



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT23

Att rigga för framgång

En kvalitativ studie om hur HR-personal arbetar strategiskt för att påverka
organisationskulturen

Författare:

Amanda Bredén

Ebba Lundström

Handledare:

Nadja Sörgärde

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till alla våra respondenter. Stort tack för att ni så generöst tog er tid att prata med oss, och tack för att ni gav oss ärliga och insiktsfulla beskrivningar av era upplevelser. Utan er hade den här studien inte varit möjlig att genomföra!

Vi vill också tacka vår alltid engagerade handledare Nadja Sörgärde. Stort tack för att du pushat oss till att alltid sträva efter att förbättra studien, och tack för alla givande och intressanta diskussioner och kloka inspel!

Tack till våra kursare som givit oss positiva kommentarer och konstruktiv feedback under arbetsprocessens gång!

Glad läsning!

Amanda Bredén & Ebba Lundström

29 maj 2023

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Att rigga för framgång - En kvalitativ studie om hur HR-personal arbetar strategiskt för att påverka organisationskulturen

Seminariumdatum: 2 juni 2023

Ämne och kurs: FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Amanda Bredén och Ebba Lundström

Handledare: Nadja Sörgärde

Nyckelord: HR, SHRM organisationskultur, strategisk sensemaking, att förbereda konversationen

Forskningsfråga: Hur kan HR-personal arbeta strategiskt för att påverka organisationskulturen?

Syfte: Studiens syfte är att nyansera diskussionen kring HR-personals strategiska arbete, och exemplifiera konkreta aktiviteter för detta strategiska arbete i en organisationskulturkontext.

Metod: För att uppnå syftet har en kvalitativ studie bestående av åtta semistrukturerade intervjuer genomförts. Studien utgår från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv och en abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: Teoretiska perspektiv som presenteras består av tidigare litteratur om HR-arbete, organisationskultur, och tre följarcentrerade ledarskapsperspektiv. Fokus ligger främst på Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell för mellanchefer som vi tillämpar och nyanserar i studien.

Resultat: Studiens resultat visar att HR-personalen influerar organisationskulturen till viss del direkt, men främst genom att låta cheferna föra deras budskap vidare i organisationen. Vi kategoriserar in deras försök till att influera i tre olika roller; kultursamordnaren, den stöttande partnern och den diskreta kontrollanten.

Slutsats: Vi fann att Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell för mellanchefer är överförbar även på hur vår HR-personal arbetar strategiskt med organisationskulturen. Vi nyanserar modellen genom att addera ytterligare en diskursiv aktivitet till modellen som vi fann att vår HR-personal utför för att få strategiskt inflytande, nämligen 'att förbereda konversationen'.

Abstract

Title: Setting up for success - A qualitative study of how HR personnel work strategically to influence the organizational culture

Seminar date: June 2nd, 2023

Course: FEKH49, Bachelor's degree thesis in Management and Organisation, 15 credits

Authors: Amanda Bredén och Ebba Lundström

Advisor: Nadja Sörgärde

Keywords: HR, SHRM, organizational culture, strategic sensemaking, preparing the conversation

Research question: How can HR personnel work strategically to influence the organizational culture?

Purpose: The purpose of the study is to nuance the discussion about the strategic work of HR personnel, and exemplify concrete activities of this strategic work from a context of organizational culture.

Methodology: To achieve the purpose, a qualitative study consisting of eight semi-structured interviews have been conducted. The study is based on a social constructionist perspective and abductive approach.

Theoretical perspectives: The presented theoretical perspectives consist of previous literature of HR work, organizational culture, and three follower-centered approaches to leadership. The main focus is on the strategic sensemaking model for middle managers by Rouleau and Balogun (2011) which we apply and further develop.

Result: The result of the study's empirical analysis indicates that the HR personnel influence the organizational culture partly directly, but mainly by letting the leaders distribute their message throughout the organization. We categorize their attempts to influence into three different roles; the culture coordinator, the supportive partner, and the discrete supervisor.

Conclusions: We found the strategic sensemaking model for middle managers by Rouleau and Balogun (2011) to be transferable onto the way our HR personnel work strategically with the organizational culture. We further develop the model by adding another discursive activity to the model that we found our HR personnel to perform in order to gain strategic influence, namely preparing the conversation'.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 HR-personal och strategiskt arbete	6
1.2 HR-personal och organisationskultur	6
1.3 Studiens syfte och frågeställning	7
1.4 Studiens disposition	8
2. Metod	9
2.1 Utgångspunkt för metoden	9
2.2 Urval med fokus på HR-personal	9
2.3 Datainsamling med fokus på HR-personalens upplevelser	11
2.4 Analys av HR-personalens upplevelser	12
2.4.1 Att sortera kaoset	12
2.4.2 Att reducera för fokus och representation	13
2.4.3 Att argumentera för vårt bidrag	13
2.5 Studiens äkthet och trovärdighet	14
3. Litteraturoversikt	16
3.1 Organisationskultur	16
3.1.1 Konceptet organisationskultur	16
3.1.2 HR-personal och organisationskultur	16
3.2 HR-personal och strategisk human resource management	17
3.3 Strategisk 'sensemaking'	19
3.4 Att bidra strategiskt genom ledarskap	21
3.4.1 Romantisering av ledarskap	22
3.4.2 Sociala identitetsteorin om ledarskap	22
3.4.3 Ledarskap på begäran	22
3.5 Studiens positionering	23
4. Empiri och analys	24
4.1 HR-personalens syn på sin egen och chefers betydelse i arbetet med organisationskulturen	24
4.1.1 HR-personalen om sin egna betydelse	24
4.1.2 HR-personalen om chefers betydelse	26
4.2 HR:s olika roller i förhållande till chefer kopplat till arbetet med organisationskultur	28
4.2.1 Kultursamordnaren	28
4.2.1.1 Kultursamordnaren rekryterar	28
4.2.1.2 Kultursamordnaren skapar forum för konversation	30
4.2.2 Den stöttande partnern	32
4.2.3 Den diskreta kontrollanten	36
4.3 En sammanfattning av våra identifierade roller	39
5. Diskussion	40
5.1 Att navigera med försiktighet	40

5.2 Att organisera för spridning av den formella organisationskulturen	43
5.3 Att förbereda konversationen	46
6. Slutsats	47
6.1 Praktiska och teoretiska implikationer	48
6.2 Studiens begränsningar och förslag till framtida forskning	48
Litteraturlista	50

1. Inledning

1.1 HR-personal och strategiskt arbete

Denna studie undersöker hur HR-personal arbetar strategiskt för att påverka organisationskulturen. Utgångspunkten för detta är att HR-funktionens roll för organisationer i stort har varit under transformering de senaste decennierna. Från att funktionen tidigare har präglats av så kallad 'personnel management' karaktäriserat av operativt arbete (Jacques, 1999; Kamoche, 1994) med fokus på administrativa personalfrågor (Ulrich, 1998), har det skett ett skifte till 'strategisk human resource management', ofta benämnt under akronymen 'SHRM' som medförde ambitionen om en mer strategiskt integrerad roll för HR-funktioner (Guest & King, 2004; Jacques, 1999). Trots framväxten av SHRM finns det litteratur som ifrågasätter huruvida HR-funktioner faktiskt lever upp till att bidra strategiskt till sina organisationers framgångar (Caldwell, 2003; Guest, 2011). Dessutom är det både HR-personals och chefers ansvar att implementera HRM-aktiviteter i organisationen, vilket leder till att det generellt är svårt att avgöra om det är cheferna eller HR-personalen som faktiskt bidrar till en framgångsrik implementering (Guest & King, 2004). Vidare har linjechefer generellt bättre möjlighet att implementera HRM-aktiviteter i organisationen än HR-funktionen själv (Zupan & Kaše, 2007). Wach et al. (2021) poängterar att ett samarbete mellan HR-funktionen och chefer krävs för att framgångsrikt lyckas implementera HRM-aktiviteter i organisationen, och de skriver också att detta samarbete underlättas om ledningen tydligt definierar och kommunicerar vad som är var parts roll. Det framgår dock inte vad som faktiskt kan tänkas vara vardera parts roll i arbetet. På liknande sätt argumenterar Wallo och Coetzer (2022) för att det finns ett gap i litteraturen om vad HR-personal faktiskt arbetar med i praktiken. De studerade detta och fann att HR-personals praktiska arbete var av mer operativ karaktär snarare än strategisk. Å andra sidan argumenterar Naznin och Hussain (2016) för att HR-funktionen har en avgörande roll för en organisations strategi och kan bidra med en mängd olika strategiska funktioner. Författarna poängterar vidare att om HR-funktionen bara fick ledningen att inse värdet av deras kapaciteter skulle organisationers ledningar sluta försumma HR-funktionen och istället välkomna dem in i det strategiska arbetet. Därmed, som en motsättning mot den tidigare litteratur som ifrågasätter HR-personals verkliga strategiska bidrag, ämnar vår studie till att exemplifiera hur HR-personal faktiskt bidrar strategiskt. På så sätt bidrar vi även till det gap i litteraturen bestående av frågan vad HR-personal faktiskt gör i praktiken.

1.2 HR-personal och organisationskultur

Ett perspektiv vi funnit extra intressant att studera HR-personals strategiska bidrag från är organisationskulturkontexten. Organisationskultur betraktas ofta som en aspekt relaterad till den HRM-strategi som en organisation strävar efter; litteraturen skiljer på lågengagerande- och högengagerande HRM-strategier, där den hög engagerande strategin, som blev populär i samband med framväxten av SHRM, har som ambition att betona vikten av bland annat

gemensamma värderingar (Guest, 1991; Storey, 1992; Watson, 2002 återgivna i Ogbonna & Wilkinson, 2003; Thompson & Harley, 2008).

Det finns dock en risk för motstånd i det fall HR-funktionen helt skulle ta ägandeskap över arbetet med organisationskulturen. Alvesson och Sveningsson (2016) skriver att i det fall medlemmar i en organisation förknippar organisationskultur som enbart något som HR-funktionen arbetar med, finns risken att medlemmarna upplever att det inte är mer än en 'HR grej'. Författarna skriver också att 'HR grejer' generellt möts av skepticism. I organisationer där kultur anses vara ett stort fokus förknippar organisationsmedlemmarna inte kulturen specifikt till organisationens HR-funktion (Alvesson, 1995; Kunda, 1992 återgivna i Alvesson & Sveningsson, 2016). Därav verkar det som att HR-funktionen har en tvetydig roll i arbetet med organisationskulturen. HR-funktionen är delaktig i arbetet eftersom kultur är en aspekt som är relaterad till den högengagerade HRM-strategin som blev populär i samband med framväxten av SHRM. Dock verkar det som att de samtidigt inte kan ta för stort ägandeskap över arbetet eftersom risken då är att organisationskulturen enbart upplevs som en 'HR grej'.

1.3 Studiens syfte och frågeställning

Mot bakgrund av den diskussion som finns i existerande litteratur gällande huruvida HR-personal bidrar strategiskt till organisationers framgångar eller ej, och att det samtidigt finns ett gap i litteraturen om vad HR-personal faktiskt gör i praktiken, syftar vi till att nyansera denna diskussion genom att undersöka hur HR-personal beskriver sitt arbete med organisationskulturen. Vi har valt att studera HR-personals strategiska arbete från just en organisationskulturkontext eftersom organisationskultur är en del av den högengagerande HRM-strategin, samtidigt som HR-personal inte verkar kunna ta för mycket ägandeskap över arbetet utan att det riskerar att bli en 'HR grej'. Studiens forskningsfråga är därför:

Hur kan HR-personal arbeta strategiskt för att påverka organisationskulturen?

Vi argumenterar för att denna frågeställning är relevant att undersöka eftersom det, som ovan nämnt, finns ett gap i litteraturen gällande vad HR-personal faktiskt arbetar med i praktiken och huruvida de bidrar strategiskt eller ej. Detta kan komma att vara av intresse för HR-personal eftersom de kan få ökad insikt i hur deras strategiska bidrag konkret går till. Av samma orsak tror vi även att studien kan vara av intresse för chefer och organisationers ledningar eftersom de då kan förstå HR-funktionens fulla potential och hur de kan bidra till strategisk framgång i organisationskulturkontexten.

1.4 Studiens disposition

Inledning	Genom att presentera debatten gällande huruvida HR-funktioner bidrar strategiskt eller ej till sina organisationer framhåller vi varför studien är intressant. Vi argumenterar även för att studien är intressant att utföra från en kontext av organisationskultur eftersom den medför extra intressanta implikationer för HR-personals arbete.
Metod	I metodavsnittet redogör vi för vår arbetsprocess, och vi argumenterar för de olika val vi gjort under studiens gång.
Litteraturöversikt	I litteraturöversikten presenteras tidigare litteratur samt de teoretiska ramverk vi avser att använda i studien. Presenterade teorier inkluderar HR och deras arbete, både i stort och kopplat till organisationskultur, samt tre följacentrerade perspektiv på ledarskap. Fokus ligger främst på en genomgång av den strategiska sensemaking-modellen för mellanchefer av Rouleau och Balogun (2011) som vi tillämpar och nyanserar i studien.
Empiri och analys	I detta avsnitt presenteras de mönster vi identifierat från vårt empiriska material som vi valt att inkludera i studien. Först presenteras vår HR-personals syn på sin egen och chefers betydelse för arbetet med organisationskulturen. Vi har utifrån vår HR-personals beskrivningar kategoriserat in deras arbete med att influera organisationskulturen i tre olika roller; kultursamordnaren, den stöttande partnern, och den diskreta kontrollanten.
Diskussion	I diskussionen bearbetas våra empiriska fynd i relation till befintlig litteratur. Med hjälp av Rouleaus och Baloguns (2011) sensemaking-modell argumenterar vi för att vår HR-personal bidrar strategiskt när de arbetar för att influera organisationskulturen. Vi presenterar även ett förslag på en vidareutveckling av modellen.
Slutsats	I studiens slutliga avsnitt presenterar vi vår slutsats, de praktiska och teoretiska implikationerna från studien, samt begränsningar med studien och förslag till framtida forskning utifrån de frågor som uppstått under studiens gång.

2. Metod

I följande avsnitt beskriver vi vår arbetsprocess, och vi argumenterar för de olika avvägningar och beslut som vi gjort under studiens gång.

2.1 Utgångspunkt för metoden

För att uppnå vårt syfte har vi genomfört en kvalitativ studie i form av semistrukturerade intervjuer. Då vårt syfte är att utforska hur HR-personal kan arbeta strategiskt för att påverka organisationskultur genom att undersöka hur de själva beskriver sitt arbete med den anser vi detta vara en lämplig metod eftersom kvalitativa intervjuer möjliggör djupare svar från respondenterna kopplat till deras egna upplevelser (Bryman & Bell, 2017). Studien ämnar att göra en teoretisk generalisering, snarare än empirisk generalisering, utifrån våra empiriska fynd och på så sätt bidra till befintlig teori. Vi antar en abduktiv ansats för att låta empirin guida studiens fokus. Fortsättningsvis utövas ett socialkonstruktionistiskt perspektiv då syftet är att undersöka respondenternas upplevelser.

2.2 Urval med fokus på HR-personal

Med tanke på studiens syfte riktade vi in oss på att intervju personer som arbetar inom HR och som upplever sig arbeta med organisationskultur. Därav kan urvalet klassas som ett målstyrt urval, mer specifikt som ett kriteriumstyrt urval, vilket karaktäriseras av att respondenter väljs ut för att de uppfyller ett eller vissa specifika kriterier (Bryman & Bell, 2017). För att finna respondenter hörde vi främst av oss till våra professionella kontakter som vi mött genom arbetslivet, som då arbetar inom HR-funktionen på respektive organisation. Vår relation till dessa respondenter underlättade för oss att få tillträde till studieobjektet HR-personal. Att använda våra professionella kontakter medför risken för viss partiskhet, vilket kan påverka frågorna vi ställer och hur vi tolkar kontexten. För att motverka denna bias deltog vi båda vid varje intervju, och eftersom minst en av oss saknade anknytning till varje deltagande respondent kunde denna person förse intervjun och de empiriska tolkningarna med ett opartiskt perspektiv.

Vi skickade även ut förfrågningar via mail till HR-personal på olika organisationer som vi inte haft tidigare kontakt med, i förhoppning om att hitta ytterligare deltagare till studien. Det visade sig vara svårare att få tag på respondenter vi inte haft kontakt med tidigare. I studien ingår totalt åtta respondenter, bestående av fem respondenter från organisationer vi har professionell koppling till, resterande tre har vi ingen koppling till sedan tidigare. Respondenter från såväl små som stora globala organisationer, samt både privat och offentlig sektor ingår i studien.

Tilläggningsvis, vid kontakt med en av HR-respondenterna framkom det att även en kollega till denne var intresserad av att delta i studien. Denna kollega arbetar inte inom HR-funktionen, utan är en högt uppsatt chef inom en annan funktion på den berörda

organisationen. Intervjusvar från denna respondent, benämnd som Hansson¹ i studien, avser vi att hantera med försiktighet; syftet med hans svar är inte att belysa chefers syn i studien, utan hans svar används som en kompletterande syn då han bekräftar det HR-respondenterna också sagt. Därav gjordes även ett snöbollsurval, vilket är en vanlig urvalsmetod att kombinera med målstyrda urval (Bryman & Bell, 2017). Till en början gick det långsamt att boka in möten med respondenter, vilket kan liknas vid en viss tillträdesproblematik, och av den anledningen ville vi inte tacka nej till en potentiell respondent som visat intresse för att delta i studien.

