

Strukturfokuseringen beskrivs som att Helsingborgs stad har en självkänsla som bygger mycket på att man är duktig på struktur. Att de är strukturstyrda var HR-cheferna överens om och någon uttryckte att;

"För mig blir den här strukturfrågan lite en kulturfråga för det e det som e kulturen på nåt sätt, att vi e strukturstyrda. Jag kan känna att vi tvingas in i det mål och ekonomistyrda som kanske egentligen inte är det bästa för HR men det ingår i strukturen".

Diskussionen fördes inte kring vad som är det bästa för HR men det lyftes att det troligtvis skulle innebära svårigheter även om HR varit mer styrda utifrån värderingar. Det som för oss pekar på en frustration är att det ges många exempel på när HR centralt förmedlar att processer och system ses som något som ska säkerställas och följas upp. Samtidigt för-

medlas det oerhört tydligt att rollen som HR-partner är att bistå stadens chefer med expertis, kompetens och erfarenhet så de kan fatta välgrundade beslut. Det uttrycktes också att upplevelsen är att individer och verksamheter ska placeras in och passa i system mer än att vara nyfiken på hur processerna passar in. En viktig fråga att ställa blir: Vad förmedlar strukturen? Utifrån fokusgruppens samtal tolkar vi att strukturen förmedlar något som inte HR-cheferna vill förmedla. Vi tolkar det som att denna diskussion grundas i att kulturen andas att säkerställa mer än att vara nyfiken vilket utöver relationen till chefen också kan leda till en splittrad inställning inom HR.

Det som försvårar är alltså inte själva processerna eller själva strukturen i sig utan hur man pratar om processerna och hur man agerar efter dem. En frustration fanns hos flera, vilket till exempel uttrycktes på följande sätt: *"Samtidigt som HR processen i min värld bygger på relationer så ska jag föra in individer i en matris"*. Detta leder till att HR styrs mot att arbeta mer med struktur än med dialog och detta dilemma uttryckte några HR-chefer även kan kopplas till verksamhetens chefer. Staden önskar och efterfrågar en viss typ av chef men strukturen och administrationen efterfrågar en annan typ. Här blir det ännu svårare för HR-cheferna att agera som "den förlängda armen" för vad väger tyngst? Exempel är då HR rekryterar ledare, chefer, efter en kravprofil som är svår att utöva i stadens strukturfokus. Vår tolkning är att kravprofilen önskar ledaregenskaper mer än administrativa egenskaper fast arbetsuppgifterna blir i praktiken mer administrativa. HR-cheferna tyckte att ett ökat fokus på att lyfta ledarskapet i staden skulle kunna förtydliga deras funktion som "den förlängda armen".

HR-cheferna uppmuntras att vara nära verksamheten och förmedla verkligheten till det centrala HR. För att framgångsrikt lyckas med att förmedla behöver HR-cheferna få tillgång till verksamheten fullt ut. *"Jag har inget existensberättigande om inte chefen vill prata med mig. Det är ändå mitt uppdrag"*. Det uttrycktes att för verksamhetens chefer är förvaltningen en central enhet och på det sättet finns det ett geografiskt avstånd till dem. Om verksamhetens chefer dessutom upplever det som att processer och policys ska styra dem snarare än hjälpa dem finns risk att dialogen med HR påverkas negativt. En HR-chef uttryckte *"jobbar vi med relationerna? /--/ jag tycker vi pratar bara struktur"*. Kopplat till detta citat beskrivs även en bild av att det blir konsekvenser om verksamhetens chefer gör fel, snarare än att det finns en öppenhet för att misstagen leder till ett lärande. Detta beskrivs som en grund för att chefen kan bli rädd att be HR om hjälp och här kan HR's relation till verkligheten också försvåras och på det sättet hindra dem från att på bästa sätt vara "den förlängda armen".

3.2.3 Splittrad inställning inom HR

Redan i avsnittet om HR-chefers förståelse av sin funktion som "den förlängda armen" beskriver vi att man inom HR kan se processerna på olika sätt. Antingen ställer man sig i leden och ser strukturer som byggs upp som lösningen för att utveckla staden framåt och som därför är väldigt viktiga att följa. Eller så kan man se på individerna och ha fokus på att processerna ska vara ett stöd som i annat fall behöver justeras. Följande citat tycker vi summerar den problematik som kan uppstå. *"Om vi använder det (syftar till systemen) på ett felaktigt sätt så lägger vi över hela verksamheten med en blöt filt och då hämmar det folk och skapar frustration..."*

Oavsett vilket synsätt som HR-chefen utgår ifrån påverkas de av hur den centrala HR-avdelningen ser på detta. Det beskrevs att det fanns många olika inställningar till om personer har kontrollbehov eller inte. Det uttrycktes också att det fanns olika inställningar

till processerna på den centrala HR-avdelningen. Detta tolkar vi som en försvårande omständighet till deras funktion att föra det stadsgemensamma vidare till förvaltningen.

Förståelsen av möjligheten att kunna anpassa processen så det blir ett stöd till cheferna upplevs olika i gruppen. Det uttrycktes att som HR-chef är de fullt kompetenta att ta beslut om när HR-processerna inte ska följas samtidigt som det fanns en stor osäkerhet i vem som faktiskt har mandatet att ändra processerna. Processgruppen? Processansvariga? Någon av de tre ledningsfunktionerna? En informant uttryckte att de nästan har alla varianter som finns av styrmodeller som påverkar HR-organisationens uppbyggnad. HR-chefernas bild av vad som förväntas av dem, från centrala HR-avdelningen, kopplat till att utveckla eller säkerställa processerna var också spretig.

Kontentan av fokusgruppssamtalet var för många att ställa frågan hur, mer än att konstatera att man arbetar. Här ges två exempel på "hur"-frågor kopplat till process och ledarskap: "*Hur jobbar vi med processerna och inte att vi säkerställer dem*" och "*hur vi ska leda i en komplex verklighet?*" Vi tolkar HR-chefernas beskrivningar som att arbetet med strukturen tar deras fokus och energi från möjligheten att vara nyfikna och förstå cheferna som de ska stödja. Detta blir en försvårande faktor eftersom det perspektivet är viktigt för dem att förmedla i sin funktion som "den förlängda armen".

3.3 HR-chefernas önskan om utveckling

Vår tolkning av HR-chefernas önskan om utveckling av att vara "den förlängda armen" är som vi tidigare nämnt en del av pusselbyggandet. Hur kan man vara en helhet med det stadsgemensamma gemensamt men ändå skilja sig åt så att delarna anpassas till varje enskild förvaltnings verklighet. Under fokusgruppen nämndes flera gånger att det behövde "*skruvas i processen*". Vi tolkar uttrycket som ett sätt för HR-cheferna att uttrycka en önskan att vilja utveckla och anpassa HR-processerna till sin egen förvaltning och verklighet. När HR-cheferna nämner "*skruva i processen*" är en informant noga med att poängtera att det handlar om att finjustera en anpassning till sin förvaltning. Det är inte strukturen i sin helhet som är fel. En annan beskriver att strukturen inte är anpassningsbar och det är just det som saknas och önskas för att höja kvalitén på arbetet i förvaltningarna. "*Vi är ändå en och samma stad, vi är en gemensam arbetsgivare vi måste tillåtas att vara olika för det men vi måste ändå ha ögonen för att vi är en gemensam stad*".

Alla HR-chefer är noga med att betona att man jobbar med helheten i Helsingborgs stad men att de olika delarna i arbetsuppgifterna är komplexa. HR-cheferna arbetar för en gemensam arbetsgivare med komplexiteten att både verka för det stadsgemensamma och det förvaltningsspecifika. För att kunna stärka och utvecklas med metaforen "den förlängda armen" som är ett uttryck för att vara bryggan mellan två parter tolkar vi att HPLG-gruppen, kommunikation, nyfikenhet och ledarstöd är viktiga begrepp för utveckling.

3.3.1 HPLG-gruppen

Under fokusgruppen uppmärksammade vi HR-chefernas stora engagemang för sitt arbete att verka som HR-chef med både en fot i det stadsgemensamma och med den andra foten i det förvaltningsspecifika; "*Vi är nyfikna på varandra och vi bollar frågor och så, så det är en viktig yta för att kunna vara och utveckla 'den förlängda armen'*". Alla menar på att gruppen kan stärka den enskilda HR-chefen och det är ett bra forum för att kunna lyfta viktiga frågor men även de frågor som rör samhället för att prioriteringar ska kunna ske i verksamheten. En informant menar att känslan av att vara "den förlängda armen" skulle stärkas om det fanns en större förståelse i centrala organisationen och lyhörddheten för vad

som är viktigast för staden just nu; *“Jag menar att det blir den gemensamma prioriteringen utifrån hur situationen och omgivningen ser ut här och nu”*.

För att stärka “den förlängda armen” ytterligare uttrycker gruppen en önskan att finnas för varandra i stunder där det behövs extra hjälp i sin egen verksamhet och att en växelverkan sker dem emellan. Genom HPLG-gruppen menar de att de är nyfikna på varandra och vill kunna hjälpa varandra och inte hindras av systemen;

“Vi måste hjälpa varandra hands on och kavla upp armarna och det hade vi tjänat på om vi hade haft den kulturen att man kan få den konkreta hjälpen och liksom inte alla dessa processer.”

