

Samarbetet mellan chefer och HR

En fenomenologisk studie om hur chefer och HR upplever samarbetet mellan dem

Nema Sillah Bagge och Vanessa Henrysson Roqueta

Handledare
Freja Morris



Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats
Sidantal: 35
Titel: Samarbetet mellan chefer och HR: En fenomenologisk studie om hur chefer och HR upplever samarbetet mellan dem
Författare: Nema Sillah Bagge och Vanessa Henrysson Roqueta
Handledare: Freja Morris
Datum: 2024-01-11

Sammanfattning: De arbetsområden där chefer och HR delar ansvar och behöver samarbeta är många. Detta beror i huvudsak på att både chefer och HR besitter personalansvar, där HR:s roll primärt är att stötta chefer i deras arbete på olika sätt. Det har nyligen pågått en debatt kring förväntningarna på HR:s ansvarsområden där det råder delade meningar kring vilken funktion HR bör fylla i organisationer, som legat som inspiration till studien. Syftet med studien är således att med utgångspunkt i chefers och HR:s upplevelser beskriva samarbetet mellan dem, och att identifiera möjligheter och utmaningar som finns i samarbetet. Studien har genomförts med en kvalitativ forskningsmetod och totalt sju intervjuer har genomförts, med chefer och HR-praktiker i tre olika organisationer.

I studien har vi kommit fram till slutsatsen att det finns en generell samsyn mellan cheferna och HR gällande samarbetet. Den tydligaste och viktigaste förutsättningen för ett gott samarbete är, enligt studiens resultat, kommunikation. Kommunikationens betydelse har främst varit i det avseendet att ansvarsområdena behöver förtydligas, men också vilka förväntningar chefer och HR-praktiker har på varandra för att det ska vara ett välfungerande samarbete. En utvecklingspotential som framkommit från cheferna är att de önskar mer proaktivitet från HR. Vidare anser HR att det behöver finnas tydligare ansvarsområden och processer. Vi kan också se att de som är verksamma inom samma organisationer har liknande upplevelser om vad som fungerar bra i samarbetet och vad som kan förbättras.

Nyckelord: *Human resources, chefer, samarbete, kommunikation, ansvarsområden, organisationskultur*

Innehåll

FÖRORD	I
1. INLEDNING	1
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	1
1.2 AVGRÄNSNINGAR.....	2
1.3 BAKGRUND.....	2
1.3.1 Chefskap.....	2
1.3.2 Human resources som funktion.....	3
1.3.3 Medverkande organisationer	4
2. METOD	5
2.1 METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER	5
2.1.1 Kvalitativ metod.....	5
2.1.2 Fenomenologisk vetenskapsfilosofisk ansats.....	6
2.1.3 Abduktiv ansats	6
2.2 GENOMFÖRANDE OCH URVAL	7
2.2.1 Urval	7
2.2.2 Intervjuer.....	8
2.2.3 Intervjuguide	9
2.2.4 Genomförande av intervjuer.....	10
2.2.5 Transkribering av intervjuer	11
2.2.6 Bearbetning och analys av data.....	11
2.3 KVALITET OCH ETIK	12
2.3.1 Reliabilitet och validitet i kvalitativ forskning	12
2.3.2 Etisk utformning på studien.....	12
2.3.3 Etiska reflektioner.....	13
2.4 METOD- OCH KÄLLKRITISK REFLEKTION	14
3. TEORIAVSNITT	16
3.1 SAMARBETE.....	16
3.2 ORGANISATIONSTEORI.....	17
3.2.1 Kommunikation.....	18
3.2.2 Kultur.....	18
3.3 GRUPPER.....	19
3.4 TEORIER OM MÅLSÄTTNINGAR	20
4. RESULTAT OCH ANALYS	22
4.1 HUR UPPLÉVER CHEFER SAMARBETET MED HR?	22
4.1.1 Definition av och förväntningar på ett optimalt samarbete	22
4.1.2 Det som fungerar bra i praktiken enligt chefer.....	23
4.1.3 Det som fungerar mindre bra i praktiken enligt chefer.....	24
4.1.4 Sammanfattning - likheter och skillnader i chefernas upplevelser	24
4.2 HUR UPPLÉVER HR SAMARBETET MED CHEFER?	25
4.2.1 Definition av och förväntningar på ett optimalt samarbete	25
4.2.2 Det som fungerar bra i praktiken enligt HR.....	25
4.2.3 Det som fungerar mindre bra i praktiken enligt HR.....	26
4.2.4 Sammanfattning - likheter och skillnader i HR-praktikernas upplevelser.....	28
4.3 VILKA MÖJLIGHETER ELLER FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN FINNS I SAMARBETET?	29
4.3.1 Generella möjligheter och förbättringsområden.....	29
4.3.2 Sammanfattning av förbättringsmöjligheter.....	30
4.4 HUR SAMMANSTÄMMER CHEFERS OCH HR:S UPPLÉVELSER MED VARANDRA?	30

5. DISKUSSION	32
6. SLUTSATS	35
REFERENSER	36
BILAGA 1 - INFORMERAT SAMTYCKE	A
BILAGA 2 - INTERVJUGUIDE	B

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de tre organisationer och sju intervjupersoner som medverkat i studien. Att intervjupersonerna med öppenhet delat med sig av sina reflektioner och erfarenheter har legat till grund för hela studien, som inte hade varit möjlig att genomföra den utan deras värdefulla insats. Vi vill också varmt tacka vår handledare Freja Morris för stort engagemang och en mycket hjälpsam vägledning genom hela processen.

1. Inledning

I många större organisationer finns både HR-praktiker och chefer på olika nivåer som båda spelar viktiga roller för att verksamheten ska fungera. HR-praktikers ansvarsområden brukar beskrivas som väldigt varierade beroende på tjänst men några av dem är rekrytering, onboarding, kompetensutveckling, arbetsmiljö, löneadministration och generell stöttning av chefer gällande personalfrågor (Sköld och Thilander, 2020). En chefsroll kan se ut på många olika sätt beroende på hur verksamheten ser ut, men personalansvar är något som chefer generellt har gemensamt med HR-praktiker. I boken *Chef och HR: att möta personalproblem tillsammans* skriver författarna Kristina Palm och Dag Calminder att de “är övertygade om att när chefer och HR-specialister samarbetar blir arbetsmiljöarbetet både enklare och bättre” (Calminder och Palm, 2021:9) och vi tänker att detta bör kunna appliceras på samtliga arbetsområden som HR delar med chefer. Med samarbete avses dock inte enbart sådana arbetsuppgifter som HR och chefer utför tillsammans, utan även att det ska finnas en tydlig uppfattning om vem som ansvarar för vad.

Det har nyligen pågått en debatt kring förväntningarna på HR:s ansvarsområden där det råder delade meningar kring vilken funktion HR bör fylla i organisationer. Den ena sidan argumenterar för att HR tar för mycket plats i organisationer och borde “*fundera på om man är en bromskloss för verksamheten*” (Alvesson, 2023). I Alvessons artikel lyfts ett exempel där en ledare uttrycker frustration över HR:s insatser för kompetensutveckling som han inte anser sig varken ha tid för eller nytta av. Den andra sidan av debatten argumenterar däremot för att HR måste bli ännu större och att “*det går enligt Cranetundersökningen i genomsnitt 17 chefer på varje personaladministratör, så de sistnämnda hinner många gånger inte att ge det stöd till cheferna som kan behövas*” (Flanke och Tengblad, 2023). Denna debatt och andra liknande diskussioner som förekommer inom näringslivet gällande HR har väckt vårt intresse för att förstå HR:s perspektiv på samarbetet med chefer samt hur chefer ser på samarbetet med HR.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att med utgångspunkt i chefers och HR:s upplevelser beskriva samarbetet mellan dem, och att identifiera möjligheter och utmaningar som finns i samarbetet. För att kunna uppnå studiens syfte utgår vi från fyra frågeställningar:

- Hur upplever chefer samarbetet med HR?
- Hur upplever HR samarbetet med chefer?
- Vilka möjligheter eller förbättringsområden finns i samarbetet?
- Hur sammanstämmer HR:s och chefers upplevelser med varandra?

1.2 Avgränsningar

I studien har vi gjort avgränsningen att enbart använda organisationer som är verksamma inom den privata sektorn. Valet att avgränsa till privat sektor baseras delvis på att vissa av intervjupersonerna valts ut genom ett bekvämlighetsurval då de finns i våra kontaktnät, och dessa är verksamma inom privat sektor. Vi ansåg därmed att det vore lämpligt att avgränsa oss till privat sektor och inte kombinera med offentlig sektor då dessa organisationer kan vara organiserade på andra sätt och därmed kunde ha gjort det svårare att dra slutsatser utifrån våra resultat. Exempelvis handlar det om att det kan tänkas finnas rättsliga principer och förhållningssätt inom offentlig sektor som skiljer sig gentemot privat sektor. Det handlar även om att i grunden är privat sektor vinstdrivande, vilket inte offentlig sektor är. Det har inte gjorts någon närmare avgränsning av intervjupersoner än att de ska vara HR-praktiker och chefer av något slag. Dessa titlar är väldigt breda och innefattar en stor variation av möjliga befattningar, men eftersom både HR-praktiker och chefer, oavsett befattning, generellt sett har personalansvar ansåg vi inte att det var nödvändigt att avgränsa ytterligare. Detta val baserades även på tidsram och möjligheter till kontakt med lämpliga intervjupersoner.

1.3 Bakgrund

1.3.1 Chefskap

Enligt Alvesson och Sveningsson (2014) innebär chefskap att en människa har en överordnad position med personalansvar genom att leda och fördela arbetet. Utifrån formella krav och normer förväntas chefer ha större inflytande i organisationen. De förväntas driva organisationsförändringar och se till att arbetsresultaten är goda inom verksamheten. Detta kan vara genom att de ägnar sig åt operativa och funktionsinriktade frågor. Chefers ansvar innebär också att vara kontaktbar mot resterande verksamheter och behandla mjuka frågor såsom personal, rekrytering och karriär (Alvesson och Sveningsson, 2014). I chefens ansvarsområden innebär det även att ansvara för den fysiska och psykosociala arbetsmiljön som regleras genom arbetsmiljölagen och arbetsmiljöverkets föreskrifter som det systematiska arbetsmiljöarbete (Andersson et al., 2020).

Chefen utgör en viktig funktion i organisationsförändringen genom att vara drivande och sätta agendan för hur förändringar ska tas i uttryck. En chef är också en kulturförändrare för att organisationer ska kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga. Detta exemplifieras i boken genom att ett företag går från traditionell autonomi till att få mer inslag av marknadsorientering som då ansågs skulle styras och kontrolleras av cheferna. Genom att exempelvis ingå i ledningsgrupper och delta vid möten blir chefskapet bekräftat och kan därför antas bidra till att bygga upp chefens identitet som chef och ledare. Chefskap är även ett komplext begrepp där chefer ingår i olika sammanhang beroende på var i hierarkin man befinner sig i. Chefskapet är beroende på vilken position personen har

och därför påverkas vilka befogenheter och vilket inflytande en chef har rätt till. Vidare refererar Alvesson och Sveningsson (2014) till Luthers Gulicks "POSDCORB" som är en förkortning för aktiviteter som ingår i chefens ansvar. De aktiviteter som begreppet innefattar är planläggning, organisering, rekrytering, dirigering, koordinering, rapportering och budgetering.

1.3.2 Human resources som funktion

Human resources-funktionen är en stödfunktion vars uppgift enligt Armstrong och Taylor (2020) är att stötta chefer med råd och vägledning när det kommer till frågor kring medarbetarna i en organisation. "*Det är chefens ansvar att agera och det är HR:s roll att hjälpa till*" (Calminder och Palm, 2021:9) - är en översiktlig och kortfattad beskrivning av den generella ansvarsfördelningen mellan HR och chefer.

HR-funktionen har flera olika syften och arbetsområden med personalen i fokus. Rekrytering, onboarding, kompetensutveckling, arbetsmiljö, administration och fackliga förhandlingar är några av de traditionella områden som HR ansvarar för (ibid.). Däremot beror ansvarsområde och fokus på vilken typ av HR-roll det gäller. Inom HR-funktionen finns det en rad olika befattningar och roller, däribland exempelvis HR-partners, HR-generalister, HR-specialister och HR-administratörer. I studien har vi valt att använda samlingsbegreppet HR-praktiker som innefattar alla dessa olika roller. Beroende på vilken typ av roll HR-praktikern har kan denne arbeta olika nära cheferna i organisationen (Armstrong och Taylor, 2020), vilket kan ha en betydelse för hur de ser på HR, vad de förväntar sig av dem och hur de över lag upplever samarbetet med dem, vilket vi kommer att ta hänsyn till vid analys och diskussion av studiens resultat.