Antalet intervjuer blev just åtta eftersom redan efter ungefär fem-sex genomförda intervjuer upplevde vi att vi nått en viss teoretisk mättnad. Vi upplevde då att inga nya kategorier framkom som vi inte redan hade identifierat från de föregående intervjuerna. Detta gjorde att vi inte strävade efter att boka in fler intervjuer, eftersom vi ansåg, med tanke på studiens tidsbegränsning och den upplevda teoretiska mättnaden, att det var tillräckligt för vår studie att enbart genomföra de intervjuerna vi hade kvar som redan var inbokade.

Nedan är en sammanställning över respondenterna deltagande i studien. Samtliga namn är pseudonymer.

Namn	Titel	Längd på intervjun
Andersson	HR-chef	61 min
Bengtsson	HR-chef	43 min
Claesson	HR-specialist	56 min
Danielsson	HR-generalist	51 min
Eriksson	HR-direktör	62 min
Fredriksson	Nordic Head of Culture and Change (rollen ingår i berörd organisations HR-funktion)	40 min
Gustafsson	Head of HR	42 min
Hansson	Head of Commercial Control	49 min

Vi vill belysa att ett flertal HR-chefer ingår bland våra respondenter, vilket kan tänkas ha inverkan på studiens resultat. En studie bestående av enbart HR-personal, och inga

¹ Hansson är en pseudonym.

HR-chefer, kan tänkas generera ett annorlunda resultat. Vi märkte dock ingen skillnad i svaren från våra HR-chefer och vår HR-personal.

2.3 Datainsamling med fokus på HR-personalens upplevelser

Empirin insamlades genom åtta semistrukturerade intervjuer, varierande mellan 40-62 minuter, som grundade sig i en intervjuguide med olika teman och löst formulerade frågor som stöd i det fall intervjuerna inte flöt på naturligt. Dessa frågor ämnade till att fördjupa respondentens svar för att därmed förhöja våra chanser att få djupt material och därmed en ökad förståelse för deras upplevelser. Bryman och Bell (2017) beskriver att det är avgörande att intervjuguidens frågor möjliggör för förståelse av hur respondenterna upplever sin sociala verklighet. Därav var våra frågor öppna, och med ett konstant fokus på respondentens upplevelse och erfarenhet av olika teman kopplat till organisationskultur, såsom olika rollers påverkan på kulturen och kulturförändring.

Alla intervjuer genomfördes utifrån respondenternas preferenser gällande tid och plats, detta eftersom vi ville säkerställa tillgång. Därav genomfördes intervjuer både på plats (tre stycken) och digitalt (fem stycken). Eftersom respondenterna själva fick välja plats för intervjuerna kunde de säkerställa platser de kände sig bekväma och ostörda i. I det fall intervjuerna genomfördes digitalt såg vi till att sitta i ett avskilt rum för att ge respondenten trygghet i att enbart vi hörde svaren, vilket är i enlighet med Bryman och Bells (2017) rekommendationer. Genom att anpassa oss efter respondenternas tillgänglighet ökade chansen för att intervjuerna kunde genomföras, än viktigare var detta eftersom ett flertal av intervjuerna genomfördes med respondenter i chefspositioner, vilka som enligt Bryman och Bell (2017) kan vara svårkontaktade. Denna risk för tillträdesproblematik reducerades dock eftersom vi, som nämnt tidigare, använde oss av våra egna professionella kontaktnät.

Intervjuerna inleddes med att tacka respondenterna för deras deltagande, förtydliga att de är anonyma i studien, samt fråga efter samtycke till att spela in intervjuerna i transkriberingssyfte. Inspelning av intervjuerna tillät oss att fokusera på respondenten och att ställa relevanta följdfrågor. Dessutom uttrycker Bryman och Bell (2017) vikten av att notera inte enbart vad som sägs, men även hur det sägs, vilket möjliggörs av inspelningen. Vidare nämner Bryman och Bell (2017) att transkribering minskar risken för att intressanta svar glöms bort eller förbises, samt möjliggör för noggrann analys av svaren eftersom vi kan gå igenom dem upprepade gånger. Nackdelar med inspelning och transkribering av empirin är att det kan vara väldigt tidskrävande och utmattande vilket kan leda till felavskrivningar (Bryman & Bell, 2017). Vi använde oss dock under samtliga intervjuer av en dikteringsfunktion som underlättade vårt transkriberingsarbete. Vi var noggranna med att kontrollera att dikteringen avskrev respondenterna korrekt genom att gå igenom diktering och lyssna på inspelningen samtidigt. Dessutom har vi gemensamt gått igenom transkriberingarna för att verifiera dess kvalitet. Vid fåtal tillfällen upplevde vi teknikstrul som gjorde att vi inte hörde vad respondenten sa vid transkribering, dock var det enbart något ord som föll bort och vi förstod ändå respondentens mening utifrån kontexten.

I samtliga intervjuer, efter de inledande frågorna som exempelvis “vad är din nuvarande roll och vad har du haft för tidigare yrkeserfarenheter?”, ställdes den öppna frågan “Kan du berätta om organisationskultur?”. Detta möjliggjorde för respondenterna att själva styra intervjun i de riktningar de fann mest intressanta och relevanta, med lätt guidning av oss som intervjuledare i form av följdfrågor. Att låta respondenterna på eget bevåg ta upp aspekter de anser relevanta ökar chansen för djupare och mer detaljerade svar, samt möjliggör en flexibilitet, aspekter som är önskvärda i kvalitativa intervjuer (Bryman & Bell, 2017). På grund av denna uppbyggnad följde alla intervjuer likvärdiga teman, men följdfrågor varierade beroende på respondentens svar. Efter att hälften av intervjuerna genomförts diskuterade vi det empiriska material som vi hittills hade samlat in för att hitta ytterligare fokus och avgränsning. Därefter justerade vi intervjuguiden och omarbetade våra initiala teman för att de bättre skulle passa studiens nyfunna inriktning. Uppbyggnaden och flexibiliteten kvarstod i att följdfrågorna alltid relaterade till vad respondenten själv valt att diskutera. Vi skickade enbart ut intervjuguiden i förhand på förfrågan eftersom vi önskade nå deras initiala och spontana tankar och upplevelser kring kultur. Dessutom kunde intervjuguiden upplevas begränsa svaren eftersom vi ämnade att låta respondentens intresse styra intervjun. Det var enbart en respondent som önskade se intervjuguiden i förväg, för att visa transparens och tacksamhet för dennes deltagande mejlade vi över intervjuguiden i god tid innan intervjun.

2.4 Analys av HR-personalens upplevelser

2.4.1 Att sortera kaoset

Vår analysprocess har utgått från Rennstams och Wästerfors (2011) rekommenderade steg bestående av att sortera, reducera, och argumentera. Vårt material har genomgått flera analysprocesser och vi har därmed läst igenom vår insamlade empiri både självständigt och tillsammans vid upprepade tillfällen, vilket har gjort oss välbekanta med det. Att sortera materialet beskriver Rennstam och Wästerfors (2011) bemöter kaosproblemet och skapar en överskådlig bild av den insamlade empirin. Detta var något vi hade som ambition att göra löpande efter varje intervju för att undvika att ha för mycket material att gå igenom efter det att samtliga intervjuer hade genomförts. Därav valde vi att efter transkribering av varje intervju att lägga in transkriberingen i ett delat dokument och först enskilt markera de citat som väckte vårt intresse. Därefter gick vi igenom transkriberingarna tillsammans och förklarade våra tankar med de citat vi enskilt markerat och delade in det vi såg i underkategorier utifrån hur vi tolkade materialet. Ambitionen med denna process var att låta materialet och våra spontana tankar styra fokuset utan att ha färdiga teorier i åtanke, vilket kan liknas vid Charmaz (2002 återgiven i Rennstam & Wästerfors, 2011) process av initial eller öppen kodning. I takt med att denna process genomfördes med samtliga transkriberingar såg vi hur vissa ämnen var återkommande, och mönster började växa fram. Detta möjliggjorde för oss att samla fenomen från flera intervjuer under samma kategoriseringar vilket kan liknas vid en mer selektiv eller fokuserad kodning (Charmaz, 2002 återgiven i Rennstam och Wästerfors, 2011).

Trots vår ambition om att låta materialet styra fokuset i enlighet med studiens abduktiva ansats, insåg vi dock att vi antog perspektiv som var färgade av teori vi nyligen läst, vår blick var därmed teoretiskt informerad (Charmaz, 2002 återgiven i Rennstam och Wästerfors, 2011), vilket influerade våra tolkningar. Som tidigare nämnt är ambitionen om objektivitet nästintill omöjlig att uppnå i en kvalitativ studie, men vi ansåg att detta färgade våra tolkningar i en högre grad än önskvärt. Av den anledningen upplevde vi att vi inte lät materialet styra i den grad vi hade önskat och omarbetade därmed vår initiala kodning och analys för att följa vår abduktiva ansats samt stärka studiens trovärdighet (Bryman & Bell, 2017). Vi läste därmed om materialet ännu en gång i sin helhet i enlighet med processen beskriven ovan, gjorde nya markeringar och diskuterade andra intressanta aspekter som vi inte nödvändigtvis noterat den första gången. Vi diskuterade även alternativa sätt att tolka intressanta fenomen vi noterat tidigare och lät därmed materialet styra mer än teorin vi hade bekantat oss med under arbetets gång.

Denna omarbetning av vår analys ledde till att studien kom att handla om just HR-personal och deras strategiska bidrag. När vi startade upp studien var vår initiala tanke att organisationskultur skulle vara studiens fokus, men till följd av att vi ställde öppna frågor och till slut hade ett öppet sinne i analysprocessen landade vi i att organisationskultur blev kontexten vi undersökte från, och HR-personal och deras strategiska arbete blev studiens fokus.

2.4.2 Att reducera för fokus och representation

Reducering var nästa fas av vår analysprocess. Syftet med reducering är att bemöta representationsproblemet eftersom det är omöjligt att presentera all insamlad empiri och ändå bibehålla en intressant rapport, därav måste reducering ske, samtidigt som representativitet för materialet behöver finnas (Rennstam & Wästerfors, 2011). Vi hade redan formulerat en tydlig och överskådlig bild av materialet i vår sorterings- och kodningsprocess, men behövde nu skapa ett tydligare fokus. Vi valde därmed ut de noterade fenomen vi ansåg som mest intressanta och som var representerat bland flest av våra respondenter och lät dessa skapa studiens fokus. Vidare under processen noterade vi även att en del tidigare separerade observationer kunde vara exempel på samma sak. Till exempel hade vi initialt kategoriserat fler än tre roller HR-personalen som vi under reduceringen insåg kunde sammanfalla under samma kategori. Vi valde därefter ut citat som vi ansåg bäst reflekterade HR-personalens beskrivna upplevelser och tolkningar. Detta för att se till att materialet representerades på ett rättvist sätt, och även ge koncentration och skärpa i analysen.

2.4.3 Att argumentera för vårt bidrag

Den slutgiltiga fasen i analysprocessen är argumentation som Rennstam och Wästerfors (2011) säger används för att bemöta auktoritetsproblemet. Detta innebär hur självständighet skapas i förhållande till tidigare forskning för att vår studie ska kunna uppnå ambitionen om att göra ett bidrag. Här använde vi oss av kontinuerlig etikettering för att kunna beskriva våra observationer i mer teoretiska termer. Vi tog exempelvis fram tre roller som vi kategoriserat

utifrån hur vi tolkade att HR-personalen arbetar strategiskt för att påverka kulturen i sina respektive organisationer som vi sedan relaterade till Rouleaus och Baloguns (2011) modell för strategisk sensemaking.

2.5 Studiens äkthet och trovärdighet

Lincoln och Guba (1985) samt Guba och Lincoln (1994 återgivna i Bryman & Bell, 2017) presenterade två kriterier för att bedöma en kvalitativ studies kvalitet: trovärdighet och äkthet. Vidare beskriver författarna att kriteriet trovärdighet består av fyra underkategorier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet, och konfirmering. För att säkerställa tillförlitlighet såg vi under intervjuernas gång till att stämna av med respondenten om vi hade uppfattat dem rätt. Därmed kände vi tilltro till vår förmåga att bekräfta att vi förstått våra respondenter rätt under intervjuernas gång och valde att inte genomföra tidskrävande respondentvalideringar, men det hade kunnat stärka studiens tillförlitlighet ytterligare (Bryman & Bell, 2017).

Bryman och Bell (2017) diskuterar hur kvalitativ forskning ställer kontexten och den sociala verkligheten i centrum. Studiens överförbarhet, den andra underkategorin för kriteriet trovärdighet, försvåras eftersom våra respondenter dels kommer från olika bakgrunder och organisationer, vilket gör studien svår att återskapa, samt att vi eftertraktar att bibehålla våra respondents och deras organisationers anonymitet, vilket begränsar hur väl vi kan beskriva dem i studien. Dock har vi trots detta försökt uppnå fylliga beskrivningar av kontexten, vilket Geertz (1973 återgiven i Bryman & Bell, 2017) benämner som ”thick descriptions” för att öka förståelsen för deras sammanhang som påverkar deras svar.

Pålitlighet, den tredje underkategorin för en studiens trovärdighet, innebär tydliga redogörelser av studiens process för att möjliggöra för andra att granska och bedöma studiens kvalitet (Lincoln & Guba, 1985 återgivna i Bryman & Bell, 2017). För att försöka uppnå detta har vi eftersträvat en transparens när vi beskriver studiens olika steg och försökt argumentera för vårt beslutsfattande tydligt. Vidare har vårt arbete under studiens gång blivit granskat av andra. Både andra studenter och vår handledare har fått ta del av utkast som vi fått konstruktiv kritik på, vilket vi har tagit till oss för att förbättra studien. Det är dock svårt att helt säkerställa studiens pålitlighet eftersom denna respons enbart har skett ett fåtal gånger under studiens gång, och studien har genomgått stora förändringar mellan tillfällena.

Som tidigare nämnt går det inte att garantera objektivitet i en kvalitativ studie, dock bör forskaren agera i god tro och försöka att inte medvetet låta sina egna värderingar influera studien för att uppnå det sista kriteriet av trovärdighet; konfirmering (Bryman & Bell, 2017). Detta försvårades eftersom vi har använt oss av vårt personliga kontaktnät, som vi även diskuterade i avsnitt 2.2 ‘Urval med fokus på HR-personal’. Våra åtgärder för att försöka säkerställa viss konfirmering ändå var, som också nämnt i avsnitt 2.2, att ingen respondent har personlig koppling till oss båda, och att vi därför båda varit närvarande vid alla intervjuer samt gått igenom det empiriska materialet tillsammans för att undvika personlig bias. Vidare formulerade vi även intervjuguiden utan teoretiskt inflytande, vilket stärker vår abduktiva

ansats, och förhindrar att teoretisk inriktning influerar frågeställningarna vilket Bryman och Bell (2017) nämner kan påverka konfirmeringskriteriet negativt.

Slutligen har Guba och Lincoln (1994 återgivna i Bryman & Bell, 2017) tagit fram ett par kriterier gällande en studies äkthet. Dessa är kopplade till respondenterna och grundar sig i att man återger en rättvis bild av de studerade individerna, samt om studien möjliggör för deltagarna att få en ökad förståelse för sin egen och andras tolkning av den sociala miljön, och möjligheten för dem att förändra situationen (Guba & Lincoln, 1994 återgivna i Bryman & Bell, 2017). Detta är svårt för oss att säkerställa men vi har under arbetets gång strävat efter att ge en så rättvis bild av våra respondenters upplevelser som möjligt.

3. Litteraturöversikt

I litteraturöversikten presenteras först tidigare forskning inom området som studien grundar sig i. Därefter fortsätter vi avsnittet med att diskutera relevanta teoretiska koncept som vi använder för att öka förståelsen för vår empiri. Avslutningsvis diskuteras studiens positionering där vi tydliggör vår ambition om att nyansera befintlig litteratur.

3.1 Organisationskultur

3.1.1 Konceptet organisationskultur

Organisationskultur är ett mångfacetterat koncept som saknar en allmän definition. Något som flertalet forskare dock verkar vara överens om är att organisationskultur kan förstås som gemensamma för givet tagna uppfattningar och symboler (Alvesson, 2013; MacQueen, 2020; Schein, 2010). Enligt Alvesson (2013) kan organisationskultur förstås som ett system av uppfattningar och symboler som uttrycks och blir meningsfulla mellan människor i exempelvis interaktioner, men även genom materiella ting. På liknande sätt menar Schein (2010) att konceptet kan tolkas som de för givet tagna gemensamma antagandena som underbygger en grups beteenden, regler och normer. Vidare definierar MacQueen (2020) konceptet som ett symbolrikt system som medför en meningsfullhet till människors arbetsliv. Mot bakgrund av detta förstår vi konceptet organisationskultur som just gemensamma för givet tagna uppfattningar och symboler som delas mellan människor.

Det finns inte enbart en kultur i en organisation; i de olika grupper som bygger upp en organisation existerar ofta subkulturer (Harris & Ogbonna, 1998; Schein, 2010). Harris och Ogbonna (1998) poängterar att chefer och ledningar i organisationer tenderar att se på organisationskultur som en övergripande och enhetligt aspekt för hela organisationen, men för att fullt ut förstå den kultur som råder i en organisation är det viktigt att även ta hänsyn till de subkulturer som existerar i organisationen. Schein (2010) skriver på liknande vis att chefer ofta pratar om organisationskultur som vissa värderingar som de har som ambition att sprida i organisationen. I vår studie har vi valt att benämna det chefsperspektiv som Harris och Ogbonna (1998) och Schein (2010) skriver om som 'den formella kulturen'. Våra respondenter hade främst detta chefsperspektiv i åtanke, och under intervjuerna berördes främst hur man kan få ut den formella kulturen i organisationen, därav är det detta som behandlas i studien.