Ovannämnda citat pekar på att kulturen att rycka in utan förbehåll saknas och att processen bromsar. I kommande citat menas att avsaknaden av ett mer konkret samarbete behövs för att gruppens kraftansamling ska få ta plats; *“Nu jäklar går vi ut och jobbar och en växelkontakt mellan oss hade fått förstärkning, det hade stärkt min känsla av att vara ’den förlängda armen’”*. HR-chferna är tydliga i sina önskningar under fokusgruppen att de vill samarbeta i större utsträckning och vi förstår det som att det i sin tur leder till att “den förlängda armen” förstärks och gapet minskar mellan HR-direktör och HR-chef.

3.3.2 Kommunikation och nyfikenhet

Några HR-chefer uttryckte att de hade ett ansvar att bidra och lyfta diskussioner men att de tillsammans behöver förstärka både deras gemenskap och styrkan att lyfta viktiga frågor tillsammans. HR-cheferna säger att de tror att lösningen är att kultur ska styra mer än struktur. Vår tolkning av detta innebär att både vara nyfiken men också att använda mer dialog med varandra som ett redskap för att mötas i samtal och diskussioner. I fokusgruppen sades;

“Vi har en fri röst, vi har möte, man kan säga vad man tycker hur saker ska vara och jag kan uppleva att det lyssnas till, sen e det för kort tid att säga om det leder någon vart. Vi har faktiskt ett ansvar att öppna munnen och våga föra diskussioner och föra motvalls när vi tycker att vi behöver göra det”

Ovanstående citat symboliserar det egna intresset och engagemanget men också avsaknaden av dialogen med varandra och möjligheten att anpassa systemen för den enskilda förvaltningen. För att kommunikation ska bli lyckad krävs det att det sker en dialog. Det vill säga att kommunikation sker mellan mottagare och sändare och att det omvandlas, återkopplas på ett sådant sätt att alla parter känner sig hörda och att man lär sig något nytt som individ eller tillsammans i organisationen. HR-cheferna var överens om att återkoppling är viktigt för att delaktigheten ska upplevas värdefull. Vi uppfattade att HR-cheferna bidrog när de exempelvis deltog i workshops och studiebesök. Dock uttrycktes att deras bidrag inte genererar något synligt värde. Det behöver ske en återkoppling för att deltagandet ska kännas meningsfullt. En informant uttrycker; *“Tror mycket på återkoppling för att vara “den förlängda armen” och att föra en dialog via oss från verksamheten till HR-direktören”*. För att utvecklas krävs det mer än att lyssna in det som sägs, det som sägs behöver omvandlas till en dialog där HR-cheferna inte bara upplever sig hörda utan även att det som sägs bearbetas, beaktas och återkopplas.

Vi upplevde under fokusgruppen att engagemanget är stort och att alla HR-chefer vill bidra och medverka till att staden ständigt utvecklas men de faller ofta tillbaka på att systemen styr och att det inte finns ett flexibelt sätt att arbeta med processerna i strukturen.

Det uttrycktes i fokusgruppen en önskan om mer fokus på coaching än på kontroll. För HR är det väsentligt att utveckla ledare. Att coacha chefer i sitt ledarskap ses som en

viktig bit i HR-chefens arbete och det poängterades att vikten av att inte bara stödja när cheferna inte klarar av systemen. Detta ser vi som en möjlig del för att arbeta närmre verksamheten och på det sättet fungera som "den förlängda armen". Det administrativa arbetet lyftes som ytterligare en del och en informant nämner;

"Det e så lätt att chefer i denna administrativa bubbla tappar sina egna kvalitéer och sin egen tro på sitt eget ledarskap och där behöver HR kunna gå in och ha tid och tydlighet i sitt uppdrag att jobba med chefscoachning, så mindre tid på det administrativa och mer tid till ledarskap."

Det sägs att ju större organisationer desto mer administration finns. Vi uppfattar det hela som en balansgång där helhet och del ständigt verkar och för att hitta balansen krävs ett mod till en nyfikenhet som möjliggör för ny kunskap.

I detta avsnitt har vi redovisat vår tolkning av HR-chefernas förståelse av att vara den "förlängda armen" till HR-direktör med det stadsgemensamma i fokus. Vi har även fått svar på vilka faktorer som påverkar HR-chefernas funktion. Struktur och kultur är två "motpoler" i detta sammanhang, båda behövs men en nyfikenhet krävs för att samspelet ska fungera lättare mellan dessa två.

4 Teoretisk tolkning

Detta avsnitt är en del av vår hermeneutiska spiral och abduktiva process. Med hjälp av olika teoretiska perspektiv går vi tillbaka till empirin och söker förklaringar för att öka förståelsen av HR-chefernas funktion som HR-direktörens ”förlängda arm”. Vårt empiriska material gav mycket information och processen ledde oss till ett fokus där vi främst tagit med struktur som möjliggör eller hindrar. Detta ser vi som intressant och kan bidra till utvecklingsmöjligheter för HR-cheferna. Vi kommer att börja med det ledningsrationella perspektivet som vi ser att Helsingborgs stad är starkt påverkat av. Därefter lyfter vi blicken med hjälp av det institutionella perspektivet för att till sist landa i ett kritiskt perspektiv, där vår analys får sitt tydligaste avstamp.

Ett perspektiv är en mental modell, en uppsättning förslag och förutsättningar som hjälper en att öka förståelsen för ett visst område. Ett perspektiv gör det alltså lättare att förstå den situation man står inför och se vilka handlingsmöjligheter som är tillgängliga. Varje perspektiv erbjuder även sin egen bild av verkligheten och moraliska skyldigheter. Genom att förstå dem kan de ge oss en djupare förståelse för organisationer (Bolman & Deal 2015). Att göra en multipel tolkning, det vill säga att se det empiriska materialet utifrån flera synsätt, ger förutsättningar för flera intressanta aspekter och alternativa tolkningar vilka också kan uppmuntra läsaren till egna tolkningar (Alvesson 2002b). Genom att öka förståelsen hoppas vi ny kunskap kan leda till inspiration och nytänkande.

4.1 Ledningsrationella perspektivet

Det ledningsrationella perspektivet har sina rötter i två olika traditioner. Den första traditionen härstammar från tidiga 1900-talet när industrialismen tog fart och Fredrick W. Taylor fokuserade på att nå maximal tidsmässig effektivitet. Genom att bryta ner varje arbetsuppgift i mindre beståndsdelar var syftet att få ut så mycket som möjligt av varje anställd och av varje sekund som hen arbetade. Taylor insisterade på en extrem arbetsdelning där varje anställd skulle vara hårt specialiserad och bunden till en enformig uppgift (Bolman & Deal 2015). Den andra traditionen som perspektivet hämtat sin inspiration ifrån är scientific-managementrörelsen samt företagsekonomiämnet i allmänhet och Beckers humankapitalteori. Här är det vanligt att förvänta sig att organisationer fungerar som en förutsägbar maskin som Morgan (1986) har som metafor. Idéer som kommer ur metaforen är att beslutade mål är de bästa och medarbetare utvecklas för att passa in i strukturen som möjliggör effektivitet och produktivitet. Planera, organisera och framförallt kontrollera blir nyckelord (Ibid.).

Bolman och Deal (2015) benämner detta perspektiv som det strukturella perspektivet som ser bortom individen för att studera organisationens design och sociala arkitektur. Dessa antaganden speglar perspektivets tro på att arbetsuppgifter inom en organisation delas upp till en mångfald av specialistkompetenser som sedan kopplas på genom vertikal och horisontell integration. På detta sätt minimeras risken för problem och maximerar utfallet (Bolman & Deal 2015).

Utifrån ett ledningsrationellt perspektiv utgår vi från följande frågor som belyser relationen mellan empiri och teori:

- På vilket sätt är Helsingborgs stad starkt påverkat av det ledningsrationella perspektivet?
- Vilka krockar sker på grund av ett ledningsrationellt fokus?
- Vad blir ett värdeskapande HR arbete utifrån det ledningsrationella perspektivet?

4.1.1 En rationell organisation

Helsingborgs stad är en offentlig verksamhet som bygger på att upprätthålla en god ordning genom struktur, policys och handlingsplaner för sina medarbetare. HR-cheferna jobbar både utifrån att vara HR-direktörens "förlängda arm" och även som funktionen att jobba förvaltningsspecifikt i deras förvaltning. Som vi nämnt tidigare ligger i detta en stor komplexitet. I HR-arbete utgår man vanligen från ett humanistiskt perspektiv där människan och organisationen kan liknas vid en familj där människan står i centrum. Med det menas att organisationen främst är till för människan och bör samspela efter mänskliga behov och tillvara ta mänskliga resurser (Nilsson et al 2011). Vi uppfattar att det uppstår en konfliktyta här när det ledningsrationella och humanistiska synsättet krockar. Detta då HR-cheferna upplever sitt jobb som mer kontrollerande än coachande som ett humanistiskt perspektiv utgår ifrån och förhåller sig till. I ett konfliktperspektiv ses en organisation närmast som en arena där en ständig kamp pågår mellan olika resurser och intressen där intressen ställs mot varandra och påverkar vad som sker (Ibid.). Vår tolkning är att det är just denna inre konflikt som HR-cheferna har att hantera och där det ledningsrationella går först när den allmängiltiga organisationens struktur säger det.

Vi menar att i det ledningsrationella perspektivet skapas det i grunden en slags ritning över formella förväntningar och utbyten mellan olika interna aktörer. Dessa skapas främst i organisationer för att uppnå uppställda mål. Strukturen innebär både begränsningar och möjligheter för organisationen och alternativen är oändliga. Det är endast vår mentala modell med dess kapacitet, teknisk komplexitet samt omvärldens krav som begränsar våra möjligheter.