HR-funktionen kan vara organiserad på många olika sätt, detta varierar mellan organisationer bland annat beroende på storlek och behov. Historiskt sett har HR varit mer begränsat nära det operativa och administrativa arbetet snarare än det strategiska (Kenton och Yarnall, 2009), men detta är något som generellt förändrats med tiden då personalen ses mer och mer som en viktig strategisk komponent för företag (Espinosa, 2023). 2000-talets HR-arbete beskrivs som främst strategiskt medan det operativa personalarbetet i huvudsak ligger på chefernas bord, där HR också bör fungera som ett stöd och bollplank till dem (Calminder och Palm, 2021). Schødt (2012) beskriver HR-strategi som anpassad till organisationens aktuella affärsstrategi, vilket innebär att HR blir en reaktiv organisationsfunktion snarare än proaktiv. Det kan även beskrivas som att HR-funktionen uppstår utifrån den aktuella organisationens behov och således inte har ett eget existensberättigande (Sköld och Thilander, 2020). Det finns dock olika teorier och synsätt på detta, samt en variation mellan organisationer vilket gör att HR-funktionen kan vara organiserad på många olika sätt i praktiken.

1.3.3 Medverkande organisationer

De tre organisationer som medverkar i studien är samtliga minst medelstora företag vilket innebär att de har mellan 50–249 anställda (Svenskt Näringsliv, 2022). Alla tre organisationer som medverkar i studien är verksamma inom den privata sektorn. Vi har inte för avsikt att jämföra de tre organisationernas resultat, utan att skapa en bredare bild av hur det kan se ut i organisationer, jämfört med om vi bara skulle ha utgått från en organisation. Nedan redogör vi kortfattat för vilka ansvarsområden HR-praktikerna och cheferna har i samtliga organisationer.

I organisation 1 kallas HR-praktikern i studien för Vera. Hon arbetar som administrativ support och supporterar både medarbetare och chefer i diverse personalärenden. Chefen i organisationen kallas i studien för Rasmus. Han arbetar på en försäljningsavdelning och ansvarar bland annat för kvalitet och utbildning av medarbetare.

I organisation 2 kallas HR-praktikern i studien för Anton och hans roll är att stötta de olika affärsområdena i alla typer av personalfrågor. Chefen i organisationen kallas i studien för Lucas och han arbetar på en försäljningsavdelning inom organisationen.

I organisation 3 kallas HR-praktiken i studien för Ivar och han arbetar med kollektivavtal, arbetsmiljöfrågor och förhandlingar. Cheferna i organisationen kallas i studien för William och Elsa. Williams huvudsakliga arbetsuppgift är att driva försäljningen inom vissa segment i organisationen. Den andra chefen, Elsa, arbetar med kvalitets- och miljöfrågor i organisationen.

2. Metod

I detta kapitel framställs inledningsvis studiens metodologiska utgångspunkter och ansatser, följt av det praktiska genomförandet av datainsamling och bearbetning. Slutligen diskuteras studiens kvalitet.

2.1 Metodologiska utgångspunkter

2.1.1 Kvalitativ metod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod för att genomföra denna studie. Utmärkande för kvalitativa metoder i jämförelse med kvantitativa metoder är att kvalitativa metoder intresserar sig mer av innebörden av fenomenet än det statistiska sambandet, och i denna studie är det samarbete som är det aktuella fenomenet. Idén om människors upplevelser och att samhället är uppbyggt på aktörerna är en viktig del i kvalitativ forskning (Alvehus, 2019). I kvalitativ forskning menar Bryman (2011) att det finns ett flertal olika metoder som exemplifieras genom etnografi, kvalitativa intervjuer, fokusgrupper, diskursanalys och insamling av dokument (Bryman, 2011).

Inom den kvalitativa forskningen är det centralt att ta kontakt med ett mindre urval av människor som ska ingå i studien för att få en djupare bild för hur de känner och tänker (Nilsson, 2017). Alvehus (2021) refererar till Bruno Latour som menar på att människor och andra aktörer i ett nätverk påverkar varandra, vilket blir upp till forskaren att härleda vad som händer i nätverket genom forskningen. Därför är det väsentligt att undersöka och analysera olika sociala sammanhang med kvalitativ forskning. Begreppet *tolkning* är centralt eftersom kvalitativ metod bygger på tolkningar där poängen är att det ska bidra till en generell förståelse för det fenomen som undersöks (Alvehus, 2019). En av fördelarna med kvalitativa metoder är att hela processen inte behöver vara förutbestämd utan kan förändras under processens gång (Nilsson, 2017). En annan fördel är att det skapar möjlighet till mänskliga insikter och att se på världen på ett annat sätt. I den kvalitativa analysen finns även utmaningar. En av dessa är att skapa mening ur en stor mängd data och att den här metoden ställer höga krav på forskarens kunskap, färdighet och skicklighet (Fejes och Thornberg, 2020).

Vår studie är uppbyggd på en kvalitativ metod för att det lämpar sig bäst till vårt syfte som handlar om att få en djupare förståelse för de chefer och HR-praktiker som intervjuas. Deras intervjuer ligger till grund för den data som analyseras. Genom att använda oss av kvalitativ metod möjliggör det för en djupgående intervju med den enskilde personen, som genom intervjun möjligheten att fritt berätta om sina upplevelser. Detta gör att det skapar en omfattande förståelse för upplevelserna, för att vi som skribenter kan besvara vårt syfte och de frågeställningar som har valts till studien.

2.1.2 Fenomenologisk vetenskapsfilosofisk ansats

Studien tar sin utgångspunkt i fenomenologin där empirin är central, men under processens gång har vi växlat mellan teori och empiri vilket visserligen inte är helt typiskt för en fenomenologisk studie. Inom den fenomenologiska ansatsen är individers upplevelser och meningsskapandet av ett fenomen av intresse (Nilsson, 2017). Huvudsyftet i fenomenologin är att få fram fenomenets kärnpunkt och genom detta besvara kunskapsintresset om fenomenet (Fejes och Thornberg, 2020). Därför är upplevelsen hos den enskilde individens utgångspunkten när det handlar om individens handlingar i samspel med andra individer (Nilsson, 2017). Edmund Husserl, som var en tysk filosof, brukar ses som grundaren av fenomenologi. Hans idéer har därmed uppkommit ur ett filosofiskt perspektiv och han talade bland annat om att koppla bort antaganden och fördomar för att komma åt de faktiska upplevelser som människor har (Ruin, 2020). *“Genom ett meningsskapande samspel mellan objekten och mänskliga medvetandet uppstår en fenomenologisk verklighetsbild, det vill säga en bild av verkligheten som vi upplever den”* (Fejes och Thornberg, 2020:149).

I fenomenologiska studier används i vanliga fall intervjuer och självrapporter. Intervjuernas utformning är vanligtvis semistrukturerad. Vi har valt att utgå från en fenomenologisk ansats eftersom vi är intresserade av just HR:s och chefers faktiska upplevelser av hur fenomenet samarbetet fungerar mellan dem. I linje med de grundläggande idéerna inom fenomenologin har vi därför försökt att “koppla bort” våra egna förutfattade meningar och antaganden, genom att bland annat låta intervjupersonerna själva definiera vad samarbete som fenomen innebär för dem.

Ur ett epistemologiskt perspektiv besitter vi som forskare en viktig roll i skapandet av ny kunskap, enligt den fenomenologiska ansatsen. Det är nämligen forskarens subjektivitet som avgör allt från datainsamling till tolkning av resultat. Det ontologiska synsättet vilar på antagandet att verkligheten existerar men enbart är tillgänglig genom våra subjektiva sinnen, alltså går det inte att bevisa att den finns rent objektivt (Nicotera, 2019). Verkligheten är med andra ord socialt konstruerad. Målet utifrån detta synsätt är därmed att få tillgång till så djupgående subjektiva beskrivningar av det aktuella fenomenet som möjligt (ibid.). Det är därför lämpligt att vi använder oss just av intervjuer som metod för datainsamling, eftersom dessa möjliggör beskrivningar av verkligheten så som våra intervjupersoner upplever den.

2.1.3 Abduktiv ansats

Studien antar en abduktiv ansats vilket innebär en växelverkan mellan teori och empiri. Genom att arbeta abduktivt växlar forskaren mellan empiri och teori, där utgångspunkten är att arbeta med teorin och sedan återkomma till empirin (Alvehus, 2019). Därför görs det konstanta jämförelser och tolkningar mellan teori och det empiriska materialet.

Teorin som valts ut till studien används både som inspiration för att finna mönster som skapar förståelse och för att i efterhand kunna förklara de resultat som framkommit ur empirin. Vi har alltså inlett studien med bakgrund av den debatt som väckt vårt intresse för området, följt av att vi eftersökt tidigare forskning och teorier kopplade till det aktuella området. Detta har gjorts parallellt med insamling av data, vilket möjliggjort en växelverkan mellan teori och empiri.

2.2 Genomförande och urval

2.2.1 Urval

Det första urvalet i studien var vilka befattningar intervjupersonerna skulle ha. I linje med syftet blev kriteriet att det skulle vara minst en chef och en HR-praktiker från respektive organisation för att kunna analysera samarbetet mellan dem. Med tanke på att det är samarbetet mellan chefer och HR som studien syftar till att undersöka, har vi inte valt att ta med andra positioner inom organisationerna. Vi har däremot inte valt att göra någon avgränsning gällande vilken typ av chef det ska vara, utan enbart valt att de ska ha en chefsposition som samarbetar med HR. Detta är för att vi anser att det viktigaste är upplevelserna hos personerna och inte vad de har för ansvarsområden inom företaget, utan bara att de har ett samarbete med HR på något sätt. Ett annat kriterium har varit att organisationerna ska ha minst 50–249 anställda vilket enligt Svenskt Näringsliv (2022) kategoriseras som medelstora företag. En anledning till detta är att företag med färre anställda än så troligtvis har ett mycket nära samarbete mellan de anställda. I mindre företag är det också troligt att det inte finns en HR-avdelning. Att företag med få anställda tenderar att ha en nära kontakt mellan medarbetarna är inget negativt men med hänsyn till bakgrunden till att vi intresserat oss för ämnet anser vi att det i större organisationer bör vara ännu viktigare med kommunikation och samarbete för önskade resultat.

Därefter valde vi organisationer som vi var intresserade av att undersöka och där vi även hade kontakter tillgängliga på två av organisationerna. Vi valde även att samtliga organisationer skulle vara inom den privata sektorn men inom olika branscher. Valet att rikta oss mot olika branscher och organisationer handlar om att vi vill få en omfattande förståelse i de upplevelser som framkom hos intervjupersonerna. Därför valde vi att undersöka olika branscher, för att på så sätt minimera risken att vissa upplevelser hos intervjupersonerna kan vara kopplade till den specifika branschen. Att enbart undersöka den privata sektorn var för att vi ansåg att arbetet skulle bli för omfattande om vi även skulle undersöka den offentliga sektorn utifrån den tidsaspekten vi måste beakta för denna studie. Med tanke på att vi enbart vill undersöka fenomenet samarbete mellan chef och HR-praktiker hade det inte nödvändigtvis behövt vara dessa organisationer men eftersom vi fann dessa intressanta och att vi ville ha olika organisationer i olika branscher valde vi detta urval.

Utifrån vårt tillvägagångssätt att hitta organisationer och intervjupersoner kan det delvis beskrivas som ett bekvämlighetsurval, som enligt Bryman (2011) innebär att de personer som har valts ut har varit tillgängliga vid tillfället som de eftersöktes. Han framhåller att bekvämlighetsurval i högsta utsträckning är en vanlig metod vid organisationsstudier. Vårt urval kan även tänkas vara i linje med ett målinriktat urval, som innebär att forskarna direkt valt ut personer och organisationer utifrån forskningsfrågorna och målet med studien (Bryman 2011). I enlighet med det Bryman beskriver som ett målinriktat urval och bekvämlighetsurval stämmer det överens med vårt urval och tillvägagångssätt eftersom vi valde ut personer och organisationer som var till hjälp för att uppfylla vårt syfte med studien. De var även tillgängliga vid denna tidpunkt som studien genomförs. Det går samtidigt att argumentera för att vi har använt oss av ett strategiskt urval, då vi tagit kontakt med organisationer utanför vårt kontaktnät som uppfyller de kriterier som vi utgått ifrån (Trost, 2005). Vi anser att de urvalstekniker som vi använt oss av i vårt tillvägagångssätt varit fördelaktiga för vår studie för att vi har kunnat få in den data vi önskat att få.

2.2.2 Intervjuer

Inom kvalitativ forskning är intervjuer en central metod som utformas av olika frågor som används för att förstå hur människor känner eller upplever olika situationer (Nilsson, 2017). Genom att forskaren interagerar med intervjupersonen skapas det möjligheter att kunna fråga och få reda på hur människor känner, hur någon ser på ett händelseförlopp eller upplever ett visst fenomen (Alvehus, 2019). Det finns olika metoder för att genomföra intervjuer, exempel på olika intervjumetoder är telefonintervjuer, videointervjuer och e-post men den allra vanligaste metoden inom kvalitativ forskning är samtal ansikte mot ansikte. De semistrukturerade intervjuerna är troligen den vanligaste intervjuformen som karaktäriseras med ett fåtal förutbestämda frågor och följdfrågor. Intervjupersonen har större möjlighet att kunna påverka svaren och detta ställer högre krav på att intervjuaren är aktiv och uppmärksam under intervjun. Kännetecknen för ostrukturerade intervjuer är att det är ett öppet samtal och att det inte finns förutbestämda frågor (Alvehus, 2019). Enligt Nilsson (2017) finns en del nackdelar med intervjuer som exempelvis att människors åsikter och tankar kan förändras från dag till dag (Nilsson, 2017).