3.1.2 HR-personal och organisationskultur

Ulrich och LaFasto (1995 återgivna i Botelho, 2020) menar att HRM-aktiviteter bör bidra till skapandet och bibehållandet av en organisations kultur. På liknande sätt skriver Den Hartog och Verbug (2004) att det sannolikt finns ett ömsesidigt influerande förhållande mellan HRM-aktiviteter och organisationskultur. I den högengagerande HRM-strategin, förknippad med det modernare SHRM snarare än det mer traditionella personnel management, betonas

vikten av gemensamma värderingar (Guest, 1991; Storey, 1992; Watson, 2002 återgivna i Ogbonna & Wilkinson, 2003) som mot bakgrund av presenterad litteratur i ovan avsnitt är en faktor som organisationskultur bygger på. Thompson och Harley (2008) skriver också att organisationskultur är en vital aspekt i den högengagerande HRM-strategin. Mot bakgrund av detta kan det argumenteras för att organisationskultur och SHRM är relaterade till varandra.

Dock finns det risk för motstånd om HR-funktionen helt skulle ta ägandeskap över kulturfrågan i en organisation. Alvesson och Sveningsson (2016) skriver att i det fall medlemmar i en organisation förknippar organisationskultur till något som enbart HR-funktionen arbetar med, finns risken att medlemmarna upplever att det enbart är en 'HR grej', vilket generellt sett möts av skepticism från organisationsmedlemmar. I organisationer där kultur anses vara ett stort fokus förknippar organisationsmedlemmarna inte kulturen till organisationens HR-funktion (Alvesson, 1995; Kunda, 1992 återgivna i Alvesson & Sveningsson, 2016). Därav verkar det som att HR-funktionen har en tvetydig roll i arbetet med organisationens kultur. HR-funktionen är delaktig i arbetet med kulturen eftersom det är en aspekt som är relaterad till HRM-aktiviteter och den HRM-strategi som en organisation strävar efter. Parallellt med detta verkar det som att de inte kan ta för stort ägandeskap i frågan eftersom risken då är att den kultur som organisationen formellt strävar efter enbart upplevs som en 'HR grej'. Vi vill med vår studie nyansera diskussionen genom att ge exempel på hur HR-personal beskriver sig arbeta med organisationskulturen för att undvika att det enbart ska bli en 'HR grej' som riskerar att mötas av skepticism.

3.2 HR-personal och strategisk human resource management

I samband med att konceptet SHRM (strategisk human resource management) blev populärt diskuterades ofta HR-personals roll för organisationer i stort att vara under förändring (se exempelvis Caldwell, 2003; Guest, 1994; Guest & King, 2004; Jacques, 1999; Kamoche, 1994). Ambitionen med SHRM, till skillnad från det mer traditionella synsättet personnel management, var en mer strategiskt integrerad roll i organisationen för HR-personal, HR-frågor och HR-processer (Guest & King, 2004; Jacques, 1999). I samband med framväxten av SHRM skedde det ett skifte till den högengagerande HRM-strategin, som syftar till att skapa engagemang bland de anställda genom att fokusera på delegering av auktoritet och organisationens kultur (Thompson & Harley, 2008). Tidigare, innan eran av SHRM, var HR-personals roll av operativ karaktär snarare än strategisk (Jacques, 1999; Kamoche, 1994) och dess största ansvar var att arbeta administrativt med personalfrågor (Ulrich, 1998).

Ulrich (1998) skriver att HR-funktionen behöver anta andra roller utöver den enbart administrativa rollen för att faktiskt bidra till organisatoriska framgångar i stort, och på så sätt uppnå ambitionen om den mer strategiskt integrerade rollen. Han poängterar tilläggningsvis att HR-funktionen inte kan transformera sig själv, utan att det ligger under VD:s och alla linjecheferns ansvar att fullt ut integrera HR-funktionen i organisationens arbete. Detta sker enligt Ulrich (1998) genom att HR-chefer och linjechefer skapar ett partnerskap sinsemellan. Att denna transformering faktiskt skett ställer sig efterkommande litteratur kritisk till.

Caldwell (2003) skriver att Ulrichs (1998) vision lovar HR-funktionen mer än vad de faktiskt kan prestera, och Guest och King (2004) skriver att HR-chefer har fått visst inflytande men att HR-funktionen i stort har mindre sådan. Guest (2011) skriver att trots att det vid den tidpunkten hade forsats i ungefär 20 år i ämnet kvarstod frågan huruvida HR-funktionens insatser faktiskt bidrar till organisatoriska framgångar. Wallos och Coetzers (2022) nyligen genomförda studie fann att HR-personals arbete snarare var av operativ karaktär än strategisk. Motsatsvis beskriver Naznin och Hussain (2016) att HR-funktionen bidrar strategiskt, men att organisationers ledningar har en tendens till att förbise HR-funktionens förmåga att generera värde till sina organisationers strategiska arbete.

Guest och King (2004) poängterar att det är både HR-personals och linjecheferns ansvar att utföra HRM-aktiviteter i organisationen, och till följd av detta är det generellt svårt att säga huruvida det är cheferna eller HR-avdelningen som faktiskt bidrar till framgången. Zupan och Kaše (2007) menar att linjecheferna är de som har bäst möjlighet att effektivt utföra HRM-aktiviteter i organisationen, eftersom dessa innehar centrala positioner i organisationen och därmed har möjlighet att skapa starka relationer till andra medlemmar i organisationen. Trots linjecheferns goda möjligheter att effektivt utföra HRM-aktiviteter i organisationen finns det hinder (Zupan & Kaše, 2007). Linjechefer saknar exempelvis den expertis (Harris, Doughty & Kirk, 2002) och den kapacitet som krävs (Harris, Doughty & Kirk, 2002; Zupan & Kaše, 2007). Därmed behöver linjecheferna support för att framgångsrikt lyckas med implementeringen av HRM-aktiviteterna i organisationen (Harris, Doughty & Kirk, 2002; Whittaker & Marchington, 2003). Tilläggningsvis poängterar Wach et al. (2021) vikten av ett fungerande samarbete mellan HR-chefer och linjechefer. De fann att ett fungerande samarbete är vitalt för att värdet av HRM-aktiviteterna ska bli så stort som möjligt för organisationen. För att undvika konflikter mellan HR-chefer och linjechefer föreslår Wach et al. (2021) att vardera parts ansvar och betydelse för arbetet med HRM-aktiviteterna tydligt ska definieras och kommuniceras, dock skriver de inget om vad som är var parts roll och ansvar. Utöver detta har HR-funktionen en motstridig roll gentemot chefer (Watson, 2006), vilket kan tänkas öka risken för konflikt mellan parterna. Watson (2006) skriver att HR-funktionen både möjliggör och begränsar chefers arbete, vilket lägger grund för motstridigheten. HR-funktionens ansvar är att både vara chefernas partner, men samtidigt ta medarbetarnas parti mot dem (Ulrich, 1998; Watson, 2006). Dessutom beskrivs en del av HR-avdelningens ansvar vara bevakning av chefernas efterlevnad av organisationens HR-policies (Storey, 1992 återgiven i Caldwell 2003; Watson, 2006), vilket kan tänkas ytterligare bidra till det motstridiga förhållandet parterna emellan.

Mot bakgrund av tidigare litteratur verkar det som att det råder en osäkerhet kring huruvida HR-funktionen faktiskt bidrar till organisatoriska framgångar eller ej. Samtidigt verkar det som att linjechefer är de som har bäst möjlighet att implementera HRM-aktiviteter i organisationen, men att de saknar expertis och kapacitet och därför kan komma att behöva stöd från HR-funktionen. Därmed kan det argumenteras för att det verkar som att linjechefer har störst roll i implementeringen av HRM-aktiviteter. Vi vill med vår studie nyansera diskussionen genom att skifta fokus till HR-personalens roll i implementeringen, och med hänvisning till Wach et al. (2021) vill vi bidra till existerande litteratur genom att försöka

definiera vad som förefaller vara HR-funktionens ansvar och betydelse i implementeringen av HRM-aktiviteter.

3.3 Strategisk ‘sensemaking’

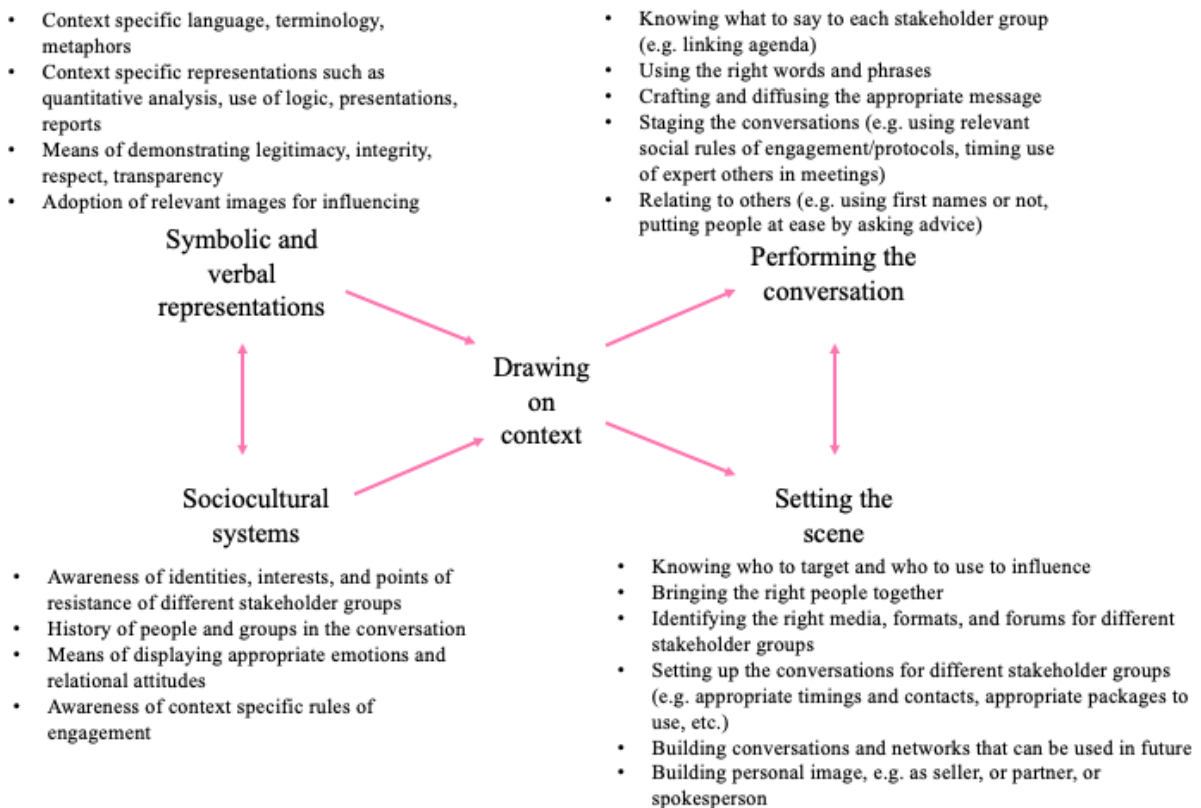
Rouleau och Balogun (2011) har utforskat hur mellanchefer kan få påverkan genom strategisk ‘sensemaking’². Konceptet ‘sensemaking’ kan förstås handla om hur vi människor försöker skapa förståelse för vår omvärld (Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick et al. 2005). Rouleau och Balogun (2011) argumenterar för att mellanchefer är extra intressanta att studera ur aspekten strategisk sensemaking eftersom dessa saknar den formella auktoriteten för att agera strategiskt jämfört med exempelvis en organisations ledning. Vidare skriver författarna att mellanchefer behöver veta hur de ska agera för att influera de som verkar omkring dem, det vill säga både nedåt till sina anställda, uppåt mot ledningen, och horisontellt till sina chefskollegor. Maitlis och Lawrence (2007) undersökte hur bland annat ledare kunde använda diskursiva aktiviteter för att formulera övertygande skildringar av omvärlden genom att avgöra hur, när och var de bäst kan övertyga sin omgivning. Rouleau och Balogun (2011) menar att diskursiva aktiviteter ligger till grund för framgången av mellanchefernas försök till influenser och har utforskat de olika diskursiva aktiviteter som mellanchefer kan nyttja för att influera det strategiska arbetet i organisationen.

Rouleau och Balogun (2011) har vidareutvecklat ett perspektiv av Dutton et al. (2001) som fokuserar främst på mellancheferns möjlighet att påverka riktningen på organisatorisk förändring genom att övertyga sina chefer om att det föreligger problem. Vid mellancheferns försök att övertyga de seniora cheferna uttrycker Dutton et al. (2001) vikten av mellancheferns förståelse för kontexten de verkar i och känslan för framställning, involvering, samt timing vid framförandet av sitt budskap. Att en förståelse för kontexten är viktig är en syn som delas av Sonenshein (2006) som beskriver hur en organisations värderingar och maktförhållanden påverkar hur individer inom organisationen medvetet formar förståelsen för problem genom att lägga fram problemet på ett mer tilltalande sätt. Rouleau och Balogun (2011) instämmer i att mellanchefer måste ha förståelse för kontexten, mer specifikt hur aspekterna verbala och symboliska representationer och sociokulturella system samspelar och relaterar till varandra för att bygga just en förståelse för kontexten. På detta vis har Rouleau och Balogun (2011) utvecklat tidigare koncept som beskrivit vikten av samtalens karaktär och innehåll genom att addera en ökad förståelse för kontexten som omger samtalet, till exempel hur mellanchefer arrangerar samtalen.

Figur 1 nedan är baserad på Rouleaus och Baloguns (2011) modell och visar de olika delar som ingår i mellancheferns strategiska sensemaking. Författarna beskriver hur en förståelse för samspelen mellan symbolisk och verbal representation [*eng. symbolic and verbal representations*] och sociokulturella system [*eng. sociocultural systems*] ligger till grund för en bredare kontextuell förståelse. Rouleau och Balogun (2011) skriver att i aspekten symbolisk och verbal representation ingår till exempel en förståelse för de specifika språk,

² Vi har valt att inte översätta ‘sensemaking’ eftersom vi inte fann någon översättning som speglade begreppet på ett tillfredsställande vis.

terminologier, och metaforer som används i kontexten, samt en förståelse för hur respekt, legitimitet, integritet, och transparens kan demonstreras. Motsvarande skriver författarna att förståelse för de sociokulturella systemen, som också lägger grund för kontexten, utgörs av bland annat en medvetenhet för identiteter, intressen, och motståndspunkter, samt en förståelse för den historiska kontexten för de involverade i samtalet. Det är denna kontextuella förståelse som mellancheferna sedan använder för att få insikt i hur strategisk sensemaking utövas genom de diskursiva aktiviteterna ‘att genomföra konversationen’ [*eng. performing the conversation*] och ‘att sätta scenen’ [*eng. setting the scene*] (Rouleau & Balogun, 2011).



Figur 1. Baserad på Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell för mellanchefer.

Rouleaus och Baloguns (2011) ‘att genomföra konversationen’ visar hur mellanchefer bör hålla en konversation för att framgångsrikt framföra sitt budskap. De beskriver bland annat hur budskapet bör formuleras för att framgångsrikt lyckas influera målgruppen genom att veta *vad* de ska säga och *hur* de ska säga det. Det handlar även om att förstå hur man kan rigga konversationen och ta hjälp av utomstående experter för att framgångsrikt lyckas framhålla sitt önskade budskap. Vidare beskriver författarna att konceptet ‘att sätta scenen’ fångar mellancheferns förmåga att förena medlemmar i organisationen runt ett förändringsprojekt och få dessa att arbeta tillsammans för att uppnå framgång i projektet. Mer specifikt skriver författarna att detta handlar om flera aspekter, exempelvis exakt vilka organisationsmedlemmar de ska föra samman, och förmågan att veta vem de ska kontakta för att framgångsrikt lyckas sprida sina influenser vidare i organisationen. Vidare skriver Rouleau och Balogun (2011) att utöver att veta vem de ska kontakta behöver mellancheferna också ha möjlighet att nå fram till just dessa personer, och ha möjligheten att anordna forum där

konversationerna kan ske. Författarna skriver att dessa forum kan ske i en mängd olika former, och ger exempel som att skicka ut mötesinbjudningar, att få med ämnen på mötesagendor, men även genom informella situationer som att bjuda in till en golfgrunda, eller att "springa på" rätt person i kontorskorridoren. Vidare skriver Rouleau och Balogun (2011) att det även handlar om att ha ett framtidsfokus, vilket de exemplifierar med att skapa ett kontaktnät med rätt personer och framställa sin image på ett gynnsamt sätt, exempelvis som en partner eller allierad, för att kunna använda stödet från dessa när det är fördelaktigt i framtida situationer.

På liknande vis som Rouleaus och Baloguns (2011) sensemaking-modell visar hur mellanchefer bidrar strategiskt utan att inneha den formella positionen för detta, kommer vi i denna studie använda och nyansera modellen för att visa hur vår HR-personal faktiskt bidrar strategiskt i en organisationskulturkontext som en respons mot den tidigare litteratur som menar att det råder en tvetydighet huruvida HR-funktionen bidrar strategiskt. Mer specifikt nyanserar vi Rouleaus och Baloguns (2011) modell för att belysa hur vår HR-personal nyttjar sin förståelse för organisationens kontext för att skapa sig strategiskt inflytande.