4.1.2 Struktur som möjliggör eller hindrar

Adler och Borys (1996) menar att typen av struktur är lika viktig som graden av struktur och det finns både bra och dåliga regler. Formell struktur har positiv påverkan på arbetsmoralen när den hjälper människor att fullgöra sina arbetsuppgifter. När struktur lägger hinder i vägen och begraver oss i formaliteter och hjälper våra överordnade att övervaka oss blir det en negativ påverkan (Ibid.). Vi tolkar att HR-chefernas upplevelse av strukturen är i stor utsträckning av godo men att det saknas den där "fingertoppskänslan" som gör systemet flexibelt för varje specifik process. Det positiva är att HR-chefer faktiskt har dokument och policys som de kan luta sig mot i många frågor. Det negativa är att processerna inte upplevs tillräckligt flexibla. Säkerligen påverkar Sveriges lagstiftning också som ger regler att förhålla sig till när man arbetar med till exempel människors arbetsmiljö.

En mängd element konkurrerar om chefers vaksamhet såsom kapital, marknader, människor och teknisk kompetens. Men en stor del av chefers tid och intresse måste ägnas åt den sociala arkitekturen som innebär att forma en infrastruktur som gör det möjligt för människorna att göra sitt bästa och där strukturen utformas för att passa speciella förutsättningar (Bolman & Deal 2015). HR-cheferna önskar en "skruvning i processen" som innebär att strukturen anpassas till varje förvaltning med de specifika behov de har. HR-cheferna upplever just att den strukturella fastheten skapar hinder som försvårar att genomföra processer för att möta processer och behov i verksamheten.

Begreppet New Public Management, NPM, har fått genomslagskraft främst inom den offentliga sektorn och det svåra med NPM inom offentlig verksamhet är att verksamheten inte i första hand bygger på att vara vinstdrivande, istället försöker man se till effektivitetsmått som försöker visa på hur organisationen uppnått sina mål (Boden, Cox & Nedeva

2006). NPM reformens fokus är en tydligare styrning där offentliga resurser ska utnyttjas effektivt och rationellt. Effektiviteten speglar relationen mellan input och output. Hur påverkar detta HR-chefernas arbete? När HR-cheferna upplever att de får vara med och fatta viktiga beslut, att deras åsikter värderas högt, stimuleras de till att göra ett bättre arbete. Man riktar dock inom NPM hård kritik mot den klassiska offentliga sektorns inställning till de anställda genom att alla anställda givetvis inte får handla på eget bevåg i alla frågor. Den gamla klyschan ”frihet under ansvar” passar bra in här. Återigen går man tillbaka till de grundläggande strategierna som att exempelvis klart formulera uppdraget och skapa interna kulturer kring detta uppdrag (Ibid.)

NPM är en trend som uppmärksammandes på 90-talet (Hood 1991, 1995) och innefattar bland annat att ”management” implementerats inom den offentliga sektorn där väl synlig styrning genom givna uppdrag ges till vissa personer inom den organisatoriska rangordningen. Det innebär också ett införande av standardisering och vidareutveckling av resultat. Bevakning sker genom att fastställa uppdraget för att se om insatserna går bra eller dåligt. HR-cheferna uttryckte under fokusgruppen att när det uppstod fel, valde man som oftast att se felen och dess konsekvenser istället för att se det som ett lärotillfälle och reflektera över varför det blev som det blev och hur gör vi nästa gång.

Om man som HR-chef har god kunskap och insikt i hur saker och ting fungerar inom organisationen kommer styrning att vara mer fördelaktig enligt NPM. I de fall man saknar omvandlingsprocessen inom organisationen passar det bäst att mäta och kontrollera. Kan det vara så att de som arbetar med och tar fram policys och styrdokument i kommunen faktiskt inte vet hur organisationen fungerar i praktiken. För att de ska kunna tillgodose sig en överblick skapas dokument som ett sätt att kontrollera. Det kan antas vara en möjlig konfliktyta om lokala HR får uppdraget att ”kontrollera” istället för att arbeta med relationerna som kan bidra med viktig kunskap till framtagandet av stödstrukturerna.

Det ledningsrationella perspektivet består av väl uttänkta roller och relationer och när en organisation väl specificerat roller ställs cheferna inför en uppsättning kritiska val och beslut som avser hur dessa roller och positioner ska integreras. Genom att skapa roller och enheter når man specialiseringens vinster. Nackdelen är dock samordning och kontrollbehov. Avdelningar har en tendens att rikta sig mot egna prioriterade intressen och uppgifter och agerar på egen hand utan ett helhetstänk för organisationen (Bolman & Deal 2015). Vi tolkar att HR-cheferna har en tydlig specialiserande roll, det som dock kan bli svårt att utläsa är att när de sitter på ”flera stolar” kan det vara svårt att utläsa vilket intresse vissa frågor har. HR-cheferna uttryckte att gapet snarare växte än minskade till HR-direktör och HPLG-gruppen då det kunde upplevas att man mer bevakade sitt eget revir i diskussioner än att skapa vinster i gruppen genom att vara specialiserad på HR-frågor.

4.1.3 Värdeskapande utifrån kund⁵ eller struktur?

HR-medarbetare skapar värde när deras arbete hjälper någon att nå sina mål. Ulrich mål med HR-transformationen är att ”förändra synen på HR-funktionens uppgifter och arbets sätt med fokus på kund, resultat, strategiskt arbete och värdeskapande” (Ulrich & Brockband 2007, s 12). Boglind, Hällstén och Thilander (2013) lyfter fram HR-transformationskonceptet som en ”business transformation” med marknadsrationalistiska syften.

⁵ Kund syftar i detta sammanhang till chefer i verksamheten.

Detta innebär att man föregår med val av lösningar och detta tas utifrån ett ständigt levande kunskapsunderlag byggt på återkoppling, analys och resultat. HR-rollen har fått en mer strategisk roll i den bemärkelsen att man underställs övergripande mål och får en tydligare roll att vara ledningens instrument att implementera och styra processer i enlighet med ledningens plan (Ibid.). I enlighet med "best practise" kan HR-cheferna söka efter de bästa exemplen som det ledningsrationella tillåter i strukturen för att kunna leverera vad kunden uppfattar som ett värde. Utifrån HR-chefernas reflektioner ser vi en krock eftersom fokus är på vad kunden ser som värde samtidigt som strukturer och uttalad kultur sätter ramarna för vad som är möjligt. Om inte det som upplevs som värde av chefer stämmer med den struktur och kultur som finns står HR i en svår och komplex roll.

Det ledningsrationella perspektivet värnar om regler, policy och standardförfaranden som definierar handlingsfriheten och bidrar till en enhetlighet. Dessa verktyg kan ses som en del i att minska gapet mellan helhetsperspektiv som finns hos HR på central nivå och delarna i det lokala HR-arbetet. Reglerna åstadkommer ett förhållningssätt till omvärlden och samma typ av arbete hanteras på ett enhetligt sätt. När man definierat en standard fungerar det som en regel som är tillämpbar i sammanhanget och hanteringen blir självklar och nästintill självgående. En standard fungerar som en "benchmark", ett riktmärke som mäter kvalitén på varor och tjänster. Med regler och policys minimerar man att personliga och politiska krafter ska stå i vägen för organisationens mål (Bolman & Deal 2015).

En annan hörnsten i det ledningsrationella perspektivet är informell kommunikation och formella möten. Alla organisationer har regelbundet möten och många möten slår fast policyns vikt. Informella kontakter och utbyten av värdefull information tolkar vi är avgörande för att vinna tid i rörliga och turbulenta miljöer. Vid horisontell integrering handlar det om att förstå den komplexitet som existerar och i takt med att organisationer blir mer komplexa krävs fler samordningsformer som ger människor möjlighet att kommunicera med varandra (Ibid.).

Bolman & Deal (2015, s 100) skriver att "det strukturella perspektivet ser bortom individerna och studerar arbetets sociala arkitektur". En insikt av den förändring och variationsrikedom som ger form åt utbudet av rationella möjligheter kan hjälpa oss att konstruera strukturer som ger framgång i arbetet med att tillfredsställa både organisationers och anställdas mål. I ett värdeskapande förändringsarbete krävs det utifrån det ledningsrationella perspektivet att man skapar tydliga implementeringsplaner och stegmodeller (Boglund, Hällstén & Thilander 2013).

Det ledningsrationella perspektivet ger svar på hur organisationens struktur påverkar och styr HR-cheferna och hur arbetet genomsyras av effektivitetsmål. För att perspektivet ska vara värdeskapande behövs ett mandat med "frihet under ansvar" som låter HR-cheferna agera i strukturen. I det nästkommande institutionella perspektivet kommer vi att bygga vidare vår förståelse utifrån hur strukturen skapas med rådande omständigheter och organisationernas mål tillsammans med trender och idéer i omvärlden.