Valet av att genomföra intervjuer grundar sig i syftet med studien - att sammanfattningsvis beskriva samarbetet mellan HR och chefer *med utgångspunkt i deras upplevelser*. Eftersom intresset ligger i att komma åt individers upplevelser av samarbetet som fenomen anser vi intervjuer som en lämplig metod för datainsamling. Tre av studiens fyra frågeställningar bygger samtliga på ordet "hur..." vilket ofta lämpligen besvaras genom kvalitativa undersökningar med tillgång till mer djupgående information från individer, förslagsvis genom intervjuer, snarare än kvantitativa undersökningar där exempelvis enkäter används (Alvehus, 2019).

2.2.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer eftersom semistrukturerade intervjuer skapar möjlighet att ställa följdfrågor och därigenom få en djupare förståelse för intervjupersonen. Eftersom vår studie utgår ifrån upplevelserna hos intervjupersonerna är det viktigt att det finns möjlighet att kunna rikta följdfrågor. Med semistrukturerade intervjuer behöver man inte gå igenom fråga för fråga, utan att i ett svar kan en annan fråga bli besvarad och därmed behöver vi inte ställa samma fråga igen. Samtidigt anser vi att det är fördelaktigt att ha en viss struktur i intervjuguiden med tanke på att vi kommer att jämföra svaren mellan HR och chefer, vilket också gör att vi kommer utgå från samma huvudfrågor. Men med möjligheten att ställa följdfrågor kan svaren tänkas bli mer utvecklade utifrån de följdfrågor som vi ställde.

Detta går att förklara genom det som Ahrne och Svensson (2015) diskuterar att användningen av semistrukturerade intervjuer möjliggör att intervjupersonerna kan berätta fritt om sina upplevelser och därmed får forskaren en djupare förståelse för intervjupersonerna. Semistrukturerade intervjuer möjliggör även att intervjuaren kan ställa följdfrågor under intervjun och i efterhand kunna göra om intervjuguiden om det uppkommer intressanta aspekter som intervjuaren vill att undersöka vidare i nästa intervju. Metoden valdes även för att skapa en dialog under intervjun och på så sätt inte styra intervjun för mycket genom att endast förhålla sig förutbestämda frågor (Ahrne och Svensson, 2015).

2.2.3 Intervjuguide

En intervjuguide bör innehålla många delområden och organiseras upp efter studiens syfte. Efter den första eller andra intervjun är det fördelaktigt att gå tillbaka till intervjuguiden och utvärdera den. Detta för att se om den är konstruerad på ett gynnsamt sätt eller om något bör ändras för att åstadkomma ett mer gynnsamt svar (Trost, 2005). I intervjuguiden som används i den här studien finns en uppdelning i tre delar. Första delen är en introduktion där vi presenterar vilka vi är, informerar om syftet med studien och uppbygget av intervjun. Följt av detta kommer inledande frågor som behandlar bakgrundsfrågor som ställs till både chefer och HR för att få en uppfattning om deras bakgrund, kontext och arbetsuppgifter. Därefter blir intervjuguiden uppdelad i två olika ingående delar, en för chefer och en för HR med frågor som motsvarar med varandra. I den delen behandlas de frågor som är den största tonvikten i intervjuguiden och kommer att framställas i analysen eftersom den delen behandlar frågor som är mer djupgående. Frågorna berör områden som upplevelser, jämförelser och exempelfrågor och fokus har genomgående varit på fenomenet samarbete när vi utformat intervjufrågorna, i linje med vår fenomenologiska utgångspunkt. Enligt nedan listas sex exempel på frågor från intervjuguiden.

Inledning

Berätta kort om oss, intervjuens upplägg, informerat samtycke (anonymisering) och vad tanken är med intervjuerna

I den inledande delen

- Kan du kort berätta om din organisation? Hur skulle du beskriva er organisationskultur?
- Vilken är din formella titel och vad arbetar du med? Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Vad innebär samarbete för dig?

I den ingående delen

- Hur anser du att ert samarbete ser ut över lag?
- Kan du ge exempel på vilka situationer du kommer i kontakt med HR?
- Finns det några exempel på utmaningar som har uppkommit under ert samarbete?

Valet att ha den här utformningen har gjorts då vi anser att det fördelaktigt att ha generella frågor som gör att vi får en bättre förståelse för intervjupersonernas bakgrund och kontext. Detta kan antas skapa god förståelse för svaren på de ingående delarna eftersom deras kontext och bakgrund har påverkan på deras upplevelser. I huvuddelen av intervjuguiden valde vi att ha liknande frågor till chefer och HR för att kunna jämföra dessa, de skiljer sig åt i någon aspekt, men det är för att vi riktar frågorna till två olika roller vilket gör att vi valt att anpassa dessa utifrån respektive roll. I slutet av intervjun finns en fråga som berör om det är något annat intervjupersonerna vill berätta som de inte tycker har framkommit under intervjun, denna avslutade fråga är till för att de själva ska kunna reflektera över sina svar och har möjlighet att komplettera med något som de inte tycker framgått under intervjun. Bilaga finns på sida *b*.

2.2.4 Genomförande av intervjuer

Totalt sju intervjuer har genomförts och samtliga har varit digitala, med hjälpmedel som Zoom, Teams eller telefon. Deltagarna i intervjun har i vissa fall befunnit sig i sina hemmiljöer och i andra fall på sina arbetsplatser. Möjligheten till digitala intervjuer har underlättat studien då vi kunnat intervjuva människor på geografiskt avstånd. En annan fördel med digitala hjälpmedel i intervjusituationer är just att mötet kan äga rum i intervjupersonens hemmiljö vilket kan bidra till en mindre formell situation är om den äger rum på intervjupersonens arbetsplats, och därmed påverka hur intervjupersonen väljer att uttrycka sig (Ahrne och Eriksson-Zetterquist, 2022).

Samtliga intervjuer har pågått mellan 30–45 minuter och ljudupptagning har gjorts vilket samtliga respondenter fått godkänna precis innan intervjun startades. Före varje intervju har vi utfört tester för att vara säkra på att all teknik fungerar som den ska, särskilt vad gäller just ljudupptagning. Detta kan annars vara en av riskerna med digitala intervjuer, nämligen tekniska problem (Ahrne och Eriksson-Zetterquist, 2022). Vid en av intervjuerna deltog vi båda som intervjuare och vid resterande intervjuer har endast en av

oss haft möjlighet att delta. När vi båda deltog i intervjun delade vi upp frågorna mellan oss och turades därmed att ställa frågor och föra anteckningar.

2.2.5 Transkribering av intervjuer

Efter att intervjuerna avslutats har transkriberingen i samtliga fall påbörjats omgående. Varje transkribering har genomförts med hjälp av den automatiska transkriberingsfunktionen i Word för att underlätta vårt arbete. Detta har däremot kompletterats med noggranna avlyssningar av ljudinspelningarna för att säkerställa att transkriberingen blivit korrekt, och vid behov har korrigeringar gjorts utifrån det inspelade materialet för att bli rätt i skrift. Den som har genomfört intervjun har själv ansvarat för denna bearbetning, för att denne då haft intervjun färskt i minnet och lättare kunnat göra rättelser om något uppfattas som oklart i ljudfilen. Det finns fler fördelar med detta, bland annat att den som genomfört intervjun är bekant med materialet och har möjlighet att påbörja analysfasen redan under intervjun genom att dra kopplingar till exempelvis teori och tidigare forskning (Ahrne och Eriksson-Zetterquist, 2022).

2.2.6 Bearbetning och analys av data

Efter att intervjuerna genomförts och transkriberats har bearbetningen av datan inletts. Det första steget i denna process har varit att välja ut relevanta och passande teman för att få en struktur i samtliga data och kunna urskilja eventuella mönster och avvikelser från eventuella mönster i respondenternas utsagor. Teman har valts ut utifrån vår intervjuguide och utifrån de svar som intervjupersonerna givit i intervjuerna, om det är så att de kommit in på andra ämnen än vad vi ursprungligen berört i vår intervjuguide som är utformad utifrån studiens frågeställningar.

När studiens teman (definition av samarbete, samarbete fungerar bra, samarbete fungerar mindre bra och möjligheter i samarbetet) fastställts har datan bearbetats vidare genom kodning. Inledningsvis har en överskådlig analys gjorts av intervjudatan för att få en helhetlig översikt av respondenternas utsagor. I denna fas har vi, för egen del, gjort kommentarer uttalanden utifrån våra spontana reflektioner. Detta benämns i Rennstam och Wästerfors (2022) som initial kodning, även kallad öppen kodning.

Steget efter den inledande kodningen benämner författarna som selektiv kodning, även kallad fokuserad kodning. I denna fas börjar mönster att kunna urskiljas, men även sådant som bryter dessa mönster vilket kan anses vara extra intressant sett till studiens frågeställningar, nämligen sådant som avviker från något som flera tycks vara överens om (ibid.). Utifrån de teman vi valt ut har vi använt olika färger för att i texterna urskilja de olika berörda områden som det talas om i intervjuerna, vilket specifikt kallas för färgkodning (ibid.). Denna uppdelning har därefter underlättat strukturen i studiens Resultat och analys-avsnitt som är strukturerad utifrån frågeställningarna och temana inom dessa.

2.3 Kvalitet och etik

2.3.1 Reliabilitet och validitet i kvalitativ forskning

I stället för att prata om reliabilitet och validitet har vi valt att utgå från Brymans (2011) fyra begrepp som aktuella inom tillförlitlighet: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och objektivitet. *Trovärdighet* handlar om huruvida det material som forskaren presenterar blir accepterad. För att åstadkomma trovärdighet behöver resultaten presenteras på ett trovärdigt sätt och att forskaren förhåller sig till de regler som finns. *Överförbarhet* kan likställas med extern reliabilitet och handlar om hur väl resultaten som framkommit utifrån urvalet kan likställas mot andra miljöer. Begreppet *Pålitlighet* innebär att det är säkerställt att det finns en genomgripande redogörelse för alla steg i processen. *Objektivitet* behandlar frågan gällande att forskare ska ha agerat i enlighet med god avsikt i hela processen utan att låta personliga värderingar eller teoretisk inriktning har påverkan på det resultat och slutsatser som presenteras (Bryman, 2011).

Utifrån de fyra olika begrepp som beskrivs av Bryman (2011) har vi i vår studie haft detta i beaktande under processens gång. När det gäller exempelvis begreppet trovärdighet har vi varit noga med att vårt material behandlats rätt genom att ha en transparens mot personerna som deltar i studien, anonymiserat samtliga organisationer och intervju-personer samt varit noga med de källor vi har använt i vår studie. Vi har även försökt att redogöra för den information och data vi haft att tillgå under processen, detta genom att ta upp både fördelar och nackdelar med det vi valt att presentera i exempelvis metoddiskussionen. Överförbarhet, eller generaliserbarhet, är generellt sett inte något som eftersträvas inom fenomenologi (Nicotera, 2019) eftersom denna ansats grundar sig på subjektiva upplevelser som naturligt skiljer sig mellan individer beroende på många komplexa faktorer.

Objektiviteten har varit ett av de kriterier som har varit en utmaning eftersom vår studie bygger på vårt intresse, däremot anser vi inte att detta har påverkat vår framställning av det resultat som har framkommit i studien. Detta har vi försökt säkerställa genom att ta med en bred variation av utdrag ur intervjun i den utsträckning det är möjligt, och se upp för att leta efter sådant som bekräftar våra egna uppfattningar eller hur vi initialt trott att intervjupersonerna skulle svara.

2.3.2 Etisk utformning på studien

För både individer och samhället är det viktigt att forskning bedrivs för att kunna utveckla den kunskap som finns. För att säkerställa att forskningen håller hög kvalitet finns *forskningskravet*, som innebär att utveckla och förbättra kunskap och metoder som finns tillgängliga. För att skydda de individer som deltar i studier finns *individskydds-kravet*, som innebär att “*individer får inte heller utsättas för psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning... detta krav är den självklara utgångspunkten för*

forskningsetiska överväganden” (Vetenskapsrådet, 2002:5). Genom att förhålla sig till etiska riktlinjer och “Lag om etikprövning av forskning som avser människor (2003:460)” skapar det förtroende för att studien har bedrivits på ett adekvat sätt. *Samtyckeskravet* innebär att upplysa intervjupersonerna att det är frivilligt att delta i studien samt informera om väsentlig information som kommer behandlas i studien. *Konfidentialitet* är en annan viktig aspekt inom forskningen som innebär att materialet endast ska användas för studiens ändamål. Det innebär även att materialet måste anonymiseras och bevaras på ett säkert sätt så att intervjupersonernas identitet inte kan identifieras (Ahrne och Svensson, 2015). Begreppet *nyttjandekravet* är ett begrepp som betyder att den data som samlats in om de enskilda personerna under processen får enbart användas för studiens ändamål (Vetenskapsrådet, 2005).