3.4 Att bidra strategiskt genom ledarskap

Rouleau och Balogun (2011) beskriver hur mellanchefer använder strategisk sensemaking för att utöva inflytande. Ambitionen att influera andra människor kan relateras till en önskan om att utöva ledarskap. Exempelvis skriver Kotter (2001) att ledarskap handlar om att skapa vision, förena människor genom att kommunicera denna vision, och motivera och inspirera människor så att visionen fullföljs. Detta kan relateras till ambitionen om den formella organisationskulturen; den formella kulturen kan relateras till att vara en vision om ett önskat stadie, och genom att kommunicera om den formella kulturen kan ambitionen tänkas vara att motivera och inspirera medlemmarna till att bidra till att visionen om denna fullföljs. Alvesson och Blom (2019) sammanfattar ledarskap som en påverkan på människors betydelser, värderingar, och övertygelser. Att influera människors betydelser, värderingar och övertygelser är aspekter som kan relateras till en önskan om att influera organisationens kultur. Därmed menar vi att HR i sitt försök att influera organisationskulturen genom strategisk sensemaking, samtidigt försöker utöva ledarskap.

Jackson och Parry (2018) nämner vikten av följare i ledarskapet, eftersom utan följare finns inget ledarskap. Därför menar författarna att det är relevant att tillskriva följare en aktiv roll i ledarskapsprocessen, snarare än en passiv sådan. Till följd av att vi genom vår empiri ser att varken HR-personalen eller de personer som de försöker influera verkar vara passiva i ledarskapsprocessen har vi i studien antagit ett liknande perspektiv. Mer specifikt ett perspektiv där ledarskap ses som en pågående process, och där den som önskar att leda bör ta hänsyn till hur dennes aktioner uppfattas av följarna för att lyckas i sitt försök till att utöva ledarskap. Vi väljer att inkludera tre ledarskapsteorier som tillskriver följarna rollen som aktiva medskapare av ledarskapet för att hjälpa oss beskriva de nyanser av ledarskap vi ser i vår empiri, då vi ser att vår HR-personal använder strategisk sensemaking för att få inflytande.

3.4.1 Romantisering av ledarskap

Meindls, Ehrlichs och Dukerichs (1985) koncept 'romantisering av ledarskap' [*eng. romance of leadership*] belyser den överdrivna betydelse för organisatoriska resultat som ledare tenderar att tillskrivas av sina följare. Författarnas koncept menar att följare tenderar att anse att anledningen bakom att framgångsrika organisationer är just framgångsrika är att de har framgångsrika ledare, men på motsatt sätt så är det också ledarna som följarna tenderar att beskylla vid misslyckande. Vidare poängterar Meindl (1993 återgiven i Jackson & Parry, 2018) att romantisering av ledarskap skapas genom att följare interagerar med varandra och gemensamt konstruerar ett anseende av ledaren som framgångsrik eller ej.

3.4.2 Sociala identitetsteorin om ledarskap

Hoggs (2001) sociala identitetsteori om ledarskap [*eng. social identity theory of leadership*] framhåller att ledarskap skapas genom tre huvudsakliga aktiviteter. Den första processen som Hogg (2001) beskriver är 'prototypikalitet' som innebär att gruppmedlemmar anpassar sig till gruppens mest prototypiska person, vilket innebär att ju mer prototypisk man är desto mindre förändringar gör man på sig själv för att passa in i gruppen. Författaren poängterar dock att den mest prototypiska personen inte aktivt försöker influera andra gruppmedlemmar till att anpassa sig, denna första process sker naturligt. Den andra processen som ledarskap skapas genom benämner Hogg (2001) som 'social attraktion', här framhålls det att ledarskap innebär att aktivt försöka influera andra, och att detta försök till att utöva ledarskap förenklas om ledaren är prototypisk jämfört med gruppen som denne försöker influera. Hoggs (2001) tredje process är 'attribution och informationsbehandling' som innebär att gruppmedlemmar attribuerar framgången kontra misslyckandet av ett försök till ledarskap till ledarens personlighet och prototypikalitet jämfört med gruppen.

3.4.3 Ledarskap på begäran

Bloms och Alvessons (2014) koncept 'ledarskap på begäran' [*eng. leadership on demand*] lyfter fram följarna som antingen hämmande eller initiativtagande till chefers försök att utöva ledarskap avseende att bidra med stöd och/eller sätta en riktning. Författarna poängterar att följarna inte enbart bestämmer vilken typ av ledarskap de behöver; de poängterar att följarna bestämmer även *när* och till och med *om* de någonsin behöver ledarskap. För att undvika icke-önskvärda effekter som svar på sitt försök till att utöva ledarskap skriver Blom och Alvesson (2014) att det är fördelaktigt att följarna välkomnar chefernas ledarskap innan dessa agerar. Till skillnad från mycket ledarcentrerad litteratur är följarna inte passiva, utan kan välja att efterfråga ledarskap, och när denna begäran väl uppstår bland de underordnade bör cheferna vara redo att agera (Blom & Alvesson, 2014).

3.5 Studiens positionering

Sammanfattningsvis avser vi med denna studie att nyansera diskussionen om hur HR-personal bidrar strategiskt till organisatoriska framgångar. Detta till följd av att i viss tidigare litteratur, som vi presenterat i avsnitt 3.2 'HR-personal och strategisk human resource management', ifrågasätts HR-funktionens verkliga strategiska bidragande. Vi vill också exemplifiera konkreta aktiviteter som HR-personal bidrar strategiskt genom, eftersom Wach et al. (2021) föreslår att organisationer bör tydliggöra vad som är HR-funktionens respektive linjechefers ansvar, men de skriver inget konkret om denna uppdelning. Vi gör detta ur en organisationskulturkontext. Denna kontext anser vi vara extra intressant till följd av att tidigare litteratur skriver att HR-personal har en roll i arbetet med organisationers formella kulturer (vår benämning på chefsperspektivet av organisationskultur) men de får samtidigt inte ta för stort ägandeskap över arbetet med den formella kulturen för då finns risken att denna kultur enbart upplevs som en 'HR grej' som tenderar att mötas av skepticism.

För att konkretisera bilden av HR-personals strategiska bidrag använder vi oss specifikt av Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell för mellanchefer. Vi syftar till att nyansera denna modell till en strategisk sensemaking-modell för HR-personal, utifrån just en organisationskulturkontext, som vi redan förklarat varför vi anser vara en extra intressant kontext att studera aspekten ur.

4. Empiri och analys

I nedanstående avsnitt presenterar och analyserar vi mönster vi funnit i studiens empiriska material. Vi inleder med att framhålla hur vår HR-personal beskriver sin egen betydelse respektive chefers betydelse i arbetet med den formella organisationskulturen. Därefter presenterar vi tre roller vi har kategoriserat in HR-personalens beskrivningar av deras egen påverkan på kulturen i.

4.1 HR-personalens syn på sin egen och chefers betydelse i arbetet med organisationskulturen

Genom analys av vår empiri ser vi att HR-personalen³ beskriver en distinktion i vad de anser vara deras egna ansvar i arbetet med den formella organisationskulturen respektive vad de anser vara chefers och ledares⁴ ansvar. Vi tolkar det som att de anser att deras egna ansvar är att arbeta i bakgrunden, medan chefers ansvar är att föra ut den formella organisationskulturen till de anställda.

4.1.1 HR-personalen om sin egna betydelse

HR-personalen menar att deras ansvar främst är att inspirera andra till att vilja vara goda föredömen för den formella organisationskulturen. Fredrikssons citat nedan beskriver att hennes främsta roll i arbetet med den officiella organisationskulturen är att just inspirera andra och ta fram initiativ och idéer kring hur arbetet kan utvecklas.

“...det är inte jag själv som representant för HR som på något sätt utgör vår kultur utan min uppgift är snarare att inspirera andra till att vara delaktiga, till att vilja vara förebilder, och vara aktiva ambassadörer, precis som ledningsgrupp har samma ansvar som HR där, sedan så kanske det är så att utifrån min funktion att jag har lite mer, drar lite mer initiativ och lite mer idéer kring hur det här kan förbättras” - Fredriksson

Vidare kan Fredrikssons omnämnande av “aktiva ambassadörer” tolkas som att hon upplever att fler än enbart HR-funktionen behöver förespråka den formella kulturen för att en efterlevnad av denna ska uppnås i organisationen. Detta är en syn som Danielsson delar.

“Vi [HR] jobbar väldigt aktivt med våra ledare för att de får ju vara med och liksom ta ut det i organisationen så att det blir ju också att vi behöver ha fler ambassadörer som jobbar, så att det går inte att det är en person som jobbar utan

³ ‘HR-personalen’ är vår benämning för våra respondenter anställda inom en HR-funktion.

⁴ Chefer och ledare används synonymt i denna studie eftersom våra respondenter använde sig av både ‘chefer’ och ‘ledare’ för att beskriva chefer i organisationen.

det får ju vara liksom hela tiden levande, hur kan vi stötta, hur kan vi hjälpa, vad kan vi komma med för idéer som kan underlätta och skapa kultur” - Danielsson

Danielsson nämner också, i likhet med Fredriksson, vikten av ambassadörskapet. Hon säger specifikt att hennes HR-funktion arbetar aktivt för att just ledarna ska vilja bära detta ambassadörskap för den formella organisationskulturen. Danielsson poängterar, även detta i likhet med Fredrikssons citat ovan, att hon i sin roll som HR har ett ansvar för att *“ta fram idéer som kan underlätta och skapa kultur”*. Detta kan tolkas som en uppdelning av ett gemensamt ansvar mellan HR och chefer; HR inspirerar och startar upp initiativ kopplat till kultur som cheferna sedan får vara ambassadörer för och föra ut i organisationen. Vidare poängterar både Fredriksson och Danielsson att detta ambassadörskap är så viktigt eftersom HR-funktionerna i deras organisationer själva inte har möjlighet att på egen hand föra ut de kulturinitiativ som de startar upp till samtliga medarbetare i organisationen.

“Eftersom att vårt scope är 700 medarbetare så är det ju väldigt svårt att jobba operativt med de här frågorna, utan vår uppgift är att skapa initiativ, strategiska initiativ, som vi sedan implementerar i organisationen med hjälp av alla chefer i organisationen som får så att säga vara budbärare av de här initiativen” - Fredriksson

“Vi [HR] behöver se hur vi kan använda vår kapacitet så mycket, så bra som möjligt och vi är ju ofta väldigt få på HR, vi har ju inte möjlighet att gå ut till varenda person, utan då behöver vi hitta var kan vi ha våra förlängda armar någonstans och då är det ledarna” - Danielsson

Återigen nämner Fredriksson vikten av att få hjälp med att föra ut HR:s initiativ och idéer i organisationen, denna gång i form av chefer som *“budbärare”* för HR. Även Danielsson nämner aspekten återigen, denna gång benämner hon cheferna som HR:s *“förlängda armar”*. Detta kan anses vara ett steg längre än ambassadörskapet de pratade om i citaten ovan; att vara HR:s budbärare och förlängda armar kan tolkas som att HR agerar genom cheferna snarare än att cheferna på eget bevåg väljer att sprida kulturen genom att vara ambassadörer. På liknande sätt säger Hansson, vår chefsrespondent, att HR-funktionen tar fram initiativ som sedan han som chef implementerar ute i organisationen.

“...den typen av frågor [kulturinitiativ] är det HR som liksom driver då och ser till att det blir av då och... eller inte de som ser till att det blir av då, vi [cheferna] ser till att det blir av, men de tar fram stödgrejerna för oss så vi kan hantera och trycka på det” - Hansson

För att sammanfatta ser vi hur HR-personalen beskriver att deras främsta ansvar består av att initiera projekt som stödjer den formella kulturen och att inspirera andra till att vilja vara goda förebilder för den formella kulturen. De påpekar också mer specifikt att de behöver ta hjälp av chefer för att få ut de olika initiativ och projekt som de startar upp i organisationen genom att cheferna får agera som HR:s ‘ambassadörer’, ‘budbärare’ eller ‘förlängda armar’ - kärt

barn har många namn. Detta är något vi tolkar som att HR-personalen arbetar i bakgrunden och överläter cheferna ansvaret att föra ut det i organisationen.

4.1.2 HR-personalen om chefers betydelse

Utöver att våra HR-respondenter upplever att de behöver cheferna för att lyckas få ut initiativen i organisationen, tillskriver de också cheferna en extra viktig betydelse i arbetet med organisationskulturen. Exempel på detta är nedan citat.

“Ledarskap är väldigt tongivande för vilken kultur det blir i företaget”
- Gustafsson

“De [cheferna] är ju verkligen liksom nycklarna skulle jag säga i företagskultur”- Claesson

Att Gustafsson och Claesson framställer chefer och ledare som *“väldigt tongivande”* och *“nycklarna”* för organisationskulturen visar exempel på att HR-personalen ser chefer och ledare som centrala för den formella organisationskulturen. Vår HR-personal beskriver chefer som de som behöver föra ut den formella organisationskulturen i organisationen. Ett exempel på detta är Anderssons citat nedan.

“Chefen och ledningen måste ju bära den kulturen som man någonstans försöker implementera och sätta på jobbet” - Andersson

Att Andersson säger att chefer behöver bära kulturen som önskas implementeras kan tolkas som att chefer behöver agera i enlighet med och vara goda exempel för den formella organisationskulturen. Gustafsson och Fredriksson håller med om detta.

“...jag tror att de här beteendena [beteenden i enlighet med organisationens officiella värderingar] kan man nog känna igen hos väldigt många av våra chefer, och det är så vi tror att vi blir framgångsrika, så att om vi får in chefer som har de här beteendena, då kommer de att leva det varje dag, och då kommer de forma teamen på det sättet som vi känner gynnar oss” - Gustafsson

“Ser vi att ledare gör, säger, uppför sig på ett sätt som ligger i linje med det som vi har kommit överens om är vår kultur, då följer kollegor efter” - Fredriksson

Att Gustafsson säger att i det fall chefer agerar i enlighet med organisationens gemensamma värderingar kommer det *“forma teamen på det sättet som vi känner gynnar oss”* kan tolkas som att chefernas medarbetare följer chefernas ageranden, och därför är det så viktigt att chefer handlar i enlighet med den formella kulturen. På liknande sätt uttrycker Fredriksson att kollegor följer efter ledarnas beteenden, vilket kan tolkas som en ytterligare betoning av chefernas viktiga roll för den formella organisationskulturen då de genom sina egna exempel

påverkar andra medlemmar i organisationen. Claesson och Andersson håller med om att medarbetare agerar efter hur chefer agerar.

“För man brukar ju säga det här med att barn gör som föräldrar gör och så är det ju med chefer också, så att de har en jättejätte viktig roll i det” - Claesson

“De [chefer] är ju viktigast egentligen, det är som mamma och pappa, man kan ju inte säga som mamma att ‘det får man inte göra’ sen så går jag ut och gör det sedan liksom, det funkar ju inte, nej, det är ju A och O liksom, man måste vara bra förebilder” - Andersson

Claessons och Anderssons liknelser mellan föräldrar och sina barn till chefer och sina anställda kan tolkas som att de menar att anställda följer chefers ageranden. Andersson säger också att chefer måste vara bra förebilder för den formella kulturen, vilket Danielsson och Eriksson också pratar om, men de pratar istället om det i form av att chefer behöver visa vägen för sina team.

“Speciellt så blir det ju ett ledaransvar att man tar liksom och verkligen tar då första, ja men första steget där då för sina team” - Danielsson

“...och prata mycket liksom med chefen om det här att vi är kulturbärare och liksom om inte vi vågar hoppa och tro på det här, hur ska då medarbetare våga?” - Eriksson

Att Danielsson och Eriksson säger att cheferna ska ta första steget, och våga tro på den formella kulturen, kan tolkas som att de upplever att i det fall cheferna visar engagemang för kulturen så inspirerar det de anställda att följa efter. På liknande sätt menar Bengtsson att det blir svårt att få ut den formella organisationskulturen till de anställda i organisationen om chefer inte agerar som ett bra exempel för den.

“...men som chef så har du ett extra ansvar, du kan liksom inte riktigt göra vissa grejer som chef, [ger exempel på situationer då chefer säger en sak men gör motsatsen], det är ju sådant som också urholkar en kultur, när du inte walk the talk, eller jag hittar ingen bra svensk... men kanske led som man lär” - Bengtsson

Att hon säger att det “urholkar en kultur” när chefer “inte walk the talk” kan tolkas som att det inte är tillräckligt att chefer pratar i enlighet med den formella kulturen med sina anställda, utan de behöver även agera i enlighet med den för att det ska bli trovärdigt.

Sammanfattningsvis är det tydligt att vår HR-personal upplever chefer som väldigt viktiga för att lyckas föra ut den formella organisationskulturen till alla medlemmar i organisationen. Det finns en gemensam bild bland våra HR-respondenter att anställda följer sina chefers ageranden. Därför anser de också att det är viktigt att chefer handlar i enlighet med den formella organisationskulturen.

4.2 HR:s olika roller i förhållande till chefer kopplat till arbetet med organisationskultur

HR-personalens generella beskrivning av sina egen respektive chefers ansvar i arbetet med den formella organisationskulturen belystes i avsnitten ovan, där vi tolkade det som att HR-personalen arbetar i bakgrunden medan cheferna ansvarar för att föra ut den formella kulturen till de anställda. Genom analys av vårt empiriska material har vi vidare valt att kategorisera HR-personalens bakgrundsarbete i tre olika roller som vi ser att de beskriver i förhållande till de, enligt dem själva, väldigt betydelsefulla aktörerna chefer.