4.2 Institutionella perspektivet

Det institutionella perspektivet har sina rötter i institutionell teori och har växt fram ur ifrågasättandet av det rationella perspektivet. Istället för att organisationer framställs som en rationell aktör vars beslut och handlingar alltid sker utifrån väl utförda och riktiga analyser, ser detta perspektiv på handlingar som ett resultat av omgivningens påverkan på organisationer. Beslut och handlingar är istället resultat av de idéer som anses vara

rationella och värderas högt av omgivningen (Kilhammar 2011). Framstående forskare inom detta perspektiv är Meyer och Rowan (1977) och DiMaggio och Powell (1983) som ser på vilka värden som finns i omgivningen och kopplar ihop det med varför organisationer inom exempelvis samma bransch blir lika varandra. Den skandinaviska nyinstitutionalismen har fokuserat mer på vad som sker i organisationer då förändringar sker genom att se på översättning av idéer (Eriksson-Zetterqvist 2009). Institutionell teori har fått stor genomslagskraft i organisationsteori vilket inte är förvånande eftersom den ger "möjlighet att förstå fenomen och situationer där organisationer agerar till synes rationellt och får även inblickar i hur förändring, idéer och moden påverkar och sprids mellan organisationer" (Eriksson-Zetterqvist 2009, s. 26). Meyer och Höllerer (2014) beskriver att kritik ges till hur det institutionella perspektivet har anammats för ofta och att det inte alltid passar med en institutionell lösning på problemet. Men genom att ha fokus på organiseringen av institutioner mer än på de likheter eller olikheter som kan studeras, fyller den institutionella teorin en viktig plats i vetenskapen. Både HR som grupp och Helsingborgs stad som organisation kan ses som en institution. Det består av människor som skapar sin verklighet utifrån handlingar som stämmer in i de normer och regler som succesivt byggts upp inom Helsingborgs stad (Eriksson-Zetterqvist 2009). Institutioner innebär också en kontrollmekanism på det sätt att det kan kontrollera mänskliga handlingar till det kollektivt giltiga, det som är inom ramen för det normativa. Den formella organisationen menar Røvik (2008, s. 55) "har blivit den moderna tidens kanske viktigaste institution".

Utifrån ett institutionellt perspektiv är det följande frågor som blir aktuella för oss:

- Hur kan organiserandet av HR i Helsingborgs stad ses som en institution?
- Vilka institutioner påverkar HR-cheferna i sin roll?
- Vilka trender kan ha lett organiseringen av HR dit den är idag?

4.2.1 Krafter som påverkar organisering

HR och Helsingborgs stad finns mitt i en omgivning som kan kallas för den institutionella miljön som påverkar skapandet av institutioner med tre så kallade krafter (DiMaggio & Powell 1983). Den tvingande kraften kommer från nationella regler eller av dominerande organisationers krav. Helsingborgs strävan att anamma mål och resultatstyrning skulle kunna vara ett svar på den tvingande kraften av företagiseringen som påverkat offentlig sektor sedan 90-talet (Forsell & Jansson 2000). HR's funktion som kontrollant har troligtvis också påverkats av arbetsrättslig lagstiftning där offentlig verksamhet är extra utsatt för granskning. Boglind, Hällstén och Thilanders (2011) forskning visar också att partnerrollen som finns i den lokala verksamheten har inslag av rutinmässigt kontrollarbete.

Den andra kraften är den normativa som kommer från professioner och utbildningar och här skapas en norm i vad som anses vara det rätta sättet (Eriksson-Zetterqvist 2009). Vår tolkning av HR i Helsingborgs stad är att de genom transformationen har gått från socialt och administrativt arbete till en strategisk funktion nära ledningen. Røvik (2008) beskriver en mängd trender som syns under 2000-talet där en trend är ny rationalism. Det beskrivs som att gå från ledning till styrning och uppfattningen om hur man får anställda att arbeta målinriktat och resultatorienterat är viktiga frågor. Denna reform kan ha möjliggjort för HR att bli ett styrinstrument och en strategisk partner samtidigt som det kan ha påverkat att relationen med cheferna inte fått samma utrymme. HR-chefernas önskan att jobba mer med relation än med struktur kan tolkas som ett uttryck för svårigheten att arbeta med utveckling av HR. En förklaring utifrån det institutionella perspektivet är att

den institutionella omgivningen (med rationella grunder) främst lägger värde i att anställda ska arbeta målinriktat och resultatorienterat i väl valda strukturer.

Den tredje kraften som påverkar att organisationer blir mer lika är den imiterande som blir tydlig då det vid osäkra situationer söks det som vanligtvis fungerar (Eriksson-Zetterqvist 2009). Detta kan ske medvetet som ett sätt att visa på att man i vart fall försöker göra något men det kan också ske omedvetet. På detta sätt kan förändringar ses som en symbolhandling som pekar på att man är en modern organisation (Meyer och Rowan 1977). Förändringen som skett tolkar vi inte som en symbolhandling eftersom man från start inte vetat vart slutdestinationen skulle vara. Det är dock intressant att resultatet är likt den shared service modell som ses som ett mode (Boglund, Hällstén & Thilander 2013). Vad ska till för att HR-chefernas funktion nära ledning och som "den förlängda armen" inte ska ses som en symbolhandling? Vår tolkning är att de själva värdesätter den position de har men samtidigt ifrågasätter återkoppling och möjligheten att "skruva i processerna" vilket gör symbolfrågan aktuell. Den isomorfa processen, som det kallas då krafterna påverkar organisationer till att bli mer lika varandra, kan ske genom att organisationer inte ser och reflekterar över att metoder anses mer gångbara under vissa perioder (Müllern & Östergren 1995). Detta blir en förklaring till hur förändringar sker utifrån de krafter som finns runt organisationen.

Förklaringen till varför regler överträds eller införda idéer inte alltid blir som det var tänkt menar Meyer och Rowan (1977) dels kan bero på att förståelsen av den sociala verkligheten i de olika delarna i strukturen. Ur detta kan det bildas strukturer som inte tvunget är de mest effektiva men de tjänar som syfte att få organisationen att framstå som legitima och ansvarsfulla (Eriksson-Zetterqvist 2009). På detta sätt kan rationell struktur ses som ett sätt att anpassa sig till institutionaliserade regler. Vidare blir dessa strukturer institutionaliserade och på det sättet anses det nödvändigt att fortsätta skapa dessa organisationer. HR-processer kan vara ett exempel på detta då det är strukturer som är allmänt vedertagna inom HR i Helsingborgs stad och blir utifrån HR-chefernas bild lätt ett styrmedel. Boglund Hällgren och Thilander (2011) skriver även att förändringen av HR från administration till strategiskt arbete fått sådan genomslagskraft och det kan bero på att man följt "modet".

4.2.2 Översättningsresa

Organisationsförändringar sågs från ett nytt ljus då Barbara och Czarniawska och Bernard Joerges på 1990-talet myntade översättning som begrepp för att beskriva hur idéer färdas i och mellan organisationer. Det kan ses som en resa där idéer blir kända genom att de materialiseras och kan leda till handling som i sin tur kan leda till upprepning och institution. Om en idé, efter att den blivit materialiserad och objektifierad, genom exempelvis en modell, skulle förflyttas till en ny plats, till exempel en ny organisation anses den inte där som objektifierad utan behöver återgå som idé och göra översättningsresan igen. Detta leder många gånger till att idén utvecklas på olika sätt då den anpassas till organisationen (Eriksson-Zetterqvist 2009). Här blir det intressant att se på den förändring som skett inom HR i Helsingborgs stad. Förändringen av HR till mer strategisk har varit lättare på grund av Helsingborgs tydligt rationella strukturstyrning. Vi tolkar det som att HR-cheferna inte är negativa till Helsingborgs resultat och målstyrning. Förändringen har troligtvis passat in i det som redan fanns. Själva förändringsidén kan utifrån översättningsbegreppet också mycket troligt ha påverkat de olika förvaltningarna olika eftersom de står i olika institutionella omgivningar och består av individer med olika bakgrund och erfarenheter. Utifrån det ser vi de lokala förvaltningarnas HR-arbete också som en faktor som påverkar HR-chefernas funktion som "den förlängda armen". HR-cheferna uttrycker

att de idag har mer fokus på helheten samtidigt som delarna inte alltid stämmer med helheten. Att det finns skillnader i förvaltningarnas HR-arbete och omgivning är inget häpnadsväckande men det är utifrån översättningsbegreppet intressant att ställa frågan hur idén om ett strategiskt arbetssätt landat i de olika förvaltningarna. Vi vet inte svaret men utifrån vår empiri uppfattar vi att det finns olikheter i hur man förhåller sig till processer.

Tolkningarna som det institutionella perspektivet ger, är inte nödvändigtvis rätt men de fyller en funktion i att medvetandegöra krafter som finns runt och i organisationer. Det ger en god grund för HR-praktiker att få ett kritiskt förhållningssätt vilket vi nu fortsättningsvis kommer skriva kring.

4.3 Kritiska perspektivet

Habermas tre kunskapsintressen förklarar Alvesson (2005) är grunden till hur vi ser på kunskap. Det tekniska ställer sig frågan hur något är, det praktiska (även benämnt som det tolkande) ökar förståelsen och det emancipatoriska vill genom ett kritiskt förhållningssätt frigöra den kunskap som inte direkt är synlig eftersom de självklara föreställningarna begränsar (Alvesson 2005). I denna studie var vår ingång att ha ett tolkande kunskapsintresse men för att besvara vår tredje frågeställning om utveckling blev det kritiska förhållningssättet allt mer väsentligt för oss.