Vid första kontakten med organisationerna som tillfrågades att vara med i studien fick de information om att organisationerna och personerna som deltar kommer att anonymiseras. Vid intervjubokningen bifogade vi även samtyckesformuläret så att intervjupersonerna kunde ta del av det inför intervjun. Vid intervjutillfället frågade vi om intervjupersonerna tagit del av samtyckesformuläret och om de gav sitt godkännande. Vid intervjutillfället presenterade vi även syftet med studien och delgav informationen som är väsentlig för intervjupersonerna att veta i enlighet med 16§ i Lag 2003:460 om etikprövning av forskning som avser människor. Som tidigare nämnt tillämpades 17§ Etikprövningslagen (2003:460) som innebär att forskningspersonen anger frivilligt, uttryckligt och preciserat sitt samtycke att delta i studien. I enlighet med nyttjandekravet har datan som framkommit under processen enbart använts för studiens ändamål.

2.3.3 Etiska reflektioner

För att ingen av intervjupersonerna ska kunna identifieras har vi valt att anonymisera både individer och organisationer. Både namn och kön på intervjupersonerna är fiktiva. De tre organisationerna kommer att benämnas som Organisation 1, Organisation 2 och Organisation 3.

I intervjusituationer är det relevant att reflektera över det maktförhållande som finns mellan intervjuperson och forskare. En aspekt som kan påverka detta förhållande är vilken miljö intervjun äger rum i. Eftersom samtliga intervjuer har varit digitala har intervjupersoner själva kunnat välja var de ville befinna sig under intervjun. Detta kan tänkas ha skapat en trygghet och bekvämlighet för dem. En annan aspekt handlar om att vi som forskare har ett större övertag i vilka frågor som kommer att ställas samt den kunskap vi besitter gällande ämnet. Däremot har intervjupersonerna ett övertag avseende deras egna upplevelser, erfarenheter och uppfattningar, och kan välja vad de väljer att dela med sig av. Där har vi som intervjuare möjlighet att ställa följdfrågor med en viss inriktning baserat på de svar som intervjupersonen ger. Detta handlar inte om våra egna uppfattningar, utan om att skapa en djupare förståelse för vad intervjupersonen berättar.

En etisk utmaning kan antas vara att vi som forskare är tidigare okända för några av intervjupersonerna, vilket skulle kunna påverka deras vilja att dela med sig av sina upplevelser, erfarenheter och åsikter. För att motverka risken att denna aspekt påverkar deras vilja har vi varit noga i kontakten med dem, genom att tillhandahålla samtlig information som finns att tillgå. Inför varje intervjutillfälle har vi haft mejlkontakt där vi berättat vilka vi är, vad syftet med studien är och en inledande kontakt har således skapats. På så sätt har intervjupersonerna haft möjlighet att ställa frågor till oss om de undrat över något. Vi berättade även att de kommer att få ta del av studien i efterhand vilket kan skapa en trygghet och känsla av öppenhet från vår sida. Nämnvärt är också att studien berör ett ämne som är kopplat till intervjupersonernas professionella roll och inte deras privatliv. Detta har vi även tänkt på när vi ställt följdfrågor, exempelvis att vi undviker att fråga om relationen mellan HR och chefer på ett privatplan som till exempel om de umgås utanför arbetet.

Vi har valt att inte fråga hur gamla intervjupersonerna är utan enbart valt att fokusera på deras erfarenhet inom positionen de innehar. Vi har inte heller exempelvis valt att fråga om könsfördelning i arbetsgruppen eller på arbetsplatsen. Dessa val baseras på att vi inte anser det vara relevant eller nödvändigt för studiens syfte.

2.4 Metod- och källkritisk reflektion

Den metod som använts för datainsamling är som nämnt semistrukturerade intervjuer. Över lag anser vi att denna metod varit både lämplig och tillräcklig för att kunna besvara studiens fyra frågeställningar och uppfylla syftet. Det går däremot alltid att nansera ytterligare om tidsramen tillåter det. I ett sådant fall är det tänkbart att observation hade kunnat användas som kompletterande metod, där vi som forskare exempelvis hade kunnat vara deltagande på de aktuella organisationerna vid några tillfällen där HR och chefer har möten. Resultatet av detta skulle kunna bli en tydligare helhetsbild av situationerna och sammanhangen i respektive organisation.

Studien grundar sig på både tryckta källor och böcker. Gällande sökandet efter relevant tidigare forskning och insamling av data har upplevelsen kring detta varit att det funnits mycket material tillgängligt. Detta beror troligtvis på att fenomenet samarbete är väl beforskat sedan tidigare. I valet av källor har vi utgått från att samtliga ska vara vetenskapligt förankrade. Något som bör ha i åtanke är att det inte är möjligt för oss som skribenter att vara helt objektiva även om det är vårt förhållningssätt. Detta gäller i samtliga delar av studien, allt från tolkning av skriftliga källor som används till metod- och teoriavsnittet, till tolkning av resultat. Vi har försökt att ha varierade källor för att ha flera perspektiv och författar bakgrunder för att skapa en nanserad bild. Samt att detta också kan antas minska risken att informationen som blivit presenterad kan ha varit vinklad av författarna och därför har detta övervägande tagits i beaktande genom hela processens gång i valet av litteratur.

Valet av att använda oss av semistrukturerade intervjuer låg i linje med att vi ville skapa en intervjuguide med öppna frågor som möjliggjort att vi kunnat ställa följdfrågor. Fördelen med detta var att intervjupersonerna fick möjlighet att fritt berätta om sina upplevelser men att vi kunde ställa följdfrågor för att fånga upp aspekter eller frågetecken som var kopplade till det initiala svaret. Hade vi i stället använt oss av stängda frågor finns det en möjlighet att intervjupersonen inte kunde framföra andra aspekter än det som efterfrågas i frågan. Detta går att exemplifiera genom skillnaden mellan "upplever du samarbetet som bra eller dåligt?" "jämfört med "hur upplever du samarbetet?". Utifrån detta kan vi konstatera att valet av att skapa en intervjuguide med öppna frågor skapade större möjligheter att få omfattande svar.

En utmaning med den typ av urval som använts till studien är att vi kommit i kontakt med vissa intervjupersoner via deras egen kollega, som antingen funnits i vårt kontaktnät eller som vi fått respons av när vi strategiskt tagit kontakt med organisationer. Att dessa individer känner varandra och skapar kontaktmöjligheter för oss säger något om relationen och samarbetet mellan dem, då de troligtvis inte hade hänvisat oss till en kollega som de inte samarbetar väl med. Det skulle alltså kunna ha en viss påverkan på vad intervjupersonerna väljer att berätta under intervjuerna. En annan aspekt kopplat till detta är att de intervjupersoner som har fått kontakt med oss via sin kollega inte är anonyma inför varandra - de vet om att de deltar i studien. Däremot har allt som framkommit i intervjupersonernas svar som skulle kunna avslöja vilka de är, anonymiserats, exempelvis namn på avdelningar eller interna begrepp.

3. Teoriavsnitt

I detta kapitel presenteras studiens teoretiska referensram som utgörs av samarbetsteori, organisationsteori, gruppsteori och målsättningsteori.

3.1 *Samarbete*

Begreppet samarbete är centralt i studiens syfte och det är därför lämpligt att klargöra vad det innebär. Följande beskrivningar och definitioner av begreppet samarbete används i studien enbart som en teoretisk referensram när resultaten analyseras, då vi inte presenterat någon definition av samarbete till intervjupersonerna utan låtit dem göra sina egna tolkningar av begreppet.

Utbildningsvetarna Panggih Priyambodo et al. (2023) definierar begreppet samarbete som *“cooperative activities involving several individuals to construct knowledge and solve problems”* (Priyambodo et al, 2023:575) Vidare beskriver de att samarbete bygger på en förståelse av varandras inriktningar, perspektiv och preferenser samt att det innebär ett gemensamt ansvar och åtagande för att uppnå gemensamma mål (ibid.). De menar att förmåga att samarbeta i sin tur även öppnar för bättre förmåga till kritiskt tänkande på grund av de interagerande aktiviteter samarbete innebär – exempelvis att ställa frågor, att lyssna, att svara och förklara. Detta menar författarna underlättar för individers tankeprocesser - att förstå, resonera, ta beslut och tänka kritiskt samt lösa problem. Individer med god förmåga att samarbeta tenderar att vara bland annat mer kreativa, självständiga, ansvarstagande och ha lättare för att hantera komplexa problem jämfört med individer med sämre förmåga att samarbeta. (ibid.)

Christopher Svensson (2021), som är legitimerad psykolog och bland annat arbetar med arbetspsykologi, presenterar en något annorlunda definition av begreppet samarbete; *“samarbete är de beteenden som två eller flera personer uppvisar då de arbetar tillsammans för att åstadkomma ett gemensamt resultat och skapa en god sammanhållning”* (Svensson, 2021:23). Vidare förtydligar Svensson (2021) att den goda sammanhållning som omnämns i ovan definition behöver skapas och bibehållas för att ett samarbete ska kunna bestå på sikt. Han belyser hur viktigt det är med en god sammanhållning för att ett samarbete ska kunna fungera, men också att ett gott samarbete tenderar att stärka sammanhållningen i en grupp - det fungerar alltså åt båda hållen. För att skapa en god sammanhållning spelar flertalet faktorer in, exempelvis hur stor den aktuella gruppen är. Det är generellt så att ju fler medlemmar gruppen har, desto svagare är sammanhållningen (ibid.), vilket kan vara bra att ha i åtanke då de organisationer som deltar i vår studie är olika stora.

Utöver detta beskriver Svensson (2021) att samarbete kan handla om gemensamma ansvarsområden som gör att de berörda parterna ser sig som en grupp, men även att

engagemanget som de involverade känner har en positiv påverkan på sammanhållningen eftersom detta engagemang tenderar att smitta av sig (ibid.). Ett annat exempel på hur parterna kan påverka varandra är att de ofta tänker och känner på liknande sätt när de tillfrågas om hur de upplever samarbetet. Detta fenomen kallas för framväxande tillstånd, och kan beskrivas som gemensamma mönster av just tankar, känslor och beteenden. Att de benämns just som framväxande tillstånd i stället för fasta tillstånd är på grund av att dessa processer tenderar att växa fram i takt med att samarbetet pågår (ibid.).

En annan aspekt av samarbete är det ömsesidiga beroende som det innebär - att de gemensamma målen och resultaten möjliggörs beroende på samtliga parter prestationer, och att dessa parter sinsemellan påverkar varandra. Det beskrivs som att vikten av att samarbetet mellan parter fungerar väl ökar ju större det ömsesidiga beroendet är mellan dem. Hur stort det ömsesidiga beroendet är hänger i sin tur på dels vilken natur arbetsuppgifterna är av som parterna har som mål att lösa genom samarbetet, och dels hur dessa parter lägger upp planering och utvärdering av samarbetet mellan dem (ibid.). Uppföljning är också något som i stor utsträckning påverkar samarbetet, särskilt i kombination med tydliga målsättningar vilket berörs i punkt 3.4.

3.2 Organisationsteori

Begreppet organisation är nära sammankopplat med begreppet samarbete, som är centralt i studiens syfte. En begreppsdefinition av organisation är "*a system of consciously coordinated personal activities or forces*" (Eriksson-Zetterquist et al., 2015:11) och syftet med dessa koordinerade aktiviteter är att nå gemensamma mål. Organisationer är uppbyggda genom regler som påverkar relationerna, roller och ansvarsfördelningen inom en organisation. Reglerna grundas i vad organisationen tidigare gjort och hur förändringar bör behandlas i framtiden, vilket enligt Clegg, et al. (2011) är viktigt för att minska att tänkbara fel som kan uppstå inom organisationen. Handlingar av de som är verksamma inom organisationen formas av organisationens design och uttrycks genom strukturen och förhållningssättet inom organisationen. I organisationer brukar det talas om formell och informell struktur. Formella strukturer enligt Lindkvist et al. (2014) innefattar främst arbetsledning och styrning. Genom den här typen av struktur handlar det främst om att leda arbetsprocesserna mot de gemensamma målen. Den informella strukturen handlar generellt sett om relationer och gemenskap som skapas inom organisationen. Genom detta utvecklas informella normer som har inflytande på de anställdas förhållande till organisationen (Lindkvist et al., 2014). Vidare blir det därför viktigt att förstå vad det viktiga begreppet *organisering* handlar om, eftersom det är den benämning som beskriver de pågående processer i en organisation, som utgörs av handlingar hos människorna i organisationen. En definition av *organisering* är: "*the coordination of individual activities for the purposes of achieving the accomplishment of collective tasks*" (Nicotera, 2019:3).