4.2.1 Kultursamordnaren

Den första rollen vi kategoriserat in HR-personalens bakgrundsarbete i är HR i rollen som kultursamordnare. Detta eftersom vi ser att de arbetar för att organisera spridningen av den formella organisationskulturen ut i organisationen. Vi ser att HR-personalen i huvudsak har två konkreta aktiviteter som de bidrar strategiskt till genom denna roll; rekrytering och att skapa forum för konversation.

4.2.1.1 Kultursamordnaren rekryterar

Den första aktiviteten vi har identifierat att HR-personalen i rollen som kultursamordnaren utför för att lyckas organisera spridningen av den formella organisationskulturen är att rekrytera chefer. Flertalet av HR-personalen beskriver att de är delaktiga vid tillsättning av chefstjänster. Exempelvis nämner Bengtsson detta.

“Sedan är HR alltid med när vi rekryterar oavsett position, såväl praktikanter som chefer är vi med. Och det är ju också för att ha, ja men dels är vi rätt så bra på rekrytering och kan det, men också i att ytterligare värna om att vi får med kulturen, och återigen så är det inte för att vi alla ska vara likadana, vi är superolika, men att vissa liksom grundfundament ska finnas hos oss som personer när man jobbar här” - Bengtsson

Hon säger att HR är med och rekryterar såväl chefer som andra anställda och att en anledning till detta är för att *“värna om att vi får med kulturen”*. Detta kan tolkas som att HR-funktionen är mer mån om att rekrytera såväl chefer som andra anställda utifrån kulturaspekten än vad exempelvis någon utanför HR-funktionen hade varit. Att ha kulturaspekten i åtanke vid rekrytering kan tänkas innebära att de anställda redan innan anställning delar de värderingar som linjerar med organisationens formella kultur. Att vilja ha gemensamma värderingar bland såväl chefer som anställda understryks vidare av att Bengtsson i citatet också säger att *“vissa liksom grundfundament ska finnas”* hos de som

arbetar i organisationen. Även Claesson poängterar att det är viktigt att ha kulturaspekten i åtanke i rekryteringsprocesser.

“...man behöver ju ha en chef och ledare som lever våra värderingar. [...] Och där behöver man ju också varit tydlig från början, allting börjar i rekryteringen där ju, vad har man för förväntan” - Claesson

Att Claesson säger att man behöver ha chefer som lever organisationens värderingar och att man behöver vara tydlig med detta redan från start kan tolkas som att de chefer som tillsätts i organisationen redan innan anställningen delar organisationens officiella värderingar. Även Gustafsson delar tanken om att kulturaspekten är betydelsefull redan i rekryteringsprocessen av chefer. Detta är något hon pratar återkommande om under intervjun.

“Det är otroligt viktigt med ledarskapet, för det är ju beroende på vilka ledare vi tillsätter så formar det väldigt mycket kulturen i bolaget, så är det, så för mig som HR så är det ju väldigt viktigt i vilka ledare är det vi är med och tillsätter för det får nästan den största påverkan på kulturen. Så det är en sak som vi som HR har ett stort ansvar för, det att ‘vilka ledare tillsätter vi?’” - Gustafsson

“Jag tror jättemycket på rätt chefstillsättningar, jag tror att det är det mest kraftfulla vi tillser att vi rekryterar chefer med den här profilen för då kommer de fortsätta och nära den typen av kultur som vi har, och det är för mig det starkaste incitamentet för att driva kultur” - Gustafsson

Gustafsson menar att hon och hennes HR-funktion har ett stort ansvar för vilka ledare som rekryteras in i organisationen eftersom dessa enligt henne har stort inflytande på kulturen. Hon poängterar också att cheferna bidrar till att bibehålla den formella organisationskulturen i organisationen.

Vår HR-personal belyser inte enbart vikten av kulturaspekten vid tillsättning av chefer, även vid rekrytering av chefernas anställda är aspekten viktig. Bland annat poängterar Gustafsson och Bengtsson detta.

“Vi har varit väldigt måna om för att bibehålla den kultur som vi har hos oss det har ju varit att vilka vi rekryterar och det är ju också på HR så det är också ett väldigt viktigt bidrag, det vill säga att vi har ju fokuserat på att rekrytera personer som delar våra värderingar” - Gustafsson

“...där [i rekryteringen] börjar ju liksom processen i att se att ‘tycker du att den här företagskulturen passar dig?’ och sedan fortsätter det när man börjar jobba, och då är det ju vårt ansvar, alla vi som är här, att man någonstans lärs in, lärs in... hur ska jag uttrycka det på ett bra sätt... men man jobbar in i kulturen. Och har vi då anställt rätt typ av person för oss så funkar ju det” - Bengtsson

Bengtsson poängterar att det är enklare för nyanställda att jobba in i kulturen om organisationen i rekryteringsprocessen lyckas anställa rätt typ av person, rätt i bemärkelsen att de anställda känner igen sig i organisationens formella kultur och dess värderingar naturligt redan innan anställning. En vidare indikation på att det är viktigt att anställa människor som delar företagets värderingar redan från start är att Claesson poängterar att personliga egenskaper är viktigare än erfarenhet.

“...personliga egenskaper gick man på istället för så mycket erfarenhet och den har jag faktiskt tagit med mig, jag tycker det är mycket mycket viktigare att gå på personliga egenskaper för det andra kan du bygga upp” - Claesson

Att hon säger att det är viktigare att gå på personliga egenskaper än erfarenhet eftersom *“det andra [erfarenhet] kan du bygga upp”* tolkar vi som att de personliga erfarenheterna kan man inte ändra på lika enkelt. Därför är det viktigt att ha anställda som redan innan anställning delar den formella kulturens värderingar, för detta anses vara svårt att förändra. Även Danielsson håller med om detta.

“...vi kan trycka på att värderings- och kulturbiten väger mer än erfarenhet, hittar vi rätt person med rätt mindset, rätt kultur och värderingar så spelar det ingen roll om den personen har ett eller två års för lite erfarenhet om vi ser att vi tror att den skulle kunna växa in i rollen” - Danielsson

Att Danielsson uttrycker det som att värderingar väger tyngre än erfarenhet eftersom en anställd kan *“växa in i rollen”* tolkar vi som att det är enklare att lära sig en roll än vad det är att anpassa sig till nya värderingar som man egentligen inte känner igen sig i initialt.

Sammantaget är Bengtsson, Claesson, Danielsson, och Gustafsson eniga om att kultur är en viktig aspekt som de som rekryterande HR-personal har i åtanke vid tillsättning av både chefer och medarbetare. Att säkerställa att de chefer som tillkommer till organisationen delar de värderingar som den formella organisationskulturen förespråkar kan vara en viktig aspekt för att underlätta deras bakgrundsarbete bestående av att inspirera och övertyga cheferna om att samarbeta med dem för att lyckas föra ut budskapet om den formella kulturen i organisationen. Att chefernas medarbetare också delar de värderingar som är i enlighet med den formella organisationskulturen kan vidare tänkas underlätta chefernas arbete att föra ut den formella kulturen till dem. Det är enklare att inspirera människor som redan är med på tåget än att få någon att kliva på tåget för första gången. Därmed förefaller det som att HR-personalen redan i rekryteringsprocessen riggar för att spridningen av den formella organisationskulturen ska lyckas genomföras så smidigt som möjligt.

4.2.1.2 Kultursamordnaren skapar forum för konversation

Den andra konkreta aktiviteten som vi identifierat att HR-personalen i rollen som kultursamordnaren utför för att organisera spridningen av den formella organisationskulturen är att de skapar forum för konversation. Detta består exempelvis av att anordna ledardagar där

just organisationskultur är ett ämne som HR-personalen sätter upp på agendan. Detta är något som exempelvis Bengtsson påpekar.

“Vi hade faktiskt en ledardag här nu nyligen för en tre veckor sedan på temat företagskultur [...] och det var ju ett sätt att få cheferna att prata om företagskultur, för det kanske inte, det är ju ingenting man gör varje dag”
- Bengtsson

Bengtsson säger att ledardagen med fokus på organisationskultur var ett sätt att få cheferna att prata om ämnet, eftersom det kanske inte är något man gör varje dag, vilket vi anser är intressant eftersom cheferna därmed pratar om kultur i ett forum som HR har organiserat. Att cheferna sedan tar med sig erfarenheten från utbildningstillfället till sina medarbetare kan ses som att de för ut HR:s budskap i organisationen, vilket är i enlighet med cheferna som HR:s budbärare och förlängda armar som citaten från Fredriksson och Danielsson tog upp som presenterades tidigare i studien. Bengtsson och hennes HR-kollegor har nödvändigtvis inte direkt kontakt med organisationens alla medarbetare, men det kan tolkas som att det ändå är deras budskap som når fram eftersom de under chefsdagen har diskuterat kultur under ett tillfälle som HR har anordnat. På liknande vis säger Gustafsson att chefer i hennes organisation också uppmanas att prata om den formella organisationskulturen under chefsdagar som HR-funktionen anordnar.

“HR:s roll är ju att försöka också samla då, vara en katalysator för den kulturen som vi då gemensamt har fångat och känner att det är det här som är [organisationsnamn] kultur så på HR då kommunicerar vi om den, då pratar vi om den, då levandegör vi den genom att vi har träningstillfällen för chefer”
- Gustafsson

Att Gustafsson säger att HR kommunicerar om den formella kulturen och att HR levandegör den under träningstillfällen för chefer kan tolkas som att HR här äger konversationerna och att dessa tillfällen därmed är ett sätt för HR att sprida sina influenser till cheferna. Influenser som de sedan önskar att cheferna för ut till de anställda i organisationen. Även Eriksson säger att även i hennes organisation diskuteras ämnet organisationskultur under utbildningstillfällen som HR organiserar.

“Då får man ju också försöka från HR:s sida rigga då ‘hur ska vi kunna prata om vårt sätt att vara?’ och då tar man fram material till arbetsplatsträffar, instruktioner till chefen så att man ska kunna jobba med sina grupper kring den här kulturen hos oss” - Eriksson

Eriksson säger att HR får försöka “rigga” vilket är, i likhet med Gustafssons citat ovan, en indikation på att HR äger konversationen kring den formella organisationskulturen. Hon nämner även att HR tar fram material och instruktioner till chefer vilket kan tolkas som att hon i sin roll som HR instruerar cheferna i hur de bör ta arbetet med organisationskultur vidare till sina respektive anställda. I detta fall är det tydligt att det är HR:s ord som når

medarbetarna genom chefen som 'budbärare'. På liknande sätt nämner Danielsson att HR i hennes organisation underlättar för cheferna genom att ta fram material som är färdigt för cheferna att kopiera och nyttja tillsammans med sina anställda.

"...ofta så är det ju kanske att vi stöttar cheferna till, ja men ta fram något material eller något sätt som de kan liksom enkelt bara kopiera och använda i sina team" - Danielsson

På liknande vis som vi poängterade att det i Erikssons citat kunde tolkas som att det var HR:s ord som nådde medarbetarna genom cheferna som budbärare, kan denna tolkning även göras för Danielssons citat. Att Danielsson nämner att HR tar fram material som cheferna kan "enkelt bara kopiera och använda i sina team" kan förstås som att det är HR:s budskap som sprids ut i organisationen med cheferna som deras 'förlängda armar'. På så vis kan HR:s ord nå ut i organisationen utan att de själva behöver interagera med alla organisationens medlemmar, vilket Fredriksson och Danielsson implicerade tidigare i studien kan vara svårt eftersom HR-funktionen i deras organisationer är förhållandevis liten. Även Hansson, vår chefsrespondent, delar erfarenheten om att HR kan ta fram material som han som chef sedan kan använda i praktiken när han interagerar med sina medarbetare.

"De [HR] har ju en stor roll i det [organisationskultur] för dem på något sätt äger skulle jag säga liksom själva dokumentation, alltså de tar fram allt material och allting sånt som behövs [...] oavsett om det är seminarier, kurser, material och vad vi använder i vardagen då som de förser oss med, som vi använder sedan då i praktiken" - Hansson

Sammanfattningsvis verkar det som att vår HR-personal anordnar forum där chefer möts, såsom chefsdagar och utbildningstillfällen, där kulturfrågan är ett ämne som de satt upp på agendan. Det verkar också som att vår HR-personal tillhandahåller material som cheferna sedan kan använda ute i organisationen, där deras medarbetare är mottagare av informationen som HR-personalen från början har tagit fram. Det förefaller sig därmed som att trots att HR-personalen kanske inte är de som träffar organisationens alla medarbetare dagligen så har vår HR-personals arbete i bakgrunden en större roll än vad det initialt kan se ut som.

4.2.2 Den stöttande partnern

Den andra rollen som vi har kategoriserat in vår HR-personal beskrivning av deras arbete med organisationskulturen är HR i rollen som stöttande partner till cheferna. Denna roll skapade vi till följd av att våra HR-respondenter pratar om att de tillhandahåller chefer stöd och coaching i situationer då det är problem med efterlevnad av de gemensamma värderingarna och den formella kulturen i chefs arbetsgrupp. Claesson och Danielsson poängterar att HR-funktionen är en stödfunktion som finns till hands för cheferna.

"Vi [HR] har ju självklart en jätteviktig roll också men vi är ju en stödfunktion där cheferna ska ta hjälp av oss" - Claesson

“Det är väldigt tydligt hos oss att HR är en back-office funktion, alltså en funktion som ska stötta processer och stötta medarbetare och chefer”
- Fredriksson

Både Claesson och Fredriksson understryker att HR-funktionen i deras organisationer är en stöttande funktion som erbjuder hjälp till chefer. Fredriksson poängterar även att hon upplever att detta stöd från HR generellt sett är välkommet från chefernas sida, särskilt i situationer som chefer upplever som mer utmanande eller svårhanterliga. Detta är något som även Gustafsson också håller med om.

“De flesta av våra chefer är väldigt intresserade av att bli coachade, att få stöd i vardagen och tycker att många av de här frågorna [problem med efterlevnad av de gemensamma värderingarna i chefens arbetsgrupp] är ganska utmanande, så många välkomnar det här och tycker att det känns spännande och ser det som en kompetensutveckling” - Fredriksson

“Det finns ju de chefer som tycker det är lite jobbigt att prata med medarbetare, och behöva säga att ‘du det här måste ju tänka på, det här funkar inte riktigt’, det finns också chefer som tycker att de samtalen är jättejobbiga [...] de brukar i stort sett alltid vara välkomnande, jag har nog aldrig mött en chef som inte vill ha HR:s hjälp där; för det är sådant som de generellt tycker är jobbigt”
- Gustafsson

Att de nämner specifikt att chefer är öppna för att ta emot HR:s guidning kan tolkas som en indikation på att det motsatsvis finns situationer när de upplever att deras vägledning inte är lika välkommen. Med detta vill vi även poängtera att till skillnad från HR-personalen i kultursamordnar-rollen, som vi presenterade i föregående avsnitt, så börjar det i samband med denna identifierade roll pratas om huruvida chefer är villiga att ta emot HR-personalens influenser eller inte. Det kan tolkas som att relationen till cheferna när HR är i denna roll upplevs som mer känslig än i kultursamordnar-rollen. En ytterligare indikation på denna sensitivitet är att Fredriksson vidare säger att HR behöver navigera med försiktighet i *hur* de närmar sig cheferna.

“När vi [HR] närmar oss en chef där vi ser att det behövs och finns behov av stöd, att vi gör ju det med ansatsen att ‘låt oss vara partners i det här; vi finns som ett stöd’, skulle vi komma in med pekpinnar istället och approachera kommunikationen på det sättet att ‘nu ska vi visa dig vart skåpet ska stå’ då tror jag inte att vi skulle vara så lyckosamma” - Fredriksson

Vi tolkar detta som att Fredriksson strävar efter att agera på ett vis som blir välkomnat av cheferna snarare än skapar irritation. Hon poängterar att hon inte tror att hennes HR-funktion hade varit framgångsrik i sitt arbete om de hade pekat med hela handen med tydliga direktiv istället för att agera som en jämlik partner. Att *“komma in med pekpinnar”* och med ansatsen

att visa chefen *“vart skåpet ska stå”* kan jämföras med ett tillvägagångssätt karakteriserat av en översittare. Fredrikssons citat kan tolkas som att hon upplever att ett sådant översittar-beteende inte är en framgångsfaktor för henne i rollen som HR-representant. Genom att istället framställa sig själv som en jämlik partner gentemot cheferna upplever hon att HR:s guidning har större chans att få acceptans från deras sida.

Ett annat sätt som vår HR-personal upplever att de kan få acceptans genom är om chefen själv inser att det finns problem som denne upplever att det skulle vara fördelaktigt att få hjälp med att hantera. Detta är något som både Bengtsson och Andersson belyser.

“...till att börja med måste ju alla tycka att det faktiskt är ett problem. Det kan vara svårt, det är inte alla som ser att ‘det här, är det verkligen ett problem?’. Men tycker ledningen det ihop så är det ju lätt att jobba med frågan för jag tror inte du kan, du kan inte göra det här lite halvdant och börja småpeta i det för att människor blir ju irriterade också när du är på och petar. Men har du väl bestämt att det här är en utmaning vi har, vi behöver hantera det, då behöver man ju se ‘okej hur är det med de som är chefer i den här gruppen?’ ” - Bengtsson

“Om chefen och avdelningschefen också kan se att ‘jo men det finns ju något litet bekymmer här’ då hade det ju räckt kanske att chef och jag som HR satte oss ned [...] och om chefen också ser det brukar det inte vara något problem, då brukar man vilja lösa de delarna” - Andersson

Bengtsson beskriver att en konsensus om att situationen är problematisk innan man ingriper är fördelaktigt, annars finns risken att ingripandet skapar irritation. Att Bengtsson även säger att det är enklare att arbeta med problemet om ledningen är enig i att det föreligger problem innan man vänder sig till cheferna kan tolkas som att ledningen har en starkare auktoritet som medför att deras klargörande om att det finns problem som måste lösas enklare blir accepterat från cheferna än vad HR-funktionen ensamt har. Andersson uttrycker på liknande sätt att hennes guidning mottas enklare om chefen själv är medveten om problemet och därmed har en vilja inom sig själv att hitta en lösning. Vidare säger hon att det kan vara svårare för HR att nå chefen i det fall chefen inte själv anser situationen att vara problematisk.