Ett kritiskt reflekterande perspektiv karakteriseras av ett ifrågasättande av det ledningsrationella för att upptäcka begränsningar och "våga tänka ett varv till". Att föra en dialog är av vikt för att kunna inta detta förhållningssätt menar Stenbock-Hult (2004). Dialogen kan vara ett sätt att förstå omvärlden och sig själv i relation till den och att våga möta andra och sig själv. För att göra detta krävs några villkor, att man har en förmåga att vara öppen i en relation, att våga möta andra men även att våga blotta sig själv. Stenbock-Hult (2004) menar vidare att detta kräver ömsesidig respekt, omsorg, tillit och kognitiv medkänsla. Slutligen är det viktigaste inte är att ha rätt utan att vara öppen för alla sinnen och låta alla åsikter bli hörda. Målet med dialogen och reflektionen är att nå en ökad förståelse både gällande egna och andras tänkesätt.

Konfliktytan som vi beskriver utifrån vår institutionella tolkning av det ledningsrationella perspektivet i Helsingborgs stad blir här vårt avstamp för att se utvecklingsmöjligheter. Att lägga ett kritiskt perspektiv på organisationers rationella organiserande är grunden för CMS (Critical Management Studies). CMS växte fram under 90-talet som en hermeneutisk kritik av traditionell managementforskning som ser bakom nuvarande dominerande teorier och praktiker i organisationer. Det kan ses som en studieform där det kritiska förhållningssättet sätts i relation till management. Detta ska inte blandas ihop med kritisk teori som mer kan ses som en filosofi, utan CMS önskar utveckla management och inte bara kritisera det (Klikauer 2015). Kärnan i kritiska studier av management är att se på ämnen som ledarskap och kultur som något som socialt konstrueras snarare än att se det som något objektivt som en ledning kan förändra dit man önskar (Alvesson & Willmott 2003).

De frågor som vidare visar på relationen mellan empiri och teori i detta kapitel är följande:

- Vilka föreställningar som tas för givet reflekterar HR-cheferna över?
- (Hur) kan ett kritiskt förhållningssätt utveckla HR i Helsingborgs stad att släppa struktur för mer kultur?

4.3.1 Kritiskt perspektiv på struktur och kultur

Påverkan av det ledningsrationella på HR i Helsingborgs stad har vi tidigare kopplat till det fokus på struktur som beskrivs. Struktur ses naturligt som en möjliggörare för stöd och effektivitet. HR-cheferna för under fokusgruppen en kritisk reflektion hur strukturen kan bli ett hinder för dem som HR-direktörens ”förlängda arm”. Om struktur ses som lösningen kan det eventuellt leda till att den önskade kulturen inte får genomslagskraft. Vad skulle ske om struktur inte upplevs som en kontrollmekanism utan som en möjlighet för utveckling? En tolkning är att detta kan behövas för att relationerna ska ses som det viktigaste. Vidare blir en följd att administrationen kan ses som en kontrollfunktion mot chefer vilket blir en försvårande omständighet när man vill värna om ett ledarskap som uttrycks i bland annat policys. Utifrån ett ledningsrationellt perspektiv är det fullt möjligt att förändra kultur och ledarskapsinriktning på ledningsnivå (Alvesson 2002a). Uttrycket HR-cheferna ger att kultur är struktur tolkar vi utifrån ett kritiskt perspektiv att det är viktigt för Helsingborgs HR att reflektera över hur strukturen uppfattas och inte vad som är tänkt med den. Detta ligger i linje med Alvessons (2002a) beskrivning av kultur som den mening som grupper av individer uppfattar ur symboler och normer. Bilden som HR-cheferna ger leder oss till tolkningen att strukturen är mer styrning än stöd. Att lägga fokus på att studera den uppfattade kulturen blir ett sätt att tänka kritiskt och se vad som bidrar och vad som hindrar det önskade.

Att kunna inta ett kritiskt förhållningssätt är utifrån vår tolkning en del i HR-chefens funktion att vara ”den förlängda armen”. Under vår fokusgrupp med HR-cheferna uppfattade vi att denna inställning lyste igenom samtalet om vad som påverkar dem att agera fullt ut i sin roll. Det skedde en dialog där ifrågasättande av strukturen som kultur lyftes och även HR som kontrollfunktion vilket kan vara på bekostnad av relationsfokus. HPLG-gruppen, som består av förvaltningarnas HR-chefer och stadsledningsförvaltningens HR-ledningsgrupp, tolkar vi också som ett forum där det finns möjligheter för detta kritiska förhållningssätt.

4.3.2 Kritisk HRD – att ifrågasätta det som tas för givet

Human Resource Development, HRD, lägger fokus på utveckling av chefer, medarbetare och organisationer (Alagaraja 2013). Mankins (2009) definition ringar också in detta då han pekar på en bredd av aktiviteter som ska syfta till lärande. En organisations kunskap och lärande och organisationsutveckling är två av dessa. HRD har i praktik och forskning påverkats av det rationella synsättet som är att utvecklas för att öka produktivitet och lönsamhet. Grunden i HRD ligger däremot i att utveckla för att stå upp för de anställda och organisationens hälsa vilket Bierema och Callahan (2014, s. 431) beskriver i följande;

“Although HRD’s roots are tied to employee advocacy and organization health, the field has drifted from this value system and more current discussions situate HRD in relation to productivity and profitability, and privilege management interests.”

Som ett alternativ till det rationella synsättet har det växt fram en kritisk HRD forskning som är medveten om den rationella skolans påverkan på HR-praktiken för att lyfta upp fokus på relationen mellan människor. Det leder till att detta fält av forskning ifrågasätter det som anses som allmängiltigt i syfte att utveckla mänskliga resurser och organisationer (Fenwick 2004). Fyra karaktärsdrag för den kritiska reflektionen är enligt Reynolds (1998):

- Fokus på att ifrågasätta det som tas för givet.

- Fokus på sociala förhållanden snarare än individuella med ett socialkonstruktivistiskt perspektiv på lärande och samspel.
- Fokus på analysen av maktrelationer genom att se hur en individs perspektiv påverkas av sin position.
- Fokus på emancipation genom en öppenhet till kritisk reflektion på ideologier om hur samhället är konstruerat och medvetenhet om att det krävs en frigörelse från dessa förutbestämda antaganden.

Vår tolkning är att det finns några områden av självklara föreställningar som påverkar HR i Helsingborg och vi menar att de kommer ur den rationella organisationssynen. Att HR kan uppfattas som en kontrollant är en sådan föreställning som kan komma ur den strukturella och administrativa. En tolkning är att det kan ske på bekostnad av HR som nyfiken. Kan det behövas ett medvetandegörande om strukturens påverkan för att viljan att agera nyfiket språkrör ska uppstå?

Som vi tidigare nämnt tolkar vi att det lätt uppstår en krock mellan HR-chefer som innehar det humanistiska perspektivet eftersom det är inte detta perspektiv som organisationen i sin helhet har just nu. Denna krock kan däremot vara precis det som behövs för att bana väg för den kritiska reflektionen. Kritiskt reflekterande anses vara en nyckel för HRD praktiker eftersom det förutsätter en grund till lärande och på det sättet utvecklas man i sin förståelse och kunskap. Corley och Eades (2004) menar dock att detta inte är självklart och det är inte alltid som ett kritiskt förhållningsätt belönas i dagens organisationer. Vem ska vara den kritiska rösten om inte HR-chefen som har en position och ett mandat som faktiskt har tillgång till dessa mötesgrupper? I HPLG-gruppen uppfattade vi att det fanns möjligheter för HR-cheferna att ta plats med sina tankar och idéer men vi tolkar det som att deras initiativ till viktiga frågor bättre kan tas tillvara.

När återkoppling saknas kan det ge upphov till en tolkning som att HR-chefernas perspektiv på delarna inte är lika viktiga som helhetsperspektivet. Ser man möten som ett informationsmöte eller ett möte där ett erfarenhetsutbyte kan generera utveckling? Tas det för givet av HR att HR i ledningsgrupper får bidra med ett humanistiskt perspektiv? Utifrån ett kritiskt perspektiv kan deras egentliga påverkansmöjlighet ifrågasättas eftersom deras perspektiv inte har samma lösningar som det ledningsrationella. HR har fått ett tydligare lednings och styrnings fokus pålagt sig genom den förändring som skett. En viktig reflektion kan vara hur HR kan utnyttja detta utan att foga sig i ledet att tänka effektivitet istället för att tänka människor. Finns det i det rationella tänkandet plats för HR som kritiskt reflekterande eller riskerar kritiska HRD-praktiker att få lämna? Detta skulle kunna leda till att HR-cheferna intar en mer försiktig roll i ledningsfrågor och fogar sig. För att utvecklas är det dock viktigt att våga lyfta ämnen som både berör och påverkar och utmanar för att kunna utvecklas och skapa nya innovationer.

HR-cheferna nämnde i fokusgruppen att när chefer gör rätt händer inget, men gör de fel blir det konsekvenser. Detta uppfattar vi utifrån ett kritiskt perspektiv som att kontroll är viktigare än utveckling. Detta är också en tolkning som lyftes under fokusgruppen genom att man saknade nyfikenheten. Det som tycks komma i kläm är HR-chefens roll som coach då det snarare har blivit en struktur att kontrollera att följa organisationens strukturella styrning där fokus är på effektivitet snarare än människans värde i organisationen. Ett exempel kan vara att HR i offentlig verksamhet förväntas, precis som på alla andra arbetsplatser anställa rätt person på rätt plats. HR-cheferna gav uttryck för att tydliga kravprofiler fanns och man anställde därefter, men strukturen påverkar den anställdes

möjligheter att jobba med det som uttrycks i kravprofilen. Det nämndes bland annat att administration tog fokus och satte gränser från att möjliggöra ett kreativt och nyfiskt arbete. Detta leder till att man förminskar de möjligheter till lärande som kan uppstå och istället tar administrativt arbete över.