3.2.1 Kommunikation

Den gemensamma uppgift eller de gemensamma uppgifter som Nicotera (2019) beskriver i definitionen av organisering kan utgöras av olika uppgifter men kopplat till vår studie skulle det kunna handla om beslutsfattande eller samarbete mellan HR-praktiker och chefer för att uppnå olika typer av gemensamma mål. Oavsett vad den gemensamma uppgiften går ut på är *kommunikation* nödvändigt för att kunna utföra den (ibid.). Nicotera (2019) menar att kommunikation och organisation driver varandra men att kommunikation alltid är kärnan i organisationen. Bägge begrepp syftar till dynamiska processer som är socialt konstruerade. Begreppet *kommunikation* definieras av Nicotera (2019:4) som: ”*a symbolic process of creating and sharing meaning.*” Hon kommenterar dock att en så simpel definition som denna kan vara missvisande, men att teoretiker inom forskningsområdet med delade meningar och uppfattningar kring mycket faktiskt kan enas om just denna simpla och grundläggande definition (ibid.)

Det är genom kommunikation människor kan skapa kontakt, uttrycka idéer och dela information vilket har organisatoriska fördelar. Med koppling till den aktuella kontexten belyser Espinosa (2023) vikten av att chefer arbetar nära HR-praktiker för att identifiera förbättringsmöjligheter och skapa goda kanaler för kommunikation. Även för HR-praktiker gäller det att arbeta nära chefer när de tar fram sina planer och policier för framgångsrik utveckling för organisationen. Han menar alltså att detta kräver insatser från både HR:s och chefers håll, där båda försöker vidga sina vyer för att stödja varandras intressen som i grunden är gemensamma.

3.2.2 Kultur

Kultur är ett återkommande begrepp i vår studie och kan definieras som “*a negotiated set of shared symbolic systems that guide individuals’ behaviors and incline them to function as a group*” (Nicotera, 2019:9). Inom organisationsteori talas det specifikt om organisationskultur, alltså den rådande kulturen som finns i varje organisation. Det finns ett antal olika teoretiska inriktningar inom organisationskultur, bland andra *företagskultur* och *organisation som kultur*. Inom den förstnämnda inriktningen ses kulturen som en egenskap hos organisationer, precis som exempelvis storlek. Nedan presenteras en definition av begreppet kultur inom denna inriktning.

”*Kultur kan definieras som (a) ett mönster av grundläggande antaganden, (b) som uppträcks, upptäcks eller utvecklas av en viss grupp, (c) medan den lär sig att hantera de problem som kommer ur extern anpassning och intern integrering, (d) som har fungerat tillräckligt bra för att ses som giltiga och därför (e) lärs ut till nya medlemmar som det (f) korrekta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem*” (Eriksson-Zetterquist et al., 2015:241).

Inom den sistnämnda inriktningen, *organisation som kultur*, ses kultur som en metafor för organisation, som om organisationen exempelvis vore ett folkslag. Inom denna

inriktning ligger fokus bland annat på hur ett företags kultur kan påverka de anställda. Detta synsätt utvecklades som ett svar på den föregående inriktningen efter att denna fått kritik. Inom studier där forskare utgår ifrån *organisation som kultur* är syftet kortfattat att som utomstående person kunna upptäcka processer och aspekter i organisationen som medlemmarna i denna tar för givet. Detta eftersom organisationskulturen är en självklarhet för dem – de har socialiserats in i den (Eriksson-Zetterquist et al., 2015). I vår studie utgår vi inte uteslutande från den ena eller den andra inriktningen, utan tar hänsyn till de olika synsätten för en bredare teoretisk referensram.

Organisationskulturen är en av de viktigaste faktorer som framhålls i boken *Managing & Organizations* eftersom den bestämmer vilka värderingar, förhållningssätt och normer som ska finnas i organisationen (Clegg, et al., 2011). Organisationskultur innefattar en rad olika aspekter utöver de ovan nämnda - bland andra attityder och beteenden, och kan enligt Nicotera (2019) ha stor betydelse för hur en individ upplever och uppfattar saker och ting. Eriksson-Zetterquist et al. (2015) ger ännu fler exempel på hur kulturen i en organisation kan ta sig uttryck, som styrsätt och klädkod. Denna kultur utvecklas genom upprepade interaktioner i organisationen men även på andra håll påverkas interaktionerna av kulturen, den är alltså både driven och drivande av de aktiviteter som sker i en organisation (Nicotera, 2019.).

3.3 Grupper

Att ha kunskap om gruppfenomen i en organisation är en viktig förutsättning eftersom det blir uttryck i det dagliga livet i organisationen och har en stor påverkan på de förändringsprocesser som är pågående. Detta har en påverkan eftersom grupper påverkar kulturen och fungerar som en kommunikationsväg mellan olika avdelningar. Jämfört med enskilda individer har välfungerande grupper avsevärt bättre förutsättningar att bidra till effektiva kommunikationsmönster i en organisation (Billman och Engquist, 2021).

En grupp kan definieras enligt "*enhet bestående av två eller flera personer som med ett bestämt syfte för ögonen söker kontakt med varandra och anser denna kontakt meningsfull*" (Lindkvist et al., 2016:103). Det finns många olika konstellationer på hur grupper kan se ut, men för att koppla grupper till vårt syfte av studien ser vi främst till de formella grupperna eftersom syftet fokuserar på chefer och HR. En formell grupp sammanställs för att uppnå ett specifikt syfte och ingår i olika delar av en organisation. Gruppens sociala struktur grundas i förväntningar gällande både på individerna, arbetsuppgifter och beteenden. Rollfördelningen spelar en stor roll i gruppens sociala struktur då det fastställs genom exempelvis vilka positioner, befogenheter och vad syftet är för gruppen som påverkar gruppens rollfördelning. När det talas om fungerande grupper brukar de benämnas som team. För att det ska vara ett fungerande team är det viktigt att ta vara på varandras olikheter, kompetenser och förmågor. Dessutom är det viktigt att

komma överens och samarbeta mot målsättningarna och att samtliga individer tar ett gemensamt ansvar för att kunna nå målsättningen (Lindkvist et al., 2016).

Begreppet tillit är ett grundläggande begrepp när det handlar om interaktionen mellan människor men däremot är det ett svårdefinierat begrepp eftersom det finns många olika synsätt på vad tillit innebär. Detta exemplifieras genom att det ofta finns otydligheter mellan risktagandet och tilliten som leder till förvirring mellan parterna som ska ha tillit till varandra. I artikeln *An Integrative Model of Organizational Trust* definieras tillit enligt följande citat "... *the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party*" (Mayer et al., 1995:712). I många fall misstas tillit med begreppet samarbete, där Mayer et al. (1995) menar på att begreppen skiljer sig åt i avseendet att samarbete inte alltid innebär att riskera någonting. Detta innebär därför att människor kan samarbeta med någon som de egentligen inte riktigt har tillit till. Vilket kan exemplifieras genom att en medarbetare samarbetar med en chef för att utföra en arbetsuppgift, men det innebär inte att medarbetaren tar större risk som hen hade gjort vid andra arbetsuppgifter som kan innebära större sårbarhet och därmed kräver större tillit mellan parterna.

3.4 Teorier om målsättningar

Målteorin framtagen av Locke och Latham (1990) har sin utgångspunkt i introspektiva observationer och innebär att människans naturliga beteende är målmedvetet. De antyder att människors handlingar utgörs genom att bestämma sig för handlingar som är till fördel för att uppnå ett mål och på så sätt uppnå en meningsfullhet med sitt handlande. Målets innehåll och intensitet är två viktiga aspekter som har studerats i samband med mål och prestationer. En annan viktig del är graden av engagemang, som påverkas av hur väl personen är engagerad i att nå målet och att nå målet. Teorin fokuserar även på frågan varför vissa personer är bättre på att prestera i sina arbetsuppgifter än andra, där de menar på att även om personerna har samma förutsättningar till kunskap så måste det bero på motivationsfaktor. Det som därför skiljer människor åt enligt teorin är människors sätt att ha olika prestationsmål. I artikeln refereras det även till Mitchell och Silvers studie (1990) om hur gruppmål påverkar individens egna mål. Resultatet av studien blev att gruppmålen prioriteras framför individens egna mål eftersom uppgifterna utgick på att ha ett bra samarbete för att uppnå det gemensamma målet (Locke och Latham, 1990).

Begreppet motivation kan definieras som en "*psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteenden mot olika mål*" (Nationalencyklopedin, u.å.). Arbetstagarens motivation behöver inte endast drivas av personliga faktorer, utan motivation hos arbetstagaren kan vara i att motivationen ligger i att kunna bidra till teamet, där det emellertid finns förhoppningar och förväntningar på den enskilde individen

(Ellemers et al., 2004). Gemensamma målsättningar är en av de faktorer som visat sig ha störst betydelse för välfungerande samarbeten (Svensson, 2021) vilket vi berör närmare i avsnitt 3.1. Det är således fördelaktigt att i alla typer av samarbeten tydliggöra vilka målsättningar som är aktuella och som tumregel bör de generellt vara konkreta, tidsbegränsade och utmanande (ibid.).

4. Resultat och analys

I detta kapitel framställs och analyseras de svar som framkommit i samtliga intervjuer med chefer och HR. Avsnittet är strukturerat utifrån studiens fyra frågeställningar som besvaras och sammanfattas i slutet av varje del. Varje frågeställning har fyra teman - definition av och förväntningar på ett optimalt samarbete med respektive partner, det som fungerar bra i praktiken, det som fungerar mindre bra i praktiken och slutligen en sammanfattning där vi urskiljer likheter och skillnader. Samtliga namn är fiktiva då intervjupersonerna är anonyma medarbetare i respektive organisation.

4.1 Hur upplever chefer samarbetet med HR?

4.1.1 Definition av och förväntningar på ett optimalt samarbete

Efter att intervjupersonerna fått svara på bakgrundsfrågorna om vilka de är och hur deras organisation ser ut, ombads de att beskriva vad begreppet samarbete innebär för dem, och hur ett gott sådant ser ut. Det förekom en variation av vad de olika intervjupersonerna valde att fokusera på och belysa som det viktigaste i ett samarbete enligt deras upplevelser. Vardera av intervjupersonernas definition av samarbete listas nedan, inledningsvis chefernas uttalanden.

William: *“Det innebär att man tillsammans med olika människor, och oftast då olika kompetenser eller funktioner, arbetar mot ett gemensamt mål. Det handlar i grunden som jag ser det om att man måste förstå varandra. Jag behöver inte kunna ingenjörens roll och hen behöver inte kunna min, men man måste förstå vad som behövs av mig och tvärtom för att det ska fungera. Det ska finnas en tydlighet för att då blir det enklare.”*

Elsa: *“Samarbete innebär att man lyssnar aktivt på varandra och tar till vara varandras erfarenheter och kompetenser.”*

Rasmus: *“För mig handlar samarbete i denna kontext om att ha HR som en stöttepelare, ett stöd och en hjälp i olika scenarion som man hamnar i som ledare. Det kan vara allt från en handlingsplan till rekrytering. Men också att de kommer in med ett annat perspektiv och utmanar en lite.”*

Lucas: *“Samarbete för mig är lyhördhet och transparens. Och samarbete för mig innebär en genuin vilja till att andra ska lyckas. Sen innebär samarbete olika för alla men det är vad det innebär för mig. Vi jobbar mycket med sammanhållningen i min grupp för ett bra samarbete.”*

4.1.2 Det som fungerar bra i praktiken enligt chefer

Cheferna från organisation 3 delar liknande upplevelser angående att det finns ett fungerande samarbete med HR och att de i första hand kommer i kontakt med HR när det uppstår ett behov. Detta uttrycker William enligt: *“över lag är samarbetet bra med HR. Jag upplever dem som kompetenta och samarbetsvilliga. När det väl uppstår någonting och vi har kontakt så tar dem det på allvar och de stöttar med det de kan.”*. Elsa berättar att hon främst är i kontakt och samarbetar med HR när det handlar om rekrytering och hennes upplevelse är: *“jag tycker det funkar jättebra. Jag kommer främst kontakt med HR vid exempelvis rekrytering. Då kommer jag normalt med en kravspecifikation på hur jag tänker och sen diskuterar man kring den och sen lägger man upp en strategi tillsammans för rekrytering”*. Likt det Elsa diskuterar delar även Rasmus uppfattningen om att kontakten främst upprättas när det handlar om rekrytering.

Rasmus berättar att: *“vi har ju en del av HR som ändrar när jag anställer någon så skickar jag ju in till dem, och där tycker jag att de är fantastiska. Jag har ju anställt några gånger nu senaste året och de få gånger jag behövt hjälp har de svarat väldigt snabbt och bra. De har också gjort det tydligt hur vi ska använda systemen om det gäller sådant vi kan fixa själva.”* Rasmus uttalande om hur väl stötningen från HR fungerar i detta avseende tyder på en god kommunikation vilket är nära sammankopplat med en väl fungerande organisation (Nicotera, 2019). Han använder också ordet *tydlighet* som Svensson (2021) beskriver som en viktig aspekt för målsättningar i ett samarbete. Återigen ligger fokus på de situationer då han som chef behöver hjälp eller stöttning av HR, och då är upplevelsen att han får det precis som William och Elsa beskriver.