“Men är det lite djupare att chefen inte heller riktigt vill se problemet eller tycker att ‘åh vad jobbig HR är, varför lägger han sig i liksom, vi har det bra här’ [...] då är det ju bättre att ta in en konsult som säger precis samma saker som jag som HR hade sagt men det kommer ju från någon annan och då helt plötsligt då lyssnar man. Så att det finns olika vägar att gå, så det beror på, är chefen är öppen för att få en förändring, då brukar det funka bara med chef och HR, men annars så är det bättre att ta in en konsult” - Andersson

Till följd av att hon beskriver att det kan vara bättre att ta in en utomstående konsult när chefen själv inte inser problematiken kan det tolkas som att hon upplever att HR:s vägledning har svårare att bli välkommen i det fall chefen själv inte inser problemet. Om chefen istället är

medveten om problemet upplever Andersson att hon som HR är välkommen och att hon och chefen kan arbeta gemensamt för att hitta en lösning. Om chefen å andra sidan inte inser problemet och HR ändå försöker ingripa beskriver hon att det kan skapa spänningar i relationen mellan chefen och HR eftersom risken då är att chefen tycker att HR är jobbige som försöker lägga sig i trots att detta inte är efterfrågat.

Bilden av att chefens efterfrågan av HR:s guidning underlättar HR:s ingripande delas av bland annat Gustafsson. Hon beskriver ett tillfälle där en chef försökt hantera en problematisk situation bestående av att en medarbetare upprepat inte agerat enligt organisationens gemensamma värderingar, men kände att önskad effekt inte uppnåtts och vände sig därför självmant till HR.

“Det var chefen som kom till oss och sa att ‘nu har jag... tror att den här personen inte riktigt klarar av det här jobbet, eller känner för den här rollen, för det blir liksom ingen förändring, vi har ju försökt driva den här förändringen om [ett av organisationens värdeord] ett tag men ingenting händer, kan ni [HR] komma in?’ ” - Gustafsson

Detta kan tolkas som att chefen själv efterfrågade HR:s vägledning, och att Gustafsson och hennes HR-funktion då var redo att agera. Erfarenheten om att situationer där en chef efterfrågar guidning från HR kan uppstå är något som delas av vår chefsrespondent Hansson, som säger att han själv kan vända sig till HR-funktionen i sin organisation om han vill ha deras rådgivning.

“Om jag som chef känner att den här situationen eller de här människorna har jag svårt att hantera för jag har inte erfarenhet av det, jag vet inte vad jag ska göra, då kan jag ju kontakta min HR-support och vad man nu vill kalla dem, och så får de hjälpa mig att rodda, sätta upp ett program tillsammans och så tar jag med dem kanske på ett avdelningsmöte eller gruppmöte [...] Och det gör de ofta, utan att... det är deras jobb litegrann och göra det” - Hansson

Hanssons citat ovan visar att han i sin chefsroll dels är villig att vända sig till HR för stöd, men även att han förväntar sig att de är redo att hjälpa till när han väl efterfrågar detta. Bengtsson är enig om att hon i sin roll som HR gärna hjälper till om det behövs.

“Jag hjälper gärna till också men ibland känns det nog skönt att prata med någon som inte är HR” - Bengtsson

Förutom att hon säger att hon gärna hjälper till poängterar hon också att hon tror cheferna kan tycka att det är skönt att prata med någon som inte är HR-personal. Detta tolkar vi som att hon är villig att erbjuda hjälp när detta begärs, men att det just kan vara *“skönt att prata med någon som inte är HR”* kan indikera just att HR:s guidning inte alltid är efterfrågad.

För att konkludera vår kategorisering av HR-personalen i rollen som stöttande partner till cheferna så är det tydligt att vår HR-personal upplever att de nu, till skillnad från när de är kultursamordnare, behöver ta hänsyn till chefernas acceptans av sina ingripanden. För att de ska uppleva att de framgångsrikt axlar rollen som den stöttande partnern till cheferna kan det tolkas som att de behöver navigera i balansgången bestående av när och hur de får chefernas välkomnande, eftersom de beskriver att välkommandet från chefernas sida är viktigt för att deras ingripande ska lyckas, annars är risken att deras ingripande får andra effekter än vad de önskat. HR-personalen beskriver exempelvis att de genom att framställa sig som en partner snarare än en direktiv översittare, eller ta hjälp av ledningen eller en konsult för att enklare få chefernas acceptans och välkomnande.

4.2.3 Den diskreta kontrollanten

Den tredje rollen vi kategoriserat in vår HR-personals arbete med organisationskulturen i, utifrån deras beskrivningar, är HR-personalen som chefernas diskreta kontrollant. Vi ser att de antar denna roll i det fall cheferna inte agerar i enlighet med den formella organisationskulturen. Vår HR-personal beskriver då att de behöver göra insatser för att påminna chefen om vad som faktiskt är i enlighet med den formella organisationskulturen. I partner-rollen, som vi beskrev i föregående avsnitt, erbjuder HR-personalen sitt stöd till chefer när de står inför svåra situationer i sina respektive arbetsgrupper, skillnaden med kontrollant-rollen är att HR snarare bevakar att cheferna gör rätt; rätt i bemärkelsen att handla i enlighet med den formella kulturen och organisationens gemensamma värderingar.

I denna roll ser vi, i likhet med partner-rollen, att HR-personalen beskriver att de behöver navigera med försiktighet när de känner att de behöver göra dessa typer av ingripanden gentemot cheferna. Även här verkar det vara en upplevd balansgång mellan när cheferna accepterar kontra inte accepterar HR-personalens aktioner. Ett citat som exemplifierar denna upplevda balansgång är Erikssons nedan.

“... ‘vad ska du som chef göra i detta?’ ibland funkar det att prata direkt, ibland är det bättre att liksom låta dem komma på det själva på något sätt [...] man får göra det med lite finesse liksom, det är skillnad på att säga ‘så där får du inte säga’ eller ‘det finns ett bra material här, ska vi gå igenom det lite?’ ”
- Eriksson

Det vi ser som en indikation på den nämnda balansgången är att Eriksson uttrycker just att *“man får göra det med lite finesse”* när hon i sin roll som HR ska berätta för en chef hur den borde agera. Vi tolkar det som att Eriksson menar att sättet hon i sin roll som HR-anställd närmar sig och interagerar med chefen påverkar huruvida hon upplever att cheferna accepterar henne i kontrollant-rollen eller inte. I det fall hon skulle tillrättavisa chefen genom att säga *“så där får du inte göra”* agerar hon inte med den finesse hon pratar om. När hon istället approcherar chefen genom att hänvisa till material som de kan gå igenom tillsammans säger hon egentligen samma sak, att chefernas agerande inte är accepterat, men hon lindar samtidigt in budskapet för att minska risken för att chefen upplever henne som en

övervakande kontrollant. Detta inlindade av budskapet är något vi ser hos flera av vår HR-personal. Därav har vi benämnt rollen som just *diskret* kontrollant. Eriksson säger också att det ibland fungerar att prata med cheferna direkt, men ibland kan det vara bättre att *“låta dem komma på det själva på något sätt”*. Även Gustafsson och Fredriksson verkar sträva efter att cheferna själva ska komma till insikt med sina beteenden snarare än att de ska behöva säga det till dem.

“...ofta handlar det om att chefer inte alltid är medvetna om sina egna sätt, så ibland handlar det bara om att medvetandegöra dem om att det är okej att prata öppet, om vi pratar om [ett av organisationens värdeord]” - Gustafsson

“...förhoppningen är att man [cheferna] kommer fram till det själv ‘aha just det, bra påminnelse, det var ju hit vi ska, det kanske är de här sakerna vi behöver göra då för att vi ska komma dit’ ”- Fredriksson

Både Gustafsson och Fredriksson ger exempel som linjerar med Erikssons ovan, att de upplever att det fungerar bättre att belysa och påminna cheferna om vad som är i linje med den formella organisationskulturen, utan att nödvändigtvis säga till dem i klarspråk att deras agerande i nuläget är fel. Detta kan därmed tolkas som att även de lindar in sina budskap, och hänvisar till vad organisationen i stort säger för att öka chansen att känna sig accepterade av cheferna, och att de upplever att ett alltför auktoritärt och direktivt handlingsätt inte accepteras. Det kan även tolkas som en indikation på att det rätta agerandet är det som linjerar med den formella organisationskulturen.

“Det ena som vi gör som HR är att vi coachar chefer för att få dem att landa rätt, är det fortfarande så att de känner vi känner att nej men den här chefen präglas inte alls av [organisationens värdeord] utan det är en person som är väldigt fjärran från oss idag men då ska man ju inte vara chef här” - Gustafsson

Vi tolkar detta som *“att landa rätt”* innebär att agera i enlighet med organisationens gemensamma värdeord. Vi tolkar även användandet av de gemensamma värdeorden som ett sätt att linda in budskapet, eftersom när HR-personalen hänvisar till de officiella värdeorden är det organisationen i stort snarare än HR-personalen själva som signalerar om det felaktiga beteendet. Även Claesson och Fredriksson använder deras organisationers gemensamma värdeord för att framföra vad som är rätt.

“Jag jobbade ju mycket med någon av cheferna i just att om det var en medarbetare som hade gjort något väldigt bra, att man kunde koppla det till att ‘ja men det här är ett exempel på att agera med [xxx] som är ett av våra värdeord’ ” - Claesson

“Vi har ett antal värdeord där [xxx] är ett av dem, där vi då ber ledare att ‘hur skulle du, om [xxx] nu är ett av våra värdeord, hur vill du iscensätta det i din

vardag, hur säkerställer du att [xxx] efterlevs på ditt kontor?’ ”
- Fredriksson

Att Fredriksson säger *“hur säkerställer du att [xxx] efterlevs”* kan tolkas som att hon i sin HR-roll kontrollerar att cheferna efterlever den formella organisationskulturen och ber dem om konkreta exempel på hur de arbetar för att bibehålla den. Återigen används värdeorden för att linda in och ge ett sammanhang till chefen istället för att tydliggöra rakt ut på ett tillrättavisande sätt att cheferna inte följer den formella organisationskulturen. Även Danielsson pratar om hur hon i sin roll som HR kan använda organisationens gemensamma värderingar för att tydliggöra vad som förväntas av cheferna.

“Nu har vi också precis lanserat en ny ledarskapskultur liksom för att förtydliga kopplat till våra värderingar, det är ju så som vi har förväntat att våra ledare ska jobba även innan, men för att göra det ännu tydligare så har vi en workshop nästa vecka när vi lanserar det här och liksom pratar om det och hur, ja men vad har vi för förväntningar på våra ledare och vad har vi för kultur kring det här”
- Danielsson

Att hon säger att organisationen nyligen har lanserat en ny ledarskapskultur för att tydligare koppla förväntningar på ledarna om hur de bör agera till företagets värderingar kan också tolkas som en indikation på att organisationens gemensamma värderingar kan ge ett sammanhang till cheferna. Genom att bygga ledarkulturen och förväntningarna på ledarna på organisationens gemensamma värderingar kan hon i sin roll som HR hänvisa tillbaka till dessa i det fall cheferna inte skulle agera i enlighet med den formella kulturen. På liknande sätt som vi tolkade Claessons och Fredrikssons citat ovan, kan Danielssons citat också tolkas som att detta möjliggör för henne att linda in sitt budskap och ge sammanhang till cheferna. På liknande sätt upplever Andersson att i det fall hon i sin roll som HR skulle vara för direktiv gentemot cheferna finns det risk att hennes ingripande inte accepteras från chefernas sida.

“Jag tror det är lite känsligt när HR kommer och säger si och så, då tycker de att ‘varför är du på mig om det här?’ ” - Andersson

Att säga *“si och så”* tolkar vi som att på ett tillrättavisande sätt poängtera rakt ut vad som är rätt och fel. Enligt Anderssons upplevelser verkar detta inte vara ett lyckosamt förhållningssätt gentemot cheferna. Hansson, vår chefsrespondent, verkar dela denna syn.

“Jag skulle tycka det var jobbigt om de [HR] kom inklampande ‘nu ska jag ta det här’ liksom, det behöver du inte alls” - Hansson

Att Hansson uttrycker det som att HR kommer *“inklampande”* kan tolkas som att en direktiv HR-kontrollant inte är välkommen från hans sida, vilket stämmer överens med vår HR-personals syn.

Sammanfattningsvis ser vi våra HR-responder beskriver hur de navigerar med försiktighet för att undvika att trampa cheferna på tårna, men samtidigt ändå se över så att den formella organisationskulturen efterlevs av dem ute i organisationen. En strategi som beskrivs för att som HR-personal inte upplevas som för direktiv och tillrättavisande av cheferna är att medvetandegöra dessa om deras beteenden och påminna dem om vad som faktiskt är i enlighet med den formella kulturen snarare än att säga rätt ut att de gör fel. En annan strategi som beskrivs är att HR-personalen använder sig av organisationens gemensamma värdeord för att linda in budskapet och hänvisa till vad organisationen i stort anför snarare än att det ska upplevas som att det är dem som HR-personal som avgör vad som är rätt och fel. Dessa strategier upplever HR-personalen ökar chansen för att deras ingripande ska bli accepterade och välkomnade av cheferna. Det finns hela tiden en tydlighet från HR-personalens sida om att de inte kan vara för direktiva eftersom de då upplever att deras ingripande inte accepteras av cheferna, de behöver här finna andra sätt för att framgångsrikt framföra sitt budskap. Därav har vi valt att benämna rollen som just *diskret* kontrollant.

4.3 En sammanfattning av våra identifierade roller

De aktiviteter som syftar till att influera organisationskulturen som ingår i rollen vi kategoriserat som kultursamordnaren verkar generellt sett vår HR-personal uppleva att cheferna accepterar. Detta argumenterar vi för eftersom vi ser att det sker ett skifte i hur HR-personalen beskriver sig uppleva interaktionen med cheferna i rollerna som den stöttande partner och den diskreta kontrollanten jämfört med i rollen som kultursamordnaren. I de roller vi kategoriserat som den stöttande partnern och den diskreta kontrollanten pratar HR-personalen plötsligt om hur de behöver agera för att undvika motstånd från cheferna och därmed riskera en försämrad relation med dem. Detta är inte något de tar upp i relation till rollen vi kategoriserat som kultursamordnare. Av denna anledning argumenterar vi för att kultursamordnaren är en roll som vår HR-personal upplever vara generellt accepterad av cheferna, medan i våra två andra identifierade roller upplever HR-personalen att de behöver agera med försiktighet och navigera i balansgången för att deras försök till att influera organisationskulturen ska bli accepterade och få önskad effekt.

Till följd av att HR-personalen upplever att de i rollerna som vi kategoriserar som den stöttande partnern och den diskreta kontrollanten har större risk för att försämra relationen med och framkalla motstånd från cheferna fokuserar de i dessa roller på att navigera med försiktighet för att öka chansen att deras försök till att influera organisationskulturen blir accepterade. I rollen som kultursamordnaren verkar det som att vår HR-personal inte behöver ta hänsyn till detta på samma sätt, i denna roll kan istället lägga allt fokus på hur de ska organisera så att budskapet om den formella kulturen sprids ut till samtliga anställda i organisationen.

5. Diskussion

I diskussionsavsnittet relateras våra empiriska fynd till tidigare forskning. Främst diskuterar vi hur Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell för mellanchefer kan överföras till hur vår HR-personal bidrar strategiskt, utifrån en organisationskulturkontext. Vi avslutar med att vidareutveckla Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell genom att belysa hur vår HR-personal bidrar strategiskt på ett sätt utöver de aktiviteter som modellen redan framhåller.

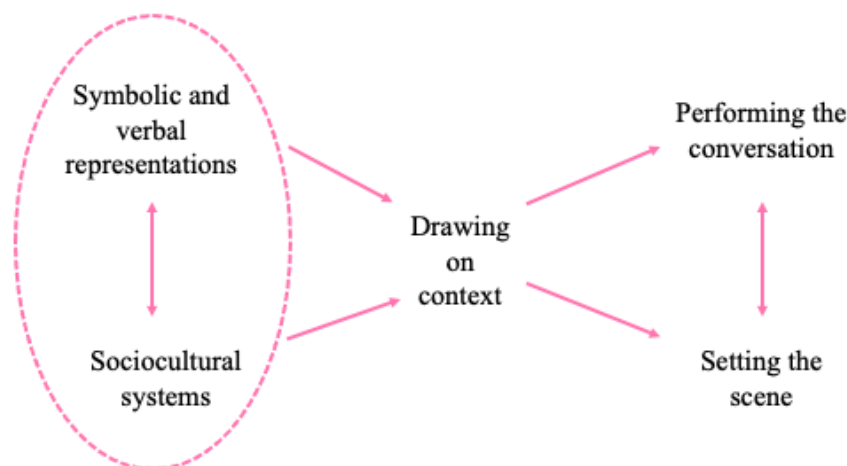
Diskussionen är upplagd baserat på den distinktion vi funnit mellan våra identifierade roller. Som beskrivits i empiri- och analysavsnittet upplever HR-personalen att de behöver navigera för att försöken till att influera ska bli lyckosamma och accepterade i rollerna som vi kategoriserat som den stöttande partnern och den diskreta kontrollanten. I rollen som kultursamordaren verkar det som att HR-personalen istället upplever en generell acceptans för sina försök till att influera eftersom de inte nämner någonting om denna navigation i samband med denna roll. Mer fokus läggs istället på hur de kan organisera för att effektivt lyckas sprida budskapet om den formella kulturen ut i organisationen. Vi börjar med att relatera HR-personalens sätt att navigera till främst Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking modell för mellanchefer för att därefter relatera deras organisering av spridning av budskapet om den formella kulturen till modellen.