En mer öppen och flexibel struktur är kanske det som behövs och att HPLG-gruppens kärna stärks. I detta skulle HR-cheferna kunna agera som översättare av idéer från forskning och omvärlden för att konkretisera dem till en fungerande lokal praktik. Idéer från omvärlden kan liknas vid pusselbitar som sätts samman på olika sätt av HR-cheferna. Den enskilda HR-chefen kommer därmed delvis genom en öppnare struktur kunna göra lite olika översättningar av samma idéer för att det ska passa den lokala kontexten.

4.3.3 HPLG som ett forum för utveckling av kritiska HRD-praktiker

Resultatet då praktiker eller forskare anammar ett kritisk HRD menar Bierema och Callahan (2014) ger ett holistiskt perspektiv på HRD. Här utmanas produktivitetsfokus, man problematiserar när anställda börjar betraktas som en vara och motstridande asymmetriska maktförhållanden lyfts upp. Vidare pekar Fenwick (2004) på betydelsen av att det finns HR-praktiker som vågar göra detta i arbetslivet. Vår uppfattning är att HR-cheferna har många förutsättningar för att vara den kritiska HRD rösten och vi ser HPLG-gruppen som ett forum där detta kan utvecklas genom ett emancipatorisk aktionslärande. Det kan innebära att i en grupp arbeta med att byta inriktning från att arbeta problemfokuserat till att arbeta kreativt med strategier som kan leda dit man önskar (Ibid.). Vår tolkning av HR-cheferna är just att de vill utmana och få ett giltigt utrymme där de får ta plats med sina reflektioner och inte bara bli lyssnade till i de strategiska frågorna. Vi upplevde att HR-cheferna var frustrerade då de gav intryck att deras initiativ till viktiga strategiska ämnen inte togs emot på ett nyfiskt sätt. Dagordningens punkter bytte plats med varandra men innehållet förnyades inte som önskats för att få plats för andra typer av frågor och diskussioner. Vi tolkade det dock som att HPLG-gruppen kan vara en plattform för just detta tänkande och att det kan öka det helhetsperspektiv som är en del av syftet med gruppen. Ett eventuellt revirtänkande utifrån deras förvaltningstillhörighet behöver då bytas ut till att se styrkan i att vara olika i samma organisation. Att inta ett kritiskt förhållnings-sätt kräver mod att våga "tänka ett varv till".

4.4 Studiens resultat av empirisk och teoretisk tolkning

Utifrån vår tolkningsram med de tre olika perspektiven vi precis gått igenom tycker vi oss se några delar lyftas upp tydligare. På detta sätt smalnar vår studie än mer för att kunna belysa de väsentliga faktorer vi anser öppnar upp för att möjliggöra utveckling av HR-chefen som HR-direktörens "förlängda arm".

Det ledningsrationella perspektivet lyfter upp varför strukturen är viktig. Mycket arbete underlättas troligtvis genom tydliga policys och dokument som säger hur man ska agera. Vår tolkning är dock att organisationer lätt tar för givet att strukturen främst möjliggör. Ett kritiskt reflekterande behövs därför för att se de delar i strukturen som hindrar HR-cheferna att på bästa sätt ha funktionen som "den förlängda armen". Vi har beskrivit fokuseringen på struktur som en krock med de attityder HR-cheferna vill fungera i, nämligen en coachande och utvecklande inställning. Nu beskrivs mer fokus på kontroll. Vi gör tolkningen att de styrs mer eller mindre av det rationella synsättet och kraften att HR ska "rätta sig i ledet" upplever vi som stark. Boglind, Hällstén och Thilanders (2011) forskning kring HR-transformationen visar också att det finns ett allmänt tryck på HR som

kontrollfunktion vilket blir en fel signal om förändringen främst skulle leda till ett ökat värdeskapande utifrån verksamhetens behov.

Genom omvärldens påtryckningar och moden ser vi det inte som konstigt att det uppstår en tydligt formad struktur då omgivningen påverkar hur organisationer organiseras. Ett möjligt sätt att arbeta i strukturen är för HR-cheferna att inta ett kritiskt förhållningssätt som kan ge en förståelse och mening. HR-chefen börjar då med att utgå ifrån sig själv och se sin egen del och vad man kan bidra med i strukturen. För att lyfta det som ofta inte reflekteras över utan ses som en norm ökar HR-chefernas kunskap om hur de på bästa sätt kan arbeta i strukturen. Vidare är vår tolkning att genom att delta kritiskt ges möjlighet till lärande och utveckling.

5 Slutdiskussion

Denna slutdiskussion tar avstamp i det den essens av resultatet som beskrivs i 4.4 och vi för vidare detta till en diskussion kring vad vi tror behöver ske för att möjliggöra utvecklingen av HR-cheferna i deras funktion som HR-direktörens ”förlängda arm”. Därefter diskuterar vi denna studies bidrag till Helsingborgs stad och till forskningen för att avsluta med förslag till vidare forskning. Men allra först vill vi utveckla en diskussion kring hur vår valda metod kan ha påverkat vårt resultat.

5.1 Metoddiskussion

För att vi skulle kunna beskriva HR-chefernas förståelse och tolkning av att vara ”den förlängda armen” var en hermeneutiskt tolkande metod behövlig. Vår tolkning av deras samtal ger inte hela bilden, men förhoppningsvis kan det ge ljus över sådant som är utanför det som HR-cheferna själva tar för givet eller aldrig satt ord på. Det abduktiva arbets sättet och det kritiska perspektivet tror vi också är en naturlig följd av vår valda metod. Resultatet och även syftet skulle troligtvis sett annorlunda ut om annan metod valts. De olika teoretiska perspektiven har inbjudit till vidare tolkning av vår empiriska tolkning. Det har gett oss en möjlighet att få mer djup i analysen kring utvecklingsmöjligheter för HR-cheferna i sin funktion som HR-direktörens ”förlängda arm”. Vårt val att samla in data från alla HR-chefer genom fokusgruppen anser vi vara en styrka eftersom vi fick ta del av dynamiken i deras tankar och erfarenheter. Å andra sidan skulle enskilda intervjuer troligtvis gett oss samtligas röster tydligare men inte säkert att deras reflektioner kommit lika långt utan dialogen som uppstod i fokusgruppen. Att inte samtliga HR-chefer fanns med vid fokusgruppen ser vi som en svaghet för studien. Vi ansåg att det inte fanns möjlighet att ta in dem separat eftersom det skulle bli två olika material att hantera. Vi har funderat på om det är en svaghet att vi inte validerat vår empiriska tolkning innan slutförandet av rapporten. Vårt val att inte göra det bygger vi på att denna studie inte enbart bygger på HR-chefernas tolkning utan vidare också på vår tolkning. Om vi låtit HR-cheferna ta del av vår tolkning finns en risk att det skulle begränsat vår vidare process och lett till ett plattare resultat. Att koppla in HR-cheferna vid ännu ett tillfälle hade utifrån vårt socialkonstruktionistiska utgångspunkt lett till ett annat resultat som sagt ännu mer om deras förståelse av funktionen. Möjligtvis hade ännu en träff med HR-cheferna med en diskussion kring deras förståelse av utvecklingsmöjligheter gett en spännande dynamik till de utvecklingsmöjligheter vår empiriska och teoretiska tolkning lett oss till. Detta önskar vi istället ska få ske när vi presenterar rapporten för gruppen.

5.2 Utveckla funktionen ”den förlängda armen”

Vårt syfte var att beskriva HR-chefers förståelse och tolkning av att vara HR-direktörens ”förlängda arm” samt att analysera utvecklingsmöjligheter. Den förståelse som beskrivits och de faktorer som vi lyft in som påverkar menar vi ger en komplex bild av funktionen som ”den förlängda armen”. Å ena sidan står HR-chefen i det lokala sammanhanget men påverkas starkt av helheten som både kan hindra och möjliggöra för delarna. Å andra sidan har HR-chefen möjligheten att vara en röst som kan påverka helheten men även här påverkas de av det som har institutionaliserats i organisationen.

Studien har trots komplexiteten gett ett resultat som visar på utvecklingsmöjligheter som vi anser kan tillämpas i Helsingborgs stad och vi tror det kan behövas en förändrad inställning till struktur. Vi menar inte att strukturen bara är till ondo och vi har tagit upp att strukturen även förenklar deras funktion som ”den förlängda armen”. När strukturen blir

ett sätt att styra och kontrollera pekar dock denna studie på att det hämmar HR-cheferna i sin funktion som ”den förlängda armen”. Uttrycket mer kultur och mindre struktur menar vi inte tvunget behöver betyda mindre struktur, utan snarare att attityden till struktur mer påverkas av den kultur som uttalas i policys och det övergripande personalarbetet i Helsingborgs stad. Här menar vi att det behöver ske en utveckling för att HR-cheferna bättre ska kunna fungera som ”den förlängda armen”. Med en gemensam inställning till strukturen tror vi det kan ge bättre förutsättningar för helhet och del att ”dansa med varandra”. De olika inställningar vi här beskrivit är att å ena sidan vilja coacha och å andra sidan uppleva press att kontrollera. Kan man se processer som en stödfunktion och inte ett styrmedel kanske den inre konflikt vi upplever många HR-chefer brottas med kan balanseras till att hitta ett arbetssätt som följer den komplexitet HR-chefen agerar inom. Detta tror vi dock kommer kräva att organisationen ser över vilka signaler som kan ge upphov till en kultur där kontroll är tydligare än nyfikenhet och lärande. För HR-cheferna tror vi det handlar om att utgå från vad de kan göra i den struktur som finns. Till exempel att utmana och våga ”tänka ett varv till” för att på det sättet hitta nya lösningar som kan bidra till ökad nyfikenhet. Detta hoppas vi kan möjliggöra förtroendeingivande relationer och ett ökat värdeskapande HR-arbete.