Lucas uttrycker att han samarbetar bra och systematiskt med HR-avdelningen: *“om det exempelvis handlar om kompetensutveckling inom mitt team, då går jag till HR och talar om att en medarbetare vill gå utbildningen och att jag stödjer det. Då frågar jag vad vi har för ekonomiska möjligheter till att skicka honom på utbildningen.”* I det här exemplet diskuteras hur samarbete med HR fungerar när det har uppstått ett behov av kompetensutveckling för en medarbetare. Det går dels att se likt Alvesson och Sveningsson (2014) diskuterar att det är arbetsgivaren som har ansvar för den fysiska och psykosociala arbetsmiljön och att denne har ansvar för att arbetsresultatet är goda i verksamheten. Det här exemplet tyder på att chefen tar ansvar och engagerar sig för att medarbetaren ska kunna utvecklas för att fortsätta kunna leverera resultat. För att kompetensutvecklingen ska bli möjlig, måste Lucas samarbeta med HR för att se vilka ekonomiska möjligheter det finns för kompetensutveckling. Utifrån målteorin som framställs i punkt 3.4, måste chefen och HR samarbeta för att nå det gemensamma målet, som i det här fallet att medarbetaren får möjlighet till kompetensutveckling.

4.1.3 Det som fungerar mindre bra i praktiken enligt chefer

Chefernas upplevelser gällande vad som fungerar mindre bra i samarbetet, eller utmaningarna med samarbetet som vi uttryckt det, är något varierade. Varken Elsa eller Lucas uttrycker att de upplevt utmaningar i samarbetet mellan dem och HR, men Lucas berättar att han upplever att HR-avdelningen alltid verkar ha väldigt mycket att göra vilket verkar gå ut över deras synlighet i organisationen. Han poängterar dock att han tycker att HR-avdelningen gör ett mycket bra och ambitiöst arbete och förstår att det tar mycket av deras tid.

William uttrycker en önskan om mer proaktivitet från HR:s sida, *“att man har en HR avdelning som driver om du förstår vad jag menar? Man måste driva sitt eget område”*. Även William nämner att han skulle vilja att HR-avdelningen på hans företag vore mer synliga och initiativtagande exempelvis när det gäller insatser för att förbättra medarbetarnöjdheten. Chefen Rasmus delar Williams upplevelse om en önskan om mer proaktivitet från HR:s sida. *“Jag hade önskat lite mer “vad vill ni ha av oss?” från dem, - men jag kanske har förväntningar som inte alls ingår, de kanske inte är bemannade och då är det svårt att sätta betyg. Men lite mer proaktivitet och inputs om hur man kan bibehålla personalen. Sen kanske de gör mycket men då kanske de kan bli bättre på att berätta och visa vad de gör.”* Han vill ha mer synlighet och proaktivitet från HR vad gäller organisationen i stort, men för egen del som chef önskar han att samarbetet med HR vore mer fysiskt än digitalt som det är i dagsläget.

Vidare poängterar William även *“till exempel att det kanske inte finns det stöd som man behöver få i form av introduktion till de nya personerna”*. Onboarding är som nämnt i bakgrunden är den process då en nyanställd får sin introduktion till företaget vilket brukar ses som en viktig del i den nyanställdas upplevelse. Rasmus delar Williams upplevelse och ger exempel på hur en före detta kollega till honom gått vidare till ett annat företag och fått en väldigt bra onboarding, vilket han tycker kan förbättras i den aktuella organisationen. Han uttrycker även en generell avsaknad av att man visar vilka utvecklingsmöjligheter det finns för medarbetare inom företaget. Detta i form av diverse utbildningar och certifieringar vilket skulle kunna tänkas ha fördelar både för kompetensen i organisationen, och för att locka och bibehålla personal. Dessa exempel skulle kunna ses som en del av den proaktivitet från HR:s sida som både William och Rasmus saknar.

4.1.4 Sammanfattning - likheter och skillnader i chefernas upplevelser

Inledningsvis framställdes chefernas definitioner av begreppet samarbete. I dessa definitioner belystes aspekter som gemensamma mål, förståelse, tydlighet och sammanhållning. Utifrån de resultat som framkommit finns en gemensam uppfattning om att HR finns tillgängliga och samarbetsvilliga när cheferna är i behov av hjälp. I de allra flesta fallen kommer cheferna i kontakt med HR främst vid rekrytering. Men även allmänna frågor som berör deras verksamhet är något som cheferna tycks ha stöttning vid av HR,

det kan exempelvis handla om ekonomiska frågor eller andra arbetsmiljöfrågor. Däremot är en återkommande uppfattning hos cheferna att HR skulle kunna arbeta mer proaktivt i frågor som kompetensutveckling och onboarding.

4.2 Hur upplever HR samarbetet med chefer?

4.2.1 Definition av och förväntningar på ett optimalt samarbete

Ivar: *“Samarbete för mig? Ja, men det innebär att man har ett mål som man tar fram tillsammans och sen tittar man på hur ska vi lösa det här och ta oss till det här målet tillsammans? Handlar om att kunna jobba tillsammans.”*

Anton: *“Man jobbar tillsammans för att nå samma mål, så att det liksom finns en gemenskap i eller en gemensam förståelse för vart man är på väg och man tar hjälp av varandra för att få bästa möjliga, liksom input. Att man pratar med den som kan någonting bäst eller så.”*

Vera: *“Det är ett arbets sätt, hur man förhåller sig till varandra. Att ha olika kompetenser och olika bakgrunder vilket är en styrka för samarbetet tycker jag, men också att man behöver vara öppen inför att man är olika. Det ska finnas en typ av inställning präglad av samarbete, en vilja att mötas, förstå varandra och hitta gemensamma lösningar.”*

4.2.2 Det som fungerar bra i praktiken enligt HR

Ivar anser över lag att samarbetet fungerar mycket bra. *“Man finns där det behövs stöttning och hjälp. Sen är det olika beroende på hur länge man har varit chef och är bekväm i sin roll. Vissa behöver mer stöttning än andra som vill köra själva.”* Ivar framhåller att det finns en god upplevelse av samarbetet men att det också är beroende på det behovet som finns hos chefer. Framför allt menar han att mycket handlar om att anpassa stödet utefter vilken chef det är som han kommer i kontakt med. Detta är också en viktig faktor för att det ska finnas ett fungerande samarbete, att ta vara på varandras kompetenser och förmågor utefter vad som finns i gruppen (Lindkvist et al., 2016). Framför allt handlar det om att vissa chefer behöver större stöttning än andra, vilket också kan göra att det skapar en förståelse för varandras kompetenser.

Detta är även något som Ivar framhåller har uppfattats som något positivt, att han har kunnat anpassa sig efter chefens behov då detta innebär att det blir enklare att fördela resurserna utefter chefens behov av stöttning och hjälp.

Anton berättar att han tycker att samarbetet mellan HR och chefer fungerar bra över lag. *“Vi jobbar ju väldigt värderingsdrivet. Vi arbetar tillsammans som ett team och det är*

viktigt att man tillsammans når organisationens mål. En av våra värderingar handlar mycket om att man ska dela information med varandra.” Att ha en tydlig bild av organisationens, och därmed medarbetarnas gemensamma mål är en viktig faktor för att samarbetet ska fungera (Svensson, 2021). Anton nämner även informationsdelning, som är mycket centralt och fördelaktigt i organisationer enligt Keller et al. (2013).

Vera berättar att hon tycker att samarbetet med cheferna fungerar bra. *“Det som fungerar bra är att cheferna dels hittar lätt till oss, de vet var de ska kontakta oss. Och vi får mycket bra feedback om att vi alltid är snabba att svara. Vi är liksom enkla att få tag på, tydliga vad som vad som gäller, och alltid hjälpsamma. Vår kultur är verkligen så präglad av samarbete och öppenhet mellan avdelningar.”* Veras uttalande tyder på att det finns en fungerande process och etablerad kanal där cheferna kontaktar HR. Hon berättar även att de har en god relation med cheferna i organisationen och att hennes upplevelse är att de är nöjda med deras hjälp, men även att det finns en öppenhet kring feedback om något skulle kunna förbättras i samarbetet för att underlätta arbetet. Veras exempel kan kopplas tillbaka till det Svensson (2021) nämner om utvärdering och uppföljning, vilket har en positiv påverkan på samarbete. Vera får även frågan om det gjorts något aktivt arbete med samarbetet mellan HR och chefer i organisationen vilket inte hade gjorts i hennes vetenskap, men hon betonar att de kontinuerligt ger varandra denna typ av mer informella feedback.

4.2.3 Det som fungerar mindre bra i praktiken enligt HR

Generellt sett tycker Ivar att samarbetet fungerar bra men det som kan förbättras är främst att chefer tar ett större ansvar och inte lägger över arbetsuppgifter som inte HR bör ansvara för. Detta exemplifierar han genom att det är chefs ansvar att löneförhandla och bestämma vid en lönerevision. Ivars svar kan tolkas som att dessa utmaningar huvudsakligen handlar om vem som ska ansvara för att göra vad, att ansvarsområdena antingen skulle behöva tydliggöras eller att det finns en önskan från chefernas sida att lämna över vissa arbetsuppgifter till HR som de egentligen ska kunna lösa själva. En tydlig rollfördelning är viktig för gruppens sociala struktur (Lindkvist et al., 2016), vilket i Ivars fall kan anses vara en utmaning för samarbetet.

Även Vera uttrycker en utmaning kring ansvarsområden som fördelas mellan HR och chefer. *“Sen har vi såklart utmaningar utifrån att försöka få in den där selfservice-kulturen eller mindsetet hos våra chefer också för att uppleva att det är mycket så man vill gärna; så, - “hej HR, kan ni liksom lösa det här” och så får vi liksom - “ja, det kan du göra själv” så det är alltid en utmaning.”* Att det finns en tydlig uppfattning om parternas gemensamma ansvarsområden kan stärka känslan av att man är en grupp, vilket är av betydelse för samarbetet (Svensson, 2021). Det är dock oklart i vilken utsträckning Vera ser cheferna som en del av hennes grupp eftersom hennes arbetsuppgift är att supportera dem. Om vi bortser från synsättet att samarbete sker i en form av grupp, kan i

stället en koppling göras tillbaka till den definition av samarbete som Priyambodo et al. (2023:575) fastställer: *“aktiviteter som involverar flera individer för att konstruera kunskap och lösa problem”*. Här ligger fokus på att bland annat lösa problem vilket till viss del Vera nämner, men frågan handlar då snarare om vems uppgift det är att lösa dem vilket möjligtvis skulle behöva tydliggöras. När Vera får frågan om hur personalarbetet är uppdelat i organisationen och vem som egentligen ansvarar för vad understryker hon återigen att det finns en tydlig selfservice-kultur, men också en förväntan på att varje medarbetare ska ta eget ansvar och initiativ till lärande och utveckling vilket även är applicerbart på ledare.

Anton lyfter en problematik där han upplever att vissa chefer ibland involverar HR för sent i diverse processer. *“Vissa chefer tar sig friheter och kör på utan att stämma av och vi på HR blir involverade för sent. Det påverkar ju samarbetet negativt för att vi har ju kollektivavtal och en skyldighet att förhandla mycket, då kan man inte bara köra sitt race utan man behöver stämma av. Vissa chefer är jättebra på att säga till tidigt och liksom ta den hjälpen och andra agerar väldigt snabbt på vissa saker.”* Han förklarar att detta skulle kunna bero delvis på att vissa människor har ett större behov av att bolla saker med andra och be om stöd, medan andra bara *“kör på”*. Han nämner också att chefernas tidigare erfarenhet av HR-funktioner kan ha betydelse för hur de väljer att agera.

Anton ger därefter ett exempel på en situation av detta slag som uppstod, där en chef hade involverat HR alldeles för sent i en rekryteringsprocess vilket ledde till en insats på HR:s initiativ i form av ett möte där de fick möjlighet att förtydliga vilken roll HR har respektive vilken roll chefer har i rekryteringsprocesser. De fick därmed även möjlighet att förtydliga vilka förväntningar de har på varandra i samarbetet mellan dem. Anton berättar att de, utöver denna typ av insats, vid behov även går igenom HR:s roll och förväntningar när en ny chef tillträder.

Anton berättar därefter att *“det kanske också handlar om att vi som HR-avdelning behöver vara tydligare med vad vi kan hjälpa till med och så och att man liksom får en bra dialog med respektive chef. Det händer att man får höra det; “ja, gud, jag visste inte att jag skulle ta hjälp av dig i det”. Så har man en bra relation framåt sen men så att liksom positionera HR-avdelningen tror jag är viktigt över lag”*. Som vi framställde i studiens bakgrund gällande HR-funktionens ansvarsområde är detta ofta mycket brett och varierat (Calminder och Palm, 2021). Detta skulle kunna vara en orsak till de oklarheter som Anton lyfter, nämligen att chefer inte känner till allt som HR-avdelningen kan hjälpa till med eller behöver vara delaktiga i för rådgivning. Detta är ytterligare ett exempel på vikten av kommunikation för en välfungerande organisation. Han tillägger även att vissa chefer inte har en full förståelse för hur arbetsgången ser ut vid exempelvis organisationsförändringar och förhandlingar inför en rekrytering.