5.1 Att navigera med försiktighet

Vi har i empiri- och analysavsnittet belyst hur HR-personalen, i rollerna som vi kategoriserat som den stöttande partnern och den diskreta kontrollanten, beskriver hur de navigerar med försiktighet i sina försök till att influera så att den formella organisationskulturen efterlevs ute i organisationen. I rollen som den diskreta kontrollanten ser de över chefernas efterlevnad av den formella organisationskulturen. Detta kan relateras till ansvaret som HR-funktioner generellt har gällande att bevaka chefers efterlevnad av HR-policies i organisationen (Storey, 1992 återgiven i Caldwell, 2003), och överföras till att vår HR-personal har liknande ansvar i organisationskulturkontexten. Samtidigt, i rollen som den stöttande partnern, är de noga med att framställa sig som chefernas partner när det finns problematik med efterlevnaden av den formella kulturen i chefernas respektive arbetsgrupper, vilket är i enlighet med partner-rollen som Ulrich (1998) skriver att HR-funktioner generellt bör ha, samt är den support som linjechefer generellt behöver för att framgångsrikt lyckas implementera HRM-aktiviteter i organisationen (Harris, Doughty & Kirk, 2002; Whittaker & Marchington, 2003). Därav kan det argumenteras för att det utmanande och motstridiga förhållandet som HR-funktioner generellt har (Watson, 2006) även finns i arbetet med organisationskultur. Därmed kan det förstås varför vår HR-personal är så mån om att bibehålla goda relationer med cheferna och undvika att framkalla motstånd från dem när de försöker arbeta med att influera så att den formella organisationskulturen efterlevs ute i organisationen. Det generellt utmanande och motstridiga förhållandet kan tänkas finnas i bakgrunden, vilket gör att ett tillrättavisande och

direktivt ingripande, som de är noga med att påpeka inte skulle vara lyckosam, är extra känslig redan från början.

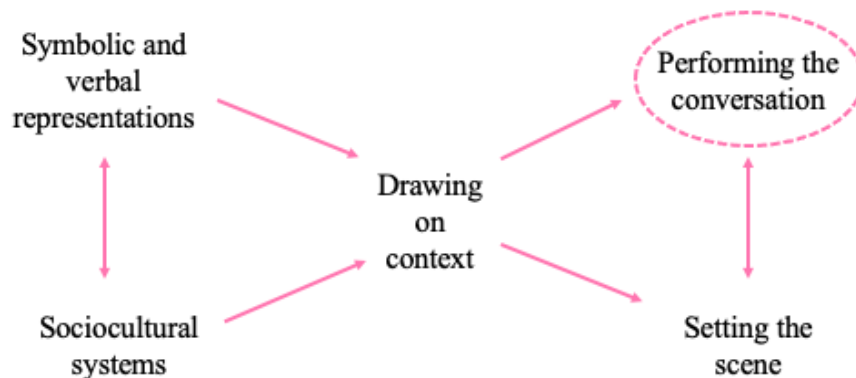
För att bemöta de eventuellt känsliga situationerna ser vi hur HR-personalen beskriver att de agerar med försiktighet. I rollen som den stöttande partnern är de noga med att närma sig cheferna med ansatsen om att vara partners och arbeta tillsammans snarare än att framställa sig som en översittare, och i rollen som den diskreta kontrollanten lindrar de in sina budskap för att inte upplevas som alltför direktiva och tillrättavisande. Därmed är de försiktiga med hur de formulerar sig i båda rollerna. Detta kan kopplas till Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell eftersom HR-personalen använder sin kunskap om de olika sociokulturella system som finns i organisationen, och också kunskapen om den symboliska och verbala representationen i organisationen, för att förstå kontexten om hur cheferna sannolikt mottar deras budskap. . Det är HR-personalens insikt om hur dessa aspekter, inringade i figur 2 nedan, samspelar som utgör deras förståelse för kontexten. Denna förståelse för kontexten möjliggör vidare för att de ska kunna ‘genomföra konversationen’ som handlar om att framgångsrikt framföra sitt budskap genom att veta *vad* som är rätt sak att säga och *hur* man säger det på rätt sätt (Rouleau & Balogun, 2011).



Figur 2. Baserad på Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell för mellanchefer.

Rouleaus och Baloguns (2011) modell visar att en byggsten för förståelse för de sociokulturella systemen är en medvetenhet om vad som triggas motstånd bland olika intressentgrupper. Att HR-personalen genom sin förståelse för kontexten inser vad som triggas motstånd bland cheferna, och genom att undvika detta, parerar de risken för att misslyckas med framförandet av sitt budskap till följd av att råka säga fel sak på fel sätt. Att vår HR-personal lindrar in sina budskap genom att exempelvis hänvisa till organisationens gemensamma värdeord, för att undvika att cheferna upplever att HR-personalen tillrättavisar dem personligen, är ett sätt för HR-personalen att navigera i *vad* som är rätt sak att säga och *hur* de ska säga det för att de ska lyckas med att framgångsrikt framföra sitt budskap. HR-personalen verkar ha god kunskap om hur de kan agera för att framgångsrikt lyckas med ‘att genomföra konversationen’.

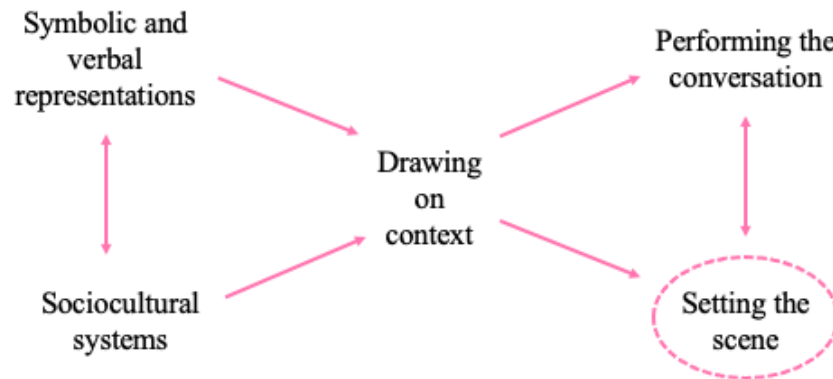
Rouleau och Balogun (2011) skriver vidare att en byggsten för den symboliska och verbala representationen, som är den andra aspekten som skapar förståelse för kontexten, är kunskap om hur respekt och legitimitet kan demonstreras, vilket vi ser att vår HR-personal gör gentemot cheferna. Detta argumenterar vi för eftersom vi ser att HR-personalen är noga med att cheferna ska välkomna deras försök till att influera dem, snarare än att försöka tvinga på dem följarskapet. HR-personalens önskan om att deras influenser ska bli välkomnade och efterfrågade av cheferna kan relateras till Bloms och Alvessons (2014) 'ledarskap på begäran' som poängterar att i det fall följarna välkomnar eller till och med efterfrågar ledarskapet innan ledaren agerar minskar risken för att ledarens försök till att influera får andra effekter än vad denne önskat med sitt agerande. Vid chefernas efterfrågan på ledarskap är HR-personalen redo att agera vilket också är i enlighet med Bloms och Alvessons (2014) 'ledarskap på begäran'. Vidare har vår HR-personal även insikt i hur de kan nå legitimitet gentemot cheferna. De har kunskap om i vilka situationer de själva inte har legitimitet gentemot cheferna, vilket vidare bidrar till en förståelse för hur de kan arbeta för att uppnå legitimiteten ändå. Vi ser exempel på detta när de exempelvis tar hjälp av organisationens ledning eller en konsult för att framgångsrikt lyckas framföra sitt budskap. Att rigga konversationen genom att ta hjälp av 'utomstående experter', som Rouleau och Balogun (2011) benämner det, är ett sätt för HR-personalen att lyckas 'genomföra konversationen'. Sammanfattningsvis, genom att HR-personalen är noga med att agera med försiktighet och navigera i balansgången gällande hur deras försök till att influera blir accepterat eller ej, utifrån sin förståelse för kontexten, argumenterar vi för att de verkar vara specialister på 'att genomföra konversationen'.



Figur 3. Baserad på Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell för mellanchefer.

Att HR-personalen navigerar med försiktighet i sina försök till att influera cheferna kan även relateras till Rouleaus och Baloguns (2011) andra diskursiva aktivitet 'att sätta scenen'. När HR-personalen navigerar med försiktighet minskar de risken för att skapa motstånd och irritation från chefernas sida, och de har då större chans att bibehålla en god relation med dem, trots det generellt motstridiga förhållandet mellan HR-personal och chefer (Watson, 2006). Bibehållandet av en god relation med cheferna kan kopplas till aspekter av just Rouleaus och Baloguns (2011) 'att sätta scenen' eftersom författarna skriver att en aspekt av denna diskursiva aktivitet handlar om att bilda sig ett fördelaktigt kontaktnät och en gynnsam image för att skapa sig en trovärdighet som bidrar till att man kan erhålla stöd från andra när det behövs i framtida situationer. Vi ser exempel på detta i hur HR-personalen väljer att

‘genomföra konversationen’; att de arbetar för att skapa sig ett välkomnande från cheferna istället för att tvinga på dem följarrollen, och att de är försiktiga med hur de formulerar sig. Båda kan ses som en del av HR-personalens strävan för att bibehålla goda relationer med cheferna, vilket i sin tur kan argumenteras möjliggör deras strategi att skapa en gynnsam image och bygga en allians mellan dem och cheferna, vilket är i enlighet med Rouleaus och Baloguns (2011) ‘att sätta scenen’. Detta är viktigt eftersom HR-personalen beskriver sig behöva cheferna för att lyckas sprida sina budskap ut i organisationen.



Figur 4. Baserad på Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell för mellanchefer.

Sammanfattningsvis, navigerar HR-personalen med försiktighet eftersom de har en förståelse för kontexten och förstår att navigation i hur de agerar mot cheferna ökar chansen för att deras försök till att influera ska nå framgång. Vi argumenterar för att de är specialister på ‘att genomföra konversationen’ just till följd av deras förmåga att navigera. Genom att veta *vad* som är rätt sak att säga och *hur* de säger det på rätt sätt för att framgångsrikt framföra sitt budskap, det vill säga att ‘genomföra konversationen’, kan de skapa allianser som är fördelaktiga när de vill ‘sätta scenen’. HR-personalen visar därmed även en förståelse för hur de två diskursiva aktiviteterna samspelar.

5.2 Att organisera för spridning av den formella organisationskulturen

Vi har i föregående delavschnitt diskuterat hur HR-personalen arbetar för att bibehålla goda relationer till cheferna i termer av Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell för mellanchefer. I detta avsnitt vill argumentera för hur HR-personalen arbetar strategiskt från en annan aspekt; mer specifikt hur de tar hjälp av cheferna för att lyckas sprida budskapet om den formella organisationskulturen ut i organisationen. Detta gör dem i den roll vi identifierat som kultursamordnaren.

I avsnitt 4.1.2 ‘HR-personalen om chefers betydelse’ presenterar vi hur HR-personalen tillskriver cheferna en viktig roll och ett stort inflytande för vilken kultur det blir i en organisation. HR-personalen beskriver också att det är fördelaktigt för organisationen att cheferna är goda exempel för den formella kulturen genom att agera i enlighet med den, eftersom de då menar att de anställda också kommer att agera i enlighet med den. Detta kan liknas vid en romantiserad och nästintill naiv syn på chefers ledarskap, i enlighet med Meindl,

Ehrlich och Dukerich (1985); så länge chefer agerar i enlighet med den formella kulturen så kommer den spridas utan problem. Det nämns också att i de fall cheferna inte agerar med gott exempel för den formella kulturen så riskerar det att leda till en urholkning av den. Detta kan liknas vid att HR-personalen inte enbart menar att det är ledarnas förtjänst vid framgång, även en misslyckad spridning av den formella organisationskulturen tillskrivs ledarna, vilket också är i överensstämmelse med Meindls, Ehrlichs och Dukerichs (1985) 'romantisering av ledarskap'.

Trots denna romantiserande och tämligen naiva syn är det HR-personalens upplevelser vi utgår från, och mot bakgrund av detta verkar det som att de vet att det är cheferna som är rätt personer att ta hjälp av för att sprida budskapet om den formella kulturen ut i organisationen. Utöver att HR-personalen tillskriver cheferna att ha starkt inflytande på medarbetarnas beteende, nämner de även att chefernas närhet till medarbetarna underlättar kommunikationen med dessa eftersom HR-personalen själva inte har möjlighet att nå samtliga medarbetare i organisationen. Detta är i enlighet med Zupan och Kaše (2007) som skriver att linjechefer generellt sett har bäst möjlighet att effektivt implementera HRM-aktiviteter i organisationen till följd av sin centrala position och sina starka relationer till andra medlemmar i organisationen. HR-personalen har därmed identifierat att det är chefer som är rätt personer att kontakta för att framgångsrikt kunna sprida influenser om den formella kulturen ut i organisationen, vilket är en aspekt av Rouleaus och Baloguns (2011) 'att sätta scenen'. Dock, utöver att veta exakt vilka som är rätt personer att kontakta, skriver Rouleau och Balogun (2011) att det även handlar om att ha möjligheten att föra samman just dessa.

Vi vill argumentera för att HR-personalen har större möjligheter att samla rätt personer än mellancheferna i Rouleaus och Baloguns (2011) studie. Detta eftersom HR-personalen har stort inflytande över rekryteringsprocesser där det avgörs vilka människor som får vara en del av organisationen i första hand. Som presenterat i empirin poängterar HR-personalen att kulturaspekten är en viktig faktor att ha i åtanke vid tillsättning av chefer, därav kan det argumenteras för att de samlar rätt personer genom att rekrytera chefer som är goda exempel för den formella kulturen naturligt, redan innan anställning. Att ha chefer i organisationen som naturligt sympatiserar med den formella kulturen kan tänkas underlätta HR-personalens arbete med att sprida budskapet ut till organisationens alla medlemmar. Detta kan relateras till Hoggs (2001) sociala identitetsteori om ledarskap, mer specifikt processen 'social attraktion' som menar att försök till att utöva ledarskap förenklas om ledaren är prototypisk jämfört med de personer som denne försöker influera. HR-personalens strävan efter att utöva ledarskap i form av att försöka influera cheferna till att vilja sprida budskapet om den formella kulturen ut i organisationen kan tänkas förenklas i det fall cheferna själva anser att budskapet som HR-personalen vill sprida är prototypiskt för dem.

Vidare poängterar vår HR-personal att kulturaspekten är vital även vid rekrytering av chefernas anställda. Även denna aspekt relaterar vi till Hoggs (2001) sociala identitetsteori om ledarskap och processen 'social attraktion'. Genom att HR-personalen strävar efter att både chefer och medarbetare har värderingar som linjerar med den formella kulturen redan innan anställning, kan det vidare argumenteras för att den formella kulturen är en del av

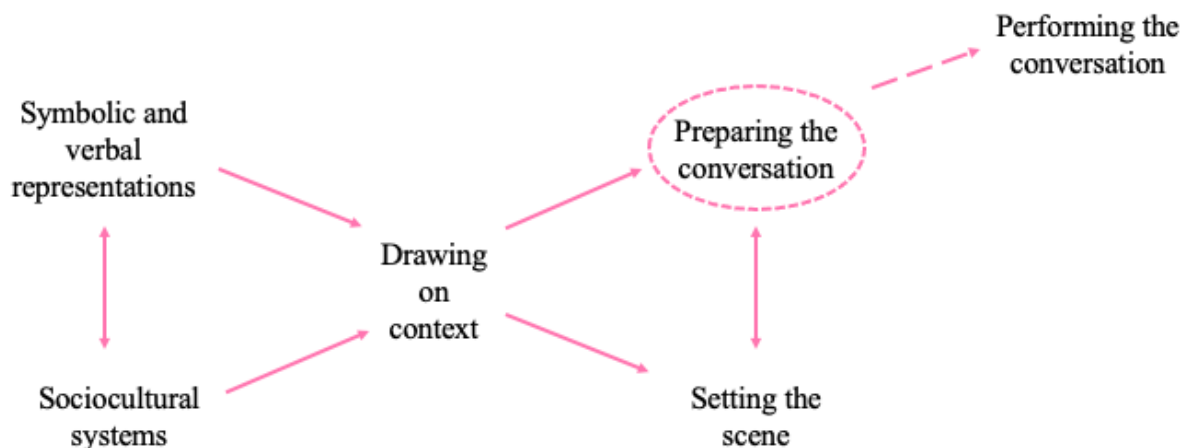
gruppens prototypikalitet, eftersom de flesta i gruppen då delar liknande värderingar som linjerar med den formella organisationskulturen. Om medarbetarna anser att chefen är prototypisk för dem förenklas chefernas försök till att utöva ledarskap i form av att sätta en gemensam vision över den formella kulturen till sina medarbetare. Därav, med hjälp av en jämförelse till Hoggs (2001) sociala identitetsteori om ledarskap, argumenterar vi för att HR-personalen skapar ett sammanhang åt cheferna där dessa har större chanser att lyckas med sina försök att utöva ledarskap i form av att influera organisationen med den formella kulturen.