Den andra delen för utveckling vi ser är kopplat till det kritiska förhållningssättet. Hur kan HR-cheferna än mer utvecklas till att agera kritiska HRD-praktiker? För att detta ska vara möjligt ser vi å ena sidan hur den centrala HR-avdelningen med helhetsfokus kan behöva utveckla ett nyfiskt förhållningssätt. Å andra sidan krävs det också att HR-cheferna utvecklas till att bli kritiska HRD-praktiker. Att lyfta fram HUR-frågor och reflektera över dem ur olika perspektiv är ett sätt att anamma det kritiska förhållningssättet. Det som tas för givet kan då bli synligt och hanteras bättre. Därefter blir det avgörande att HR-chefer vågar uttrycka sig både enskilt och tillsammans. HPLG-gruppen tror vi ännu mer behöver bli ett forum där det är högt i tak och där HR-cheferna får trygghet och mandat att våga utmana strukturen genom att diskutera utifrån olika perspektiv. Därefter blir det åter igen upp till HR som helhet att lyssna och återkoppla till detta.

Ulrich (2015) resonerar kring att HR i framtiden ska vara med och skapa företagsstrategier och det är först då man helt går in i partnerrollen. Om HR ska ta steget att inte bara arbeta med affärsstrategier utan även skapa dem tror vi att det behövs en medvetenhet kring hur ett rationellt ledningsfokus påverkar. Samtidigt kan det bli problematiskt om medvetenheten lamslår HR för att det upplevs omöjligt att påverka den starkt påtryckande omgivningen som strävar mot effektivitet och produktivitet. Om HR i långa loppet ska ha möjlighet att påverka hur vi organiserar tror vi dock det kommer att krävas.

5.2 Studiens bidrag

Denna studie har berört HR-chefens funktion att fungera som den viktiga bryggan mellan det centrala HR-arbetet och den lokala verksamheten. Att offentlig sektor förändrats och påverkats främst av kommersifieringen med fokus på mål och prestationsstyrning är känt sedan 80-talet och vår studie vill bidra till att se till hur denna förändring påverkar HR-rollen vilket också efterfrågats (Teo 2002). Vår studie visar på en större komplexitet än det som beskrivs i forskning med fokus på roller. Denna komplexitet i vad det innebär att vara en HR-partner konstrueras, enligt vår studie, på de tryck som det institutionaliserade ger. Ett kritiskt tolkningsarbete, som för oss skett mot den ledningsrationella påverkan på HR-chefen, blir därför än mer viktig för att framåt kunna förändra och utveckla HR. Studiens bidrag till forskningen menar vi dels är att visa hur HR-chefer kan få förutsättningar att arbeta som kritiskt HRD-praktiker för att möjliggöra utveckling. Lawless och McQue

(2008) tog upp att HR behöver utveckla förmågan att analysera och se sådant som tas för givet men vi menar att det också behöver kombineras med både forum och en nyfikenhet från alla parter i organisationen. Vi tror det behöver skapas fler forum för HR-praktiker att anamma ett kritiskt förhållningssätt och på det sättet också bli medveten om de faktorer som påverkar dem att agera som de önskar alternativt agera som det förväntas av dem. Helsingborgs stad har ett sådant forum genom HPLG-gruppen och om det ännu mer kan få utgå från att ta tillvara på växelverkan mellan helhet och delar kan bryggan mellan helhet och del minska och därmed också möjliggöra för ett ökat strategiskt arbete. Däremot är det viktigt att forum som dessa inte endast fungerar som en symbol som främst syftar till att omgivningen ska bli imponerad.

Vår tolkning har belyst områden som möjligen tas för givet och det är en del i studiens bidrag till Helsingborgs stad. Det andra bidraget är att vi tror att det är givande att fokusera på vad som påverkar HR-cheferna (och andra HR-praktiker) i sitt skapande av identitet. Ett gemensamt förhållningssätt är troligtvis omöjligt att ha i allt men kanske att det är viktigt att uttala ett gemensamt förhållningssätt i hur HR ska ses som stöd eller kontrollant och reflektera över hur det påverkar relationerna som är mottagare av det värde HR vill leverera.

Vi anser att det finns mycket vidare forskning att göra kopplat till HR som kritisk HRD praktiker. Det hade varit intressant att närmre studera hur kompetens att agera som kritisk HRD-praktiker relaterar till viljan och möjligheten att arbeta strategiskt. Det hade också varit intressant att inom offentlig sektor studera HR-medarbetare upplevelse av möjligheten och viljan att fungera som kritiska HRD praktiker. HR-chefer i synnerhet men även andra befattningar både lokalt och centralt.

Referenser

- Ahrne, G, Ahrne, G & Svensson, P (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber
- Alder, P, & Borys, B (1996). 'Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive', *Administrative Science Quarterly*, 41, 1, pp. 61-89, Business Source Complete, EBSCOhost, hämtad 15 december 2015.
- Alagaraja, M (2013). 'HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature', *Human Resource Development Review*, 12, 2, pp. 117-143, Social Sciences Citation Index, EBSCOhost, hämtad 13 november 2015.
- Alvesson, M & Sköldberg, K (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Enskede: TPB
- Alvesson, M (2002a). *Understanding organizational culture*. London: SAGE
- Alvesson, M. (2002b). *Kommunikation, makt och organisation : kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag*. Stockholm : Norstedts juridik, 2002; (Stockholm : Elander Gotab).
- Alvesson, M, & Willmott, H (2003). *Studying Management Critically*. [Elektronisk Resurs], n.p.: London ; Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, cop. 2003.
- Alvesson, M (2001). *Organisationskultur Och Ledning*, n.p.: Malmö : Liber ekonomi, 2001 (Malmö : Daleke ; [Karlskrona : Lagerblad])
- Backman, J (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2., uppdaterade [och utök.]. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bierema, L, & Callahan, J (2014). 'Transforming HRD: A Framework for Critical HRD Practice', *Advances In Developing Human Resources*, 16, 4, p. 429-444, Scopus®, EBSCOhost, hämtad 10 december 2015
- Boden, R, Cox, D, & Nedeva, M (2006). 'The appliance of science? New public management and strategic change', *Technology Analysis & Strategic Management*, 18, 2, pp. 125-141, Business Source Complete, EBSCOhost, hämtad 6 January 2016.
- Boglund, A, Hällstén, F. & Thilander, P (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Boglund, A, Hällstén, F, & Thilander, P (2011). 'HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations', *Personnel Review*, 40, 5, p. 570-588, Scopus®, EBSCOhost, hämtad 10 november 2015.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 5., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Buyens, D, & De Vos, A (2001). 'Perceptions of the value of the HR function', *Human Resource Management Journal*, 11, 3, pp. 70-89, Business Source Complete, EBSCOhost, hämtad 16 november 2015

- Hood, C (1991). 'A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS?', *Public Administration*, 69, 1, pp. 3-19, Business Source Complete, EBSCOhost, hämtad 17 december 2015.
- Hood, C (1995). 'The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme', *Accounting, Organizations And Society*, 20, pp. 93-109, ScienceDirect, EBSCOhost, hämtad 15 december 2015.
- Cohen, DJ (2015). 'HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies', *Human Resource Management Review*, 25, Human Resource Management: Past, Present and Future - Volume 2, pp. 205-215, ScienceDirect, EBSCOhost, hämtad 11 november 2015.
- Cohen, L, Manion, L & Morrison, K (2011). *Research methods in education*. 7. ed. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge
- Corley, A, & Eades, E (2004). "Becoming' critically reflective practitioners: academics' and students' reflections on the issues involved', *Human Resource Development International*, 7, 1, pp. 137-144, Business Source Complete, EBSCOhost, hämtad 4 januari 2016.
- Cranet (2015) <http://www.ipf.se/static/files/12/sverigerapport-cranet-2014-1.pdf> (2015-11-13)
- Denscombe, M (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- DiMaggio, P, & Powell, W (1983). 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, 2, p. 147, JSTOR Journals, EBSCOhost, hämtad 10 december 2015.
- Eriksson-Zetterquist, U (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Fejes, A & Thornberg, R (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. 1. uppl. Stockholm: Liber
- Fenwick, TJ (2004). 'TOWARD A CRITICAL HRD IN THEORY AND PRACTICE', *Adult Education Quarterly*, 54, 3, pp. 193-209, Academic Search Complete, EBSCOhost, hämtad 10 December 2015.
- Forssell, A & Jansson, D (2000). *Idéer som fånglar: recept för en offentlig reformation*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Glaser, B, G. & Strauss, A, L (1967). *The discovery of grounded theory*. New York: Aldine de Gruyter.
- Granberg, O (2009). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. 2., uppdaterade och omarb. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Greenwood, R, Oliver, C, Sahlin, K, Suddaby, R (red.) (2008). Introduction. I Greenwood, Royston (red.) *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE
- Hartman, J (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. 2., [utök. och kompletterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