4.2.4 Sammanfattning - likheter och skillnader i HR-praktikernas upp- levelser

Inledningsvis framställdes vardera HR-praktikers definitioner av vad samarbete innebär. I detta framgick det att samtliga pratar om att arbeta tillsammans och gemensamt komma fram till ett uppsatt mål eller en lösning. Utifrån deras definitioner går det att förstå likt Svensson (2021) menade på, att det måste finnas gemensamma målsättningar för att det ska finnas ett fungerande samarbete. Intervjupersonernas uppfattning av vad samarbete innebär går i linje med hur de även upplever de positiva aspekterna av samarbetet. Framför allt när det handlar om att det finns en upplevelse att de är tillgängliga för cheferna när det finns behov av det.

Utifrån vad som togs upp under intervjuerna fanns det en gemensam förståelse hos HR-praktikerna att de upplever att samarbetet fungerar bra. Framför allt var upplevelsen att det finns en bra relation med cheferna och att de arbetar tillsammans som ett team. Mycket av detta antas bero på att det finns en bra dialog mellan HR och cheferna vilket vi tidigare också framställt vara en avgörande faktor för att få ett välfungerat samarbete.

En av de tydligaste upplevelserna hos de tre HR-praktiker som handlade om utmaningar var att ansvarsfördelningen mellan HR och chefer behöver förtydligas. Utifrån detta kan det antas handla om det Vera berättade - att det i många fall kan handla om att kommunicera om hur ansvaret ska fördelas. Som vi presenterade i 1.3.2 fungerar HR som en stödfunktion för chefer (Armstrong och Taylor, 2020) men det förutsätter att det finns en proaktivitet och dialog gällande det arbete som ska utföras för att det ska finnas en tydlig ansvarsfördelning. Detta var också någonting som Ivar exemplifierade gällande lönerevisionen, att det finns en förväntan hos chefer att HR ska ta ansvar för detta medan Ivar menar på att det är chefernas ansvar. Uppfattningarna gällande ansvarsfördelningen går i linje med det som Clegg et al. (2011) menar på är viktigt för att en organisation ska fungera, att det finns ansvarsfördelning inom organisationen eftersom detta påverkar hur relationerna och förhållningssättet fungerar i organisationen. Detta går också att tydliggöra innebörden av hur nödvändigt kommunikation och tillit är, eftersom det är det som driver ett samarbete framåt. Därför är det inte häpnadsväckande att upplevelsen är att det ska finnas en tydligare ansvarsfördelning för att underlätta och förbättra samarbetet.

4.3 Vilka möjligheter eller förbättringsområden finns i samarbetet?

4.3.1 Generella möjligheter och förbättringsområden

Rasmus uttrycker att han hade velat ha ett mer fysiskt samarbete med HR, *“det är väldigt mycket i det här företaget att man hänvisar till en Powerpoint och för mig är inte det en utbildning, det är bara information. Jag hade gärna velat ha någon typ av session där man får chans att ställa en följdfråga.”* HR-praktikern Vera, som ingår i samma organisation som Rasmus uttrycker även hon en avsaknad av ett mer fysiskt samarbete mellan HR och chefer. *“En komponent jag saknar är att, de flesta av de ledarna vi supporterar befinner sig inte primärt här i Stockholm utan absolut mest i Göteborg men också en del i Ystad så det kan jag ändå sakna att kunna den närheten att man också fysiskt kan hugga tag i varandra.”*

Rasmus berättar även att han gärna skulle se att HR kom och besökte hans arbetsgrupp en gång i månaden för att skapa en möjlighet för cheferna att berätta vad de vill ha stöd av HR i just då. Även chefen Lucas, som inte ingår i samma organisation som Rasmus, uttrycker en önskan om en liknande månatlig avstämning mellan HR och chefer: *“jag tycker vi har ett väldigt bra samarbete idag så jag fortsätter gärna på det sättet som vi jobbar idag. Nej men kanske att ha avsatt 30 minuter avstämning en gång i månaden. Diskutera exempelvis vad som har hänt senaste månaden? Finns det någonting att prata om? Finns det inget att prata om? Ja, men då är mötet över. Då kan vi ta en kaffe och snacka lite skit och sen är det bra för den gången.”*

Ett konkret exempel som William lyfter på förbättringsförslag är att HR inför enkäter som skickas ut till samtliga medarbetare i organisationen för att han tror att det skulle hjälpa till att ta upp sådana synpunkter som medarbetarna själva inte vill ta upp med sin chef vid ett medarbetarsamtal. *“Vi har ju utvecklingssamtal och så vidare, men det är ju face to face där man pratar med sin chef. Vissa saker kan vara jobbigt att ta upp på det sättet med sin chef. Jag tror att om man har en enkät så vågar man kanske uttrycka sig mer.”*

Anton uttrycker att ett framtida optimalt samarbete mellan HR och chefer skulle innebära en *“bra dialog och att cheferna ser på HR som ett bollplank och inte bara som en administrativ funktion”*. Det Anton säger skulle kunna beskrivas som en sammanfattning av hans huvudsakliga poäng gällande de utmaningar han ser i samarbetet mellan HR och chefer. Att synen på HR ska vara mer som ett bollplank som hellre blandas in i ärenden för mycket än för lite - att HR blandas in ska inte behöva vara ett tecken på att det finns ett problem utan snarare att man får möjlighet att rådfråga och inte riskera att man missar något viktigt.

Ivar ger exempel på att det som måste förbättras är kommunikationen och tydligheten i samarbetet mellan HR och chefer. Detta menar han är viktigt eftersom det finns en upplevelse idag att vissa arbetsuppgifter som läggs på HR bör cheferna ansvara för, och vice versa. Därför tror han att en tydligare fördelning av arbetsuppgifter skulle underlätta deras samarbete när det finns tydligare ramar för vem som ska ansvara för exempelvis löneförhandlingarna. Det här framhåller även Lindkvist et al. (2016) som en viktig aspekt för att en grupp ska fungera. Att det finns en tydlighet i kommunikationen för att en grupp ska kunna utveckla ett bra samarbete och sträva tillsammans mot de uppsatta målen i organisationen.

4.3.2 Sammanfattning av förbättringsmöjligheter

Den gemensamma nämnare som går att utläsa ur samtliga svar kan lämpligen sammanfattas som *kommunikation* mellan HR och chefer, vilket har varit ett återkommande begrepp genom teoriavsnittet kopplat till både samarbete och organisationskultur. Detta kan ses som en indikation på vad som behöver förbättras i samarbetet. HR-praktikern Vera tog upp att de i dagsläget använder sig av Powerpoints för chefers utbildningar, men att hon gärna ser mer fysiska möten i framtiden. Denna upplevelse delar hennes chefskollega Rasmus. Lucas önskade månatliga avstämningar mellan HR och chefer, vilket Rasmus också uttryckte. Dessutom framkom ett förbättringsförslag från en av cheferna att HR skulle implementera medarbetarenkäter för att kunna ta upp åsikter som inte nödvändigtvis medarbetarna är bekväma att uttrycka i medarbetarsamtal med sin chef.

4.4 Hur sammanstämmer chefers och HR:s upplevelser med varandra?

Generellt sett sammanstämmer upplevelsen att HR-praktikerna och cheferna främst kommer i kontakt med varandra när det finns behov av det och att samarbetet fungerar väldigt bra. Det finns en uppfattning om att HR-praktikerna och cheferna tycker gott om respektive organisations värderingar och tycks således ha en gemensam grund att stå på och utgå ifrån. En av cheferna är över lag nöjd med samarbetet och lyfter många positiva aspekter av det i den aktuella organisationen. HR-praktikern har däremot en något mer kritisk inställning utifrån hennes perspektiv som HR-praktiker, då hon upplever just att HR inte sällan blir involverade för sent eller inte alls i processer där de borde bli involverade i ett tidigt skede för bästa möjliga samarbete och utfall. Sett utifrån att den problematik som HR-praktikern lyfter främst drabbar HR kan det finnas naturliga orsaker till att det är just de som ser detta som en utmaning snarare än cheferna, om de inte drabbas negativt av detta agerande.

Utifrån vad som framkommit tidigare i analysdelen finns det liknande viljor om att ha mer fysiskt samarbete. Som Svensson (2021) beskriver tenderar parterna i ett samarbete

att utveckla liknande tankar och känslor kring detta. Ett område där deras upplevelser inte verkar stämma överens är gällande vem som besitter det primära ansvaret för lärande och vidareutveckling av personal. En av HR-konsulterna talar om att deras organisationskultur generellt sett är präglad av mycket eget ansvar för lärande och utveckling och att detta inte minst gäller även för ledare - att dessa själva bör söka upp information som är relevant för dem. Däremot uttrycker en av cheferna, å andra sidan, en önskan om fler insatser från HR kring just kompetensutveckling av personal för att dels bibehålla denna, och dels för att som företag visa utåt att det finns goda karriärmöjligheter som anställd.

5. Diskussion

Utifrån vad vi kommit fram till stämmer upplevelserna hos cheferna mer överens med Flanke och Tengblads ståndpunkt (2023) än med den bild som Alvessons artikel (2023) skildrar. Detta eftersom Alvesson beskriver det som att HR *“kommer med stör snarare än stöd”* (Alvesson, 2023) och målar upp det som en väldigt proaktiv avdelning som bland annat skickar personalen på aktiviteter och utbildningar i exempelvis arbetsmiljö och diskriminering när det inte finns tid för detta enligt cheferna själva. Det resultat som framkommit i vår studie visar snarare att cheferna önskar mer proaktivitet från HR, att de ska vara mer synliga på chefernas avdelningar och ta egna initiativ till kompetensutveckling för medarbetarna.

Som Flanke och Tengblad (2023) uttrycker det hinner HR *“många gånger inte att ge det stöd till cheferna som kan behövas”*, vilket stämmer överens med den upplevelse chefen Lucas har. I samarbetet med HR förväntar han sig att de finns tillgängliga, inte bara när det gäller komplicerade personalfrågor utan som ett stöd i exempelvis hur han bör uttrycka sig i ett mejl, hur han bör tolka vissa signaler - en vardaglig coaching i hans ledarskap som det kanske inte alltid finns tid för. Den generella upplevelsen hos cheferna är att HR och chefer främst kommer i kontakt när det uppstår ett behov av det. Anledningen till detta kan tänkas vara att de arbetar inom olika verksamheter och att HR är en stödfunktion, därför är detta inte häpnadsväckande. Det kan dock finnas tvetydigheter kring hur långt HR:s ansvar faktiskt sträcker sig och vilka områden de bör vara drivande i, samt vilka områden de bör överlåta till cheferna i organisationen. Utifrån studiens resultat kan det antas att den lämpligaste åtgärden till dessa oklarheter är ett förtydligande och tydlig kommunikation på HR:s initiativ om vad de kan hjälpa till med och när de måste rådfrågas innan beslut tas.

Under intervjuerna har det även funnits en önskan om proaktivitet och synlighet främst från chefernas sida, då de upplever HR som väldigt upptagna med annat. Detta kan även tänkas gå i linje med även det som Anton på HR har diskuterat, att de önskar att bli mer involverade i tidigt stadium vid olika processer. Detta ställer därför stora krav på kommunikationen mellan HR och chefer, och även som vi tidigare diskuterat ovan, att förväntningarna på varandras roller behöver kommuniceras tydligare. På så sätt kan HR å ena sidan arbeta mer proaktivt och genom detta möta chefernas önskan, men å andra sidan blir det också viktigt att det finns en upprättad dialog från chefernas sida att involvera HR vid ett tidigt stadium. Detta visar även på, som Lindkvist et al. diskuterat (2011), att det i välfungerande grupper ställs krav på tydliggörande av förväntningar på varandra och rollfördelning.

När det kommer till den genomgående önskan om mer proaktivitet från HR:s sida som cheferna uttryckt kan det diskuteras huruvida det ligger i HR-rollens natur att vara mer

reaktiv än proaktiv. Detta eftersom det är en stödfunktion till chefer och inte tvärtom. Det kan vara en förklaring till att det ser ut som det gör, men det behöver inte betyda att HR inte kan bli mer proaktiva om det finns önskemål om detta. Oavsett ser vi än en gång vikten av kommunikation mellan HR och chefer i samarbetet. Utöver aspekten kring proaktivitet tolkar vi resultatet av chefernas upplevelser av samarbetet med HR som att de är nöjda över lag. Då tre av cheferna som medverkat i studien fått kontakt med oss via sin respektive HR-kollega kan detta ha haft betydelse för den positiva upplevelse som de valt att framhålla under intervjuerna, då det är troligt att de sedan innan har en god relation.