Genom rekrytering av både chefer och medarbetare utifrån kulturaspekten bidrar HR-personalen till skapandet av den organisatoriska kontexten. HR-personalens inflytande över vilka de rekryterar in i organisationen ger dem en ökad insikt i medarbetarnas identiteter och intressen, samt de olika medarbetarnas och gruppernas historia, vilket är delar av de sociokulturella system Rouleau och Balogun (2011) beskriver bidrar till en förståelse för kontexten. På så sätt får HR-personalen även inflytande över de sociokulturella systemen som påverkar kontexten som de själva och cheferna arbetar i. HR-personalen får själva en ökad förståelse för kontexten de ska agera i, samtidigt som de förser cheferna med en fördelaktig kontext att sprida budskapet om den formella kulturen i, eftersom medarbetarna har personliga värderingar som är i linje med den formella organisationskulturen. Det kan därför ses som att HR-personalen har stora möjligheter till att lyckas med Rouleaus och Baloguns (2011) 'att sätta scenen' för den formella organisationskulturens spridning och framgång genom att samla rätt personer i organisationen.

Utöver att veta vilka som är rätt personer att kontakta och möjligheten att samla dessa, handlar Rouleaus och Baloguns (2011) 'att sätta scenen' även om möjligheten att nå dessa genom att anordna forum där konversationerna kan ske. Vi ser att HR-personalen gör detta när de organiserar chefsdagar och utbildningstillfällen där organisationskultur är ett ämne som de sätter i fokus. Att ha möjlighet att skicka ut mötesinbjudningar och att få med ämnen på mötesagendor är konkreta aktiviteter som Rouleau och Balogun (2011) ger som exempel för 'att sätta scenen'. Det är under bland annat dessa forumstillfällen som vi ser att HR-personalen tar tillfället i akt att uppmuntra cheferna till att vara deras "*ambassadörer*", "*budbärare*", och "*förlängda armar*" genom att exempelvis förse cheferna med material som de uppmuntras att använda ute i det dagliga arbetet i organisationen där medarbetarna är mottagare av informationen. Våra HR-respondenter har beskrivit materialet som "*instruktioner*" och som något som chefer kan "*kopiera och använda*". Även vår chefsrespondent bekräftar att han upplever att HR äger all dokumentation som han som chef sedan kan använda i praktiken tillsammans med sina medarbetare. Detta kan relateras till att HR-personalen inte enbart har inflytande över vad som ingår i mötesagendan under chefsdagarna eller chefsutbildningstillfällena som de anordnar, utan när det material HR-personalen har tagit fram sedan diskuteras på mötesagendan sinsemellan chefer och dess medarbetare har HR-personalen haft visst inflytande även där. Detta kan ses som att HR *förbereder* cheferna för att de senare ska kunna 'genomföra konversationen' framgångsrikt med sina anställda.

5.3 Att förbereda konversationen

Därmed, utöver att HR-personalen till viss del skapar den organisatoriska kontexten genom rekrytering, själva ‘genomför konversationen’ med cheferna, och ‘sätter scenen’ på olika sätt, *förbereder* de även cheferna för att de framgångsrikt ska kunna ‘genomföra konversationen’ till sina medarbetare i ett senare skede. Först grundar HR-personalen för chefernas framgång genom att rekrytera in medarbetare, vilka är mottagarna av budskapet, med strävan om att dessa delar de värderingar som förespråkas av den formella kulturen som cheferna har i uppdrag att sprida i organisationen. Sedan påverkar HR-personalen *vad* cheferna säger och *hur* de säger det till sina medarbetare genom att anordna tillfällen där ämnet kultur diskuteras explicit, och genom att tillhandahålla cheferna material som cheferna kan använda direkt med sina anställda. Därför föreslår vi att Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell kan nyanseras med ytterligare en diskursiv aktivitet, nämligen ‘att förbereda konversationen’ [*eng. preparing the conversation*]. Denna aktivitet innebär möjlighet att styra och få inflytande över hur någon annan i ett senare skede ‘genomför konversationen’ till önskade mottagare som man själv inte har möjlighet att effektivt nå direkt. Just aspekten av att den som ‘förbereder konversationen’ inte själv har den mest effektiva eller bästa möjligheten att nå de önskade mottagarna av budskapet direkt, men framgångsrikt använder sig av de som har närmare kontakt med slutmottagarna som budbärare av det budskap man önskar nå fram med är central här. Linjechefer är de som har bäst möjlighet att effektivt implementera HRM-aktiviteter (Zupan & Kaše, 2007), därmed strävar HR-personalen efter att *förbereda* dessa för att senare ‘genomföra konversationen’ gällande budskapet om den formella kulturen, eftersom linjecheferna har bättre möjlighet än de själva att framgångsrikt lyckas föra ut budskapet till alla anställda. Trots att HR-personalen inte själva är de som ‘genomför konversationen’ om den formella kulturen med alla anställda så lyckas de ändå framgångsrikt framföra sitt budskap genom att *förbereda* cheferna för att senare ‘genomföra konversationen’ med sina medarbetare eftersom dessa har bättre möjlighet att få ut budskapet. Det här visar återigen tydligt hur HR-personalen, trots sitt arbete i bakgrunden, har stort strategiskt inflytande i en organisationskulturkontext.



Figur 5. Vårt förslag på en nyansering av Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell.

6. Slutsats

Utifrån ett socialkonstruktionistiskt synsätt har vi i vår studie undersökt hur vår HR-personal beskriver att de arbetar strategiskt för att påverka organisationskulturen, och även exemplifierat konkreta aktiviteter gällande hur detta strategiska bidragande kan gå till rent praktiskt. Syftet med detta har varit att nyansera diskussionen om HR-personals strategiska bidragande, vilket vi har gjort ur en organisationskulturkontext.

Genom tillämpning av den strategiska sensemaking-modellen på vår empiri har vi argumenterat för att Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell för mellanchefer är överförbar till hur vår HR-personal arbetar för att bidra strategiskt till sina organisationer ur en kulturkontext, vilket är ett bidrag i sig. Vi har visat hur HR-personalen använder sin förståelse för kontexten för att lyckas 'genomföra konversationen' och 'sätta scenen'. När de 'genomför konversationen', främst med cheferna i rollerna som stöttande partner och diskret kontrollant, förstår de att det föreligger ett motstridigt förhållande mellan de själva och cheferna, och de navigerar i detta för att cheferna ska välkomna deras influens om den formella organisationskulturen. På så sätt lyckas de dels 'genomföra konversationen' genom att säga rätt sak på rätt sätt, och de lyckas bibehålla en god relation i den generellt sett motstridiga relationen eftersom när de säger rätt sak på rätt sätt undviker de att uppbåda motstånd från cheferna.

Att bibehålla den goda relationen är även ett sätt för HR-personalen 'att sätta scenen', eftersom de strävar efter att framställa sig med god image och som en allierad så att de kan få chefernas stöd när de behöver det i framtida situationer, vilket är konkreta exempel på att just 'sätta scenen'. HR-personalen uttrycker sig behöva cheferna för att sprida budskapet, och vi har sett hur de försöker sprida budskapet om den formella kulturen med cheferna som deras budbärare, exempelvis genom att organisera chefsdagar och utbildningstillfällen där de har satt upp organisationskultur som ett ämne på agendan. Under dessa tillfällen *förbereder* HR-personalen cheferna i hur de vidare ska 'genomföra konversationen' med sina medarbetare genom att influera cheferna i *vad* de ska framföra och *hur* de ska framföra budskapet om den formella organisationskulturen. Därmed har HR-personalen inflytande över hur cheferna i ett senare skede 'genomför konversationen' med sina anställda, vilket innebär att HR-personalen når fram med sitt budskap om den formella organisationskulturen trots att det inte är dem själva som 'genomför konversationen' med alla medarbetare. Denna aktivitet, bestående av att styra och få inflytande över hur någon annan, som har bättre möjlighet att nå önskad slutmottagare än en själv, i ett senare skede 'genomför konversationen' till önskade mottagare ser vi som en nyansering av Rouleaus och Baloguns (2011) sensemaking-modell. Denna nyansering har vi valt att benämna som 'att förbereda konversationen' [*eng. preparing the conversation*].

6.1 Praktiska och teoretiska implikationer

Praktiska implikationer från vår studie utgörs av de konkreta exempel vi identifierat gällande hur HR-personal kan arbeta strategiskt för att påverka organisationskulturen. Till följd av detta argumenterar vi för att studiens resultat främst är av intresse för HR-personal. Vi tror att de, genom att ta del av studien, kan skaffa sig insikt i hur de konkret kan arbeta strategiskt för att influera organisationskulturen. Utöver HR-personal tror vi även att studiens resultat kan vara intressant för organisationers ledningar, till följd av att dessa kan ta del av konkreta exempel på uppdelningen mellan HR-personal och chefer i arbetet med organisationskulturen. Som nämnt i litteraturoversikten skriver Wach et al. (2021) att organisationer tydligt bör definiera och kommunicera ansvarsfördelningen parterna emellan gällande implementering av HRM-aktiviteter för att få samarbetet mellan parterna att fungera så bra som möjligt. Genom att ta del av exempelvis vårt konkreta exempel gällande hur HR-personalen 'förbereder konversationen' för att cheferna vidare ska kunna 'genomföra konversationen' om den formella organisationskulturen med önskade mottagare, som de har bättre möjlighet att nå fram till än HR-personalen själva, tror vi att organisationers ledningar kan få insikt i hur en eventuell ansvarsfördelning skulle kunna definieras och kommuniceras till parterna. Vidare kan resultatet även vara av intresse för chefer i allmänhet, eftersom de genom att ta del av studien kan få ökad insikt i hur samarbetet mellan dem och HR-personal vid implementering av HRM-aktiviteter kan ske.

Studiens teoretiska implikationer består av en visad överförbarhet och nyansering av Rouleaus och Baloguns (2011) strategiska sensemaking-modell för mellanchefer. Dels har vi visat att deras sensemaking-modell för mellanchefer även kan tillämpas på HR-personals strategiska bidragande. Dels har vi nyanserat modellen genom att addera en ny diskursiv aktivitet. Denna nya aktivitet handlar om att styra och få inflytande över hur någon annan i ett senare skede 'genomför konversationen' med önskade mottagare som denne även har bättre möjlighet att nå, vilket gör att man kan nå mottagare på ett effektivt sätt trots att man själv inte är den som har den direkta kontakten med de önskade mottagarna. Vi har valt att benämna denna nya aktivitet som 'att förbereda konversationen' [*eng. preparing the conversation*].

6.2 Studiens begränsningar och förslag till framtida forskning

Till följd av att studien är utförd från HR-personals synvinkel kan vi inte uttala oss om hur andra aktörer än de själva upplever att HR-personal strategiskt arbetar för att påverka organisationskulturen. Av samma anledning kan vi inte uttala oss om hur HR-personalens försök till att influera faktiskt upplevs och mottas av andra. Vidare, till följd av att studien är utförd i en organisationskulturkontext kan studien inte yttra sig om HR:s strategiska arbete i andra aspekter än just denna. Fortsättningsvis är studien utförd i en svensk kontext, vilket gör att det kan finnas skillnader i resultatet beroende på vilken kulturell kontext en liknande studie utförs i. Andra länders kulturella kontexter kan vara mer eller mindre hierarkiska, vilket kan tänkas påverka huruvida HR-personal lyckas influera och styra chefer.

Därför anser vi att framtida forskning kan syfta till att genomföra en liknande studie från chefers perspektiv istället för HR-personals, för att på så sätt synliggöra just chefernas syn av hur HR-personals strategiska arbete för att lyckas påverka organisationskulturen genom att influera cheferna faktiskt mottas från dem. Det kan vidare vara intressant att undersöka HR-personals strategiska arbete relaterat till den strategiska sensemaking-modellen i andra kontexter än enbart kulturkontexten. Detta eftersom andra kontexter kan tänkas ge andra resultat beroende på om kontexten upplevs som mer eller mindre känslig än just aspekten organisationskultur, med tanke på kulturell hierarki och den motstridiga relationen mellan HR-personal och chefer. Framtida forskning kan även undersöka både chefers och andra anställdas syn av hur stort ägandeskap dessa tillåter HR-personal att ta över de aktiva arbetet med organisationskulturen för att det inte enbart ska anses bli en 'HR-grej' från deras synvinkel.

Litteraturlista

Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*, Thousand Oaks: SAGE Publications

Alvesson, M. & Blom, M. (2019). Beyond Leadership and Followership: Working with a Variety of Modes of Organizing, *Organizational Dynamics*, [e-journal], vol. 48, no. 1, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 24 maj 2023]

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*, London: Routledge

Botelho, C. (2020). The influence of organizational culture and HRM on building innovative capability, *International Journal of Productivity and Performance Management*, [e-journal], vol. 69, no. 7, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 maj 2023]

Blom, M., & Alvesson, M. (2014). Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership, *Scandinavian Journal of Management*, [e-journal], vol. 30, no. 3, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 4 maj 2023]

Bryman, B., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm: Liber

Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties, *Journal of Management Studies*, [e-journal] vol. 40, no. 4, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 5 maj 2023]

Den Hartog, D.D., & Verbug, R.M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness, *Human Resource Management Journal*, [e-journal], vol. 14, no. 1, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 maj 2023]

Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M., & Lawrence, K.A. (2001). Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change, *Academy of Management Journal*, [e-journal], vol. 44, no. 4, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 maj 2023]

Guest, D.E. (1994). Organizational Psychology and Human Resource Management: Towards a European Approach, *European Work and Organizational Psychologist*, [e-journal], vol. 4, no. 3, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 maj 2023]

Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, [e-journal], vol. 21, no. 1, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 maj 2023]

Guest, D.E., & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: the personnel manager's three steps to heaven, *Journal of Management Studies*, [e-journal], vol. 41, no. 3, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 8 maj 2023]

Harris, L., Doughty, D., & Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities - perspectives from the UK's public sector, *Journal of European Industrial Training*, [e-journal], vol. 26, no. 5, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 maj 2023]

Harris, L.C., & Ogbonna, E. (1998). Employee Responses to Culture Change Efforts, *Human Resource Management Journal*, [e-journal], vol. 8, no. 2, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 17 maj 2023]

Hogg, M. (2001). A Social Identity Theory of Leadership, *Personality and Social Psychology Review*, [e-journal], vol. 5, no. 3, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 17 maj 2023]

Jackson, B., & Parry, K. (2018). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership*, Los Angeles: SAGE

Jacques, R. (1999). Developing a Tactical Approach to Engaging with 'Strategic' HRM, *Organization*, [e-journal], vol. 9, no. 2, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 10 maj 2023]

Kamoche, K. (1994). A Critique and A Proposed Reformulation of Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Journal*, [e-journal], vol. 4, no. 4, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 22 maj 2023]

Kotter, J.P. (2001). What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, [e-journal], vol. 79, no. 11, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 24 maj 2023]

MacQueen, J. (2020). *The Flow of Organizational Culture: New Thinking and Theory for Better Understanding and Process*, New York City: Springer International Publishing

Maitlis, S., & Lawrence, T.B. (2007). Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations, *Academy of Management Journal*, [e-journal], vol. 50, no. 1, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 maj 2023]

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988), *Journal of Management Studies*, [e-journal], vol. 47, no. 3, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 maj 2023]

Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., & Dukerich, J.M. (1985). The Romance of Leadership, *Administrative Science Quarterly*, [e-journal], vol. 30, no. 1, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 15 maj 2023]

Naznin, H., & Hussain, M.A. (2016). Strategic Value Contribution Role of HR, *Vision* [e-journal], vol. 20, no. 2, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 26 maj 2023]

Ogbonna, E., & Wilkinson, B. (2003). The False Promise of Organizational Culture Change: A Case Study of Middle Managers in Grocery Retailing, *Journal of Management Studies*, [e-journal], vol. 40, no. 5, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 april 2023]

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I: Ahrne, G., & Svensson, P. Handbok i kvalitativa metoder, Stockholm: Liber

Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence, *Journal of Management Studies*, [e-journal], vol. 48, no. 5, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 11 maj 2023]

Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Hoboken: Wiley

Sonenshein, S. (2006). Crafting Social Issues at Work, *Academy of Management Journal*, [e-journal], vol. 49, no. 6. Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 maj 2023]

Thompson, P., & Harley, B. (2008). HRM and the worker: Towards a new psychological contract? [e-journal], I: Boxall, P; Purcell, J., Wright, P.M. (Eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 9 maj 2023]

Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources, *Harvard Business Review*, [e-journal], vol. 76, no. 1, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 24 april 2023]

Wach, B.A., Wehner, M.C., Weissenberger, B.E., & Kabst, R. (2021). United we stand: HR and line managers' shared views on HR strategic integration, *European Management Journal*,

[e-journal], vol. 39, no. 4, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 maj 2023]

Wallo, A., & Coetzer, A. (2022). Understanding and Conceptualising the Daily Work of Human Resource Practitioners, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, [e-journal], vol. 10, no. 2, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 26 maj 2023]

Watson, T. (2006). *Organising and managing work: Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*, Harlow: Pearson Longman

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, [e-journal], vol. 16, no. 4, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 maj 2023]

Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity, or partnership?, *Employee Relations*, [e-journal], vol. 25, no. 3, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 maj 2023]

Zupan, N., & Kaše, R. (2007). The role of HR actors in knowledge networks, *International Journal of Manpower*, [e-journal], vol. 28, no. 3-4, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks webbsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 april 2023]