- Kilhammar, K (2011). Idén om medarbetarskap: en studie av en idés resa in i och genom två organisationer. Diss. Linköping : Linköpings universitet, 2011 Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-70488>, hämtad 10 December 2015.
- Klikauer, T (2015). 'Critical management studies and critical theory: A review', *Capital & Class*, 39, 2, pp. 197-220, *Business Source Complete*, EBSCOhost, hämtad 10 december 2015.
- Lawless, A, & McQue, L (2008). 'Becoming a Community of Critically Reflective HR Practitioners: Challenges and Opportunities within an MA Partnership Programme', *Journal Of European Industrial Training*, 32, 5, pp. 323-335, ERIC, EBSCOhost, hämtad 10 december 2015.
- Mankin, David (2009). *Human resource development*. Oxford: Oxford University Press
- Meyer, J, & Rowan, B (1977). 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', *American Journal of Sociology*, 2, p. 340, JSTOR Journals, EBSCOhost, hämtad 10 December 2015.
- Meyer, R, & Höllerer, M (2014). 'Does Institutional Theory Need Redirecting?', *Journal Of Management Studies*, 51, 7, pp. 1221-1233, Business Source Complete, EBSCOhost, hämtad 10 december 2015.
- Morgan, D.L, & Spanish, M (1984). 'Focus Groups: A New Tool for Qualitative Research', *Qualitative Sociology*, 7, 3, p. 253, Business Source Complete, EBSCOhost, hämtad 23 oktober 2015.
- Morgan, D.L 2006, Focus group, i Jupp, V (2006). *The Sage Dictionary Of Social Research Methods*. [Elektronisk Resurs]. London: Sage Publications, s. 122-124
- Müllern, Tomas & Östergren, Katarina (1995). *Lärandekulturer: [en studie av organisatoriskt lärande under olika institutionella betingelser]*. Diss. av båda förf. Umeå : Umeå universitet, 1995
- My new desk (2014) pressmeddelande <http://www.mynewsdesk.com/se/helsingborg/pressreleases/helsingborgs-stad-utsedd-till-aarets-employer-branding-kommun-foer-andra-gaangen-969301> (2015-11-16)
- My new desk (2013) pressmeddelande <http://www.mynewsdesk.com/se/helsingborg/pressreleases/helsingborgs-stads-hr-direktoer-utsedd-till-aarets-personaldirektoer-i-offentlig-sektor-937375> (2015-11-16)
- Nilsson, Peter (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Nylén, U (2005). Att presentera kvalitativa data: framställningsstrategier för empiriredo-visning. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Pritchard, K (2010). 'Becoming an HR strategic partner: tales of transition', *Human Resource Management Journal*, 20, 2, pp. 175-188, Social Sciences Citation Index, EBSCOhost, hämtad 10 november 2015
- Reynolds, M (1998). 'Reflection and critical reflection in management learning', *Management Learning*, 29, 2, pp. 183-200, PsycINFO, EBSCOhost, hämtad 10 december 2015.

- Røvik, K (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Stewart, D, Shamdasani, P, & Rook, D (2007). *Focus Groups. [Elektronisk Resurs]: Theory And Practice*, n.p.: Thousand Oaks, Calif. ; London : SAGE, cop. 2007., Library catalogue (Lovisa), EBSCOhost, hämtad 23 oktober 2015.
- Stenbock-Hult, Bettina (2004). *Kritiskt förhållningssätt: en vetenskaplig, etisk attityd och ett högskolepedagogiskt mål*. Lund: Studentlitteratur
- Säljö, Roger (2015). *Lärande: en introduktion till perspektiv och metaforer*. 1. uppl. Malmö: Gleerup
- Teo, ST (2002). 'Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public-sector entity during commercialization and corporatization', *International Journal Of Human Resource Management*, 13, 1, pp. 89-105, Business Source Complete, EBSCOhost, hämtad 16 november 2015.
- Thilander, Per (2013). *Personalarbete och HR-transformation: om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2013
- Ulrich, D (1995). 'Shared Services: From Vogue to Value', *Human Resource Planning*, 18, 3, pp. 12-23, Business Source Complete, EBSCOhost, hämtad 10 november 2015.
- Ulrich, D & Brockbank, W (2007). *Värdeskapande HR*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Ulrich, D, & Dulebohn, J (2015). 'Are we there yet? What's next for HR?', *Human Resource Management Review*, 25, Human Resource Management: Past, Present and Future - Volume 2, pp. 188-204, ScienceDirect, EBSCOhost, hämtad 11 november 2015.
- Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk – samhällsvetenskaplig forskning*. Tryck; Elanders Gotab.
- Ödman, P-J (2001[1979]). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: ePan/Norstedt

Bilagor

Här har vi samlat våra bilagor som varit till underlag för vår kontakt med HR-direktör och HR-chefer.

Bilaga a

Mejl till HR direktören Jörgen Fransson inför informantintervju 21/10 15.

Hej,

Mejlar över ett underlag inför vår informant intervju med dig på måndag. Vi hoppas att det är tydligt och vi ser framemot att börja med vår studies undersökning. Syftet är att få en bättre förståelse för förändringsprocessens innebörd för HR chefens funktion som den ”förlängda armen” till den centrala styrningen inom HR. Begrepp behöver få förtydligande- är HR cheferna ”den förlängda” armen till dig eller till den centrala styrningsgruppen? Benämning? (Vi kallar det just nu centrala styrningen).

Vi önskar även få en insyn i en HR-chefs arbetsbeskrivning som är kopplad till det stadsgemensamma innan förändringsprocessen av HR och hur det ser ut nu.

Slutligen beskriv den ”förlängda armens” funktion idag. Önskad påverkan från den centrala styrningen på HR cheferna.

Vi vill även diskutera inför fokusgrupperna 6/11 att med din hjälp dela upp HR-chefsgruppen i två grupper som ger dynamik för diskussioner utifrån vårt tema ”den förlängda armen”. För att kunna undersöka detta vidare kommer vi att utgå från några av de förbättringsområdena som fanns utifrån 2008.

Med vänlig hälsning, Sara och Sandra

Bilaga b

Presentation inför fokusgrupper med HR chefer 6/11 Helsingborgs stad.

Vi är två studenter som heter Sara Starfelt och Sandra Andersson som läser vid PA - programmet i Lund. Vi är här för att vi skriver en C- uppsats med fokus på att undersöka hur HR-chefer uppfattar sin funktion som den "förlängda armen" till HR-direktören (Jörgen). Vi vet att Jörgen har informerat er på ett tidigare möte om oss och vår studie, och vi vill bara försäkra oss om att ni också alla ställer upp med er medverkan frivilligt.

Vi hoppas att vår studie kan bidra till en ökad förståelse för hur HR-direktören uppfattas av er som arbetar ute i förvaltningarna som den "förlängda armen". Vi är glada att få vara här och tacksamma för er hjälp och tid.

I en fokusgrupp är det viktigt att det är ni deltagare som diskuterar. Vi är intresserade att ta del av er förståelse och tolkning av fenomenet som vi vill studera som är den "förlängda armen" i relation till det HR-direktör Jörgen Fransson.

För att samtalet ska flyta mellan er har vi valt ut några teman utifrån Helsingborgs stads förbättringsområden 2008. Vi tror att genom dessa teman kan vi få en ökad förståelse hur ni ser på er funktion som den "förlängda armen" Jörgen.

Förbättringsområdena är: roller och ansvar och ledning och styrning.

En av oss kommer att vara ledare och en kommer att finnas med som stöttning och flika in om det behövs.

En förutsättning för att vi ska kunna arbeta med detta material är att vi transkriberar och det betyder att vi kommer att spela in samtalet med ert godkännande. Givetvis raderar vi ljudinspelningen när vi är klara och transkriberingen förstörs och slängs.

Vi kommer självklart att behandla er konfidentiellt vilket innebär att vi inte skriver ut vem som sagt vad. Däremot är Helsingborgs stad en offentlig verksamhet som vi kommer att namnge i uppsatsen.

Några andra regler är ; man pratar en i taget och det som sägs stannar i gruppen och det viktigaste är att allas uppfattning är viktigt oavsett om ni tycker lika el olika!

Bilaga c

Mejl till HR-cheferna 12 nov 2015

Hej,

Tusen tack för ert engagemang i fredags i fokusgrupperna.

Vi håller på att gå igenom vårt material och önskar en komplimenterande del av er. Hop-
pas på ett kort och koncist svar för att vår bild av er som Hr-chef i den komplexa miljö ni
agerar i ska bli tydligare.

Hur företräder du det stadsgemensamma i din roll som HR-chef i förvaltningen?

Beskriv gärna även kort din bild av vad du tror att Jörgen har för förväntningar på dig
som HR-chef?

Vi önskar svar snarast och kommer att behandla er information konfidentiellt enligt de
etiska riktlinjerna i Vetenskapsrådet.

Vänligen Sandra & Sara

Bilaga d

Mejlat till HR-direktören Jörgen Fransson 12 nov 2015.

Hej,

Vi håller på att gå igenom vårt material och önskar en komplimenterande del av dig. Hoppas på ett kort och koncist svar för att vår bild av HR-cheferna i den komplexa miljö de agerar i ska bli tydligare.

Hur uppfattar du HR-cheferna företräder det stadsgemensamma i sin roll som HR-chef i förvaltningen? Gärna exempel för att vara konkret

Tacksamma för ett snabbt svar.

Vänligen Sandra & Sara



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se