Vad gäller HR:s upplevelser har resultatet visat på en önskan att det ska finnas tydligare ansvarsområden eller rollfördelningar och detta är något vi ser genomgående i de upplevelser som framkommit. Exempelvis vem det är som ansvarar för lönefrågor och vilka som ska hantera olika typer av administrativa frågor. Däremot är det utifrån de uttalanden som gjorts inte helt självklart att det enbart handlar om otydliga ansvarsområden, utan kanske också en ovilja att utföra vissa arbetsuppgifter. Ett konkret exempel på denna typ av situation ger Vera, där hon förklarar att det finns svårigheter att upprätthålla den selfservice-kultur som organisationen strävar efter. Cheferna vill enligt Veras beskrivning gärna överlåta mindre administrativa personalärenden till HR trots att de vet att de kan lösa dessa själva. Chefen Rasmus tycks inte dela denna upplevelse då han uttrycker att han fått tydliga och goda instruktioner om vilka ärenden han kan lösa själv.

Anton lägger mest fokus på att han tycker att HR ofta involveras för sent i diverse processer av chefer och önskar förbättring av detta. Det skulle kunna bero på okunskap hos cheferna om när HR behöver blandas in, men han förklarar även att det ibland verkar bero på skillnad i personlighet och preferenser hos chefer. Med detta menar han att vissa är mer benägna att söka sig till andra människor som ett bollplank innan beslutsfattande, medan andra är mer benägna att "köra på" själv som han uttrycker det. Detta ligger i linje med vad Ivar framhåller - i vilken utsträckning han behöver stötta chefer beror mycket på deras erfarenhet och benägenhet att be om hjälp.

Vad gäller vår tredje frågeställning om hur HR:s och chefers upplevelser sammanstämmer med varandra finns ett bra exempel i temat där samarbetet fungerar bra, i detta exempel uttrycker både Vera och Rasmus exakt samma sak. Båda två uttryckte en önskan om ett mer interaktivt utbyte av information mellan HR och chefer då det i dagsläget sker via en intern plattform där mycket av informationen är inspelad eller i form av en Powerpoint. Då den geografiska distansen utgör ett hinder för fysiska möten skulle digitala hjälpmedel som Teams kunna möjliggöra mer interaktiva live-möten där de har möjlighet att interagera med varandra.

Över lag kan en orsak till att HR-praktikerna tar upp en variation av utmaningar och positiva aspekter vara att de är verksamma inom olika organisationer med olika mål och kontexter. Det kan bero på faktorer som organisationskultur, som kan påverka allt från vilka värderingar, beteenden och prioriteringar människorna i organisationen har, till hur dessa individer tolkar och upplever saker och ting (Nicotera, 2019). Sammanfattningsvis framstår det som viktigt i samarbetet att jobba på kommunikation och tydlighet HR och chefer emellan. Hur detta i praktiken ska göras blir upp till varje organisation beroende på deras respektive behov, förhoppningsvis med vägledning av studiens resultat som kartlagt utmaningar och möjligheter.

6. Slutsats

Syftet med studien är att med utgångspunkt i chefers och HR:s upplevelser beskriva samarbetet mellan dem, och att identifiera möjligheter och utmaningar som finns i samarbetet. I studien har vi kommit fram till slutsatsen att det finns en generell samsyn mellan cheferna och HR gällande samarbetet. Den tydligaste och viktigaste som framkommit i samarbetet är kommunikationens betydelse. Kommunikationens betydelse har främst visats i det avseendet att ansvarsområdena behöver vara tydliga och vilka förväntningar som finns på varandra för att det ska vara ett välfungerande samarbete. Vi kan också se att de som är verksamma inom samma organisationer har liknande upplevelser kring vad som fungerar bra i samarbetet och vad som bör förbättras.

Vi hoppas att de resultat som framkommit i studien kan ligga till grund för att organisationerna vill fortsätta att arbeta med att utveckla samarbetet mellan HR och chefer. I praktiken kan det innebära att chefer och HR-praktiker fått möjlighet att uttrycka tankar som de har kring samarbetet, men även fått möjlighet att reflektera kring sådant som det inte dagligen talas om.

För framtida studier hade det varit intressant att, som vi tidigare i metoddiskussionen framhöll, kombinera intervjustudier med observationer för att få en tydligare förståelse för intervjupersonernas verkliga arbetssituation. Vi tror att det vore fördelaktigt eftersom vi som forskare, genom att befinna oss i intervjupersonernas arbetsmiljöer, då skulle kunna få en känsla för organisationskulturen som har en stor påverkan på hur samarbetet fungerar mellan chefer och HR.

Referenser

- Ahrne, G och Svensson, P. (red. 2022). *Handbok i kvalitativa metoder* (3:e uppl.). Stockholm: Liber.
- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod* (2:a uppl.). Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. (2023). *Låt dig inte styras av ett makthungrigt HR*. Expressen, 15 juli. <https://www.expressen.se/kultur/ide/lat-dig-inte-styras-av-ett-makthungrigt-hr/> [2023-10-29]
- Alvesson, M, Sveningsson, S. (2014). *Chefsliv: Det ska fan vara chef*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, T, Crevani, L, Eriksson-Zetterquist, U och Tengblad, S (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Armstrong, M och Taylor, S (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Billman, K och Enquist, C. (2021). *Teaming: Grupputveckling i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3:e uppl.). Stockholm: Liber.
- Calminder, D och Palm, K. (2021). *Chef och HR: att möta personalproblem tillsammans*. Lund: Studentlitteratur.
- Clegg, S, Kornberger, M och Pitsis, Tyrone. (2011). *Managing and Organizations: An introduction to theory & practice* (3:e uppl.). SAGE Publications Ltd.
- Ellemers, N, De Gilder, D och Haslam, S A. (2004). *Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance*. <https://doi.org/10.2307/20159054> [2023-12-04]
- Eriksson-Zetterquist, U, Kalling, T och Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering* (4:e uppl.). Stockholm: Liber.
- Espinosa, A F A. (2023). *The New Hr: HR and Leadership Integration*. IntechOpen.
- Flanke, J och Tengblad, S. (2023). *Mats Alvesson har helfel – HR måste bli ännu större*. Expressen, 18 juli. <https://www.expressen.se/kultur/ide/mats-alvesson-har-helfel-hr-maste-bli-annu-storre/> [2023-10-29]
- Keller, K M, Yeung, D, Baiocchi, D och Welser, W. (2013). *Barriers to Information Sharing. In Facilitating Information Sharing Across the International Space Community: Lessons from Behavioral Science. RAND Corporation*. <http://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt5hhw06.8> [2023-11-20]

- Kenton, B och Yarnall, J (2009). *HR: the Business Partner*. (2:a uppl.) Routledge.
- Lindkvist, L, Bakka J F och Fivelsdal. E (2016). *Organisationsteori – Struktur, kultur, Processer* (6:e uppl.). Stockholm: Liber.
- Locke, E och Lathman, G. (1991). *A theory of Goal Setting & Task Performance*.
https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance [2023-12-02]
- Nationalencyklopedin (u.å). *Motivation*. Nationalencyklopedin. [2023-12-22]
- Nicotera, A. M. (2019). *Origins and Traditions of Organizational Communication: A Comprehensive Introduction to the Field*. Taylor & Francis.
- Nilsson, B (2017) *Socialpsykologi - teorier och tillämpningar* (1:a uppl.). Stockholm: Liber.
- Priyambodo, P, Paidi, P, Wilujeng, I och Widowati, A. (2023). *Ethno-ECLIPSE learning model: The bridge between collaboration and critical thinking skills*. 10.11591/edulearn.v17i4.20876 [2023-10-13]
- Ruin, H. (2020). *Reduktion och reflektion: En inledning till Husserls fenomenologi*. Södertörns Högskola.
- Schødt, A C. (2012). *Värdeskapande HR-ledning: så utvecklar du mänskliga resurser utifrån verksamhetens behov*. Stockholm: Liber.
- Sköld Hultberg, L och Thilander, P. (2020) *Personalvetenskapliga perspektiv på HR-organisering* (1:a uppl.). Stockholm: Liber.
- Svenskt Näringsliv. (2022). *Viktiga prioriteringar för små och medelstora företag*.
https://www.svensktnaringsliv.se/sme/p16dm9_sme-broschyr-september-2022pdf_1189442.html/SME_broschyr_221024_webb.pdf [2023-10-13]
- Svensson, C. (2021). *En liten bok om samarbete*. Ett hum förlag AB.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet, (2005). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf [2023-11-03]

Bilaga 1 – Informerat samtycke

Du tillfrågas härmed om du vill delta i en intervju som syftar till att med utgångspunkt i chefers och HR:s upplevelser beskriva samarbetet mellan dem, och att identifiera möjligheter och utmaningar som finns i samarbetet. Intervjun kommer att utgöra en del av materialet som kommer användas i kandidatuppsatsen.

Våra forskningsfrågor är:

- Hur upplever chefer samarbetet med HR?
- Hur upplever HR samarbetet med chefer?
- Vilka möjligheter eller förbättringsområden finns i samarbetet?
- Hur sammanstämmer HR:s och chefers upplevelser med varandra?

Det är frivilligt att delta i intervjun och du kan när som helst avgöra om du vill avsluta medverkan. Om du önskar avbryta ditt deltagande, vänligen informera någon av de intervjuansvariga via mejl.

Nema Sillah Bagge och Vanessa Henrysson Roqueta kommer att genomföra intervjun. Vid intervjutillfället görs en ljudupptagning, denna fil kommer endast användas i samband med transkribering av intervjun och kommer därefter att raderas från telefonen där ljudfilen är sparad. Allt material kommer att anonymiseras för att inte röja din eller organisationens identitet.

Genom att muntligt acceptera eller skriva under denna blankett ger du ditt informerade samtycke som innebär att du tagit del av informationen som presenterats i dokumentet.

Datum

Namnsteckning

Namnförtydligande

Kontaktinformation - Intervjuansvariga

Nema Sillah Bagge, student vid Lunds universitet
ne8888ba-s@student.lu.se

Vanessa Henrysson Roqueta, student vid Lunds universitet
va0830he-s@student.lu.se

Kontaktinformation - Handledare

Freja Morris, doktorand vid Lunds universitet
freja.morris@soc.lu.se

Bilaga 2 – Intervjuguide

Inledning

Berätta kort om oss, intervjuens upplägg, informerat samtycke (anonymisering) och vad tanken är med intervjuerna.

Bakgrundsfrågor

1. Kan du kort berätta om din organisation? *Hur skulle du beskriva er organisationskultur?*
2. Vilken är din formella titel och vad arbetar du med? Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
3. Har du tidigare erfarenhet av den position du innehar idag?
4. Hur många är ni i er arbetsgrupp?
5. Vad innebär ett gott samarbete för dig?

Chefsrelaterade frågor

1. Vad är din uppfattning av HR inom din organisation?
2. Hur ofta behöver du stöttning av HR-funktionen?
3. Kan du ge exempel på i vilka situationer du kommer i kontakt med HR?
4. Kan du berätta om hur ert samarbete/tillvägagångssätt fungerar med HR konaktvägsmässigt? *mail/beställning osv? Hur brukar ni ta kontakt med varandra?*
5. I vilken utsträckning anser du att HR jobbar med policies, personalutveckling, nya riktlinjer etc. som sedan implementeras i din verksamhet?
6. Anser du att du får stöttning av HR vid nya implementationer?
7. Hur anser du att ert samarbete fungerar överlag?
8. Finns det några utmaningar som har uppkommit under ert samarbete? *Utveckla gärna.*
9. Har er organisation aktivt arbetat med samarbetet mellan HR och chefer? på vilket sätt?
10. Är det något mer du vill tillägga eller berätta innan vi avslutar?

HR-relaterade frågor

1. Vilka funktioner har ni på HR i er organisation? Om du skulle sammanfatta vad ert arbete går ut på i huvudsak.
2. Hur organiseras personalarbetet i eran organisation? (Vem gör vad, hur är arbetet uppdelat...) *Vilka personalrelaterade arbetsuppgifter delegeras till chefer, kan du ge några exempel, (vad anser du om detta?) Har du någon åsikt om detta, hur det fungerar eller rullar det på?*
3. Vad anser du är den viktigaste frågan/uppgifter för HR om du skulle välja en?
4. I vilken utsträckning stöttar du chefer inom din organisation? (Inte indirekt ex. hjälpa en medarbetare som kommer till HR direkt)
5. Kan du berätta om hur ert samarbete/tillvägagångssätt fungerar med chefer? *mail/beställning osv, fysiska/digitala möten?*
6. Hur tycker du att ert samarbete fungerar med cheferna överlag?

7. Vilken påverkan har du att ta beslut i samråd med chefer?
8. Finns det några exempel på utmaningar som har uppkommit under ert samarbete? *Utveckla gärna.*
9. Har er organisation aktivt arbetat med samarbetet mellan HR och chefer? *på vilket sätt?*
10. Hur skulle ett framtida optimalt samarbete mellan er på HR och chefer se ut enligt dig? Finns det i dagsläget något som saknas för att detta skulle bli verklighet, i så fall vad?
11. Är det något mer du vill tillägga eller berätta innan vi avslutar?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se

