



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

**Röster om HR -**  
**en diskursanalys av HR:s identitetskonstruktion**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap, 15 hp

Katja Ödman

Pernilla Pålsson

Handledare: Karin Lumsden Wass

Juni, 2012

# Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: Vårterminen 2012  
Handledare: Karin Lumsden Wass  
Examinator: Gun-Britt Wärvik

Uppsatsen syftar till att undersöka och analysera hur HR:s identitet konstrueras diskursivt i facktidsningen *Personal & Ledarskap*. Vi undersöker också vilka motsättningar och spänningar som synliggörs och osynliggörs i *Personal & Ledarskap*, kopplat till HRs identitet, och hur dessa kan förstås utifrån diskursteori. En utgångspunkt tas delvis i Johan Berglunds (2002) forskning om personalspecialister och deras kamp för erkännande och status samt hur de arbetar med sin identitet utifrån olika retoriska positioner. Vår studie genomförs 10-15 år senare än Berglunds och ger därmed viktiga insikter i hur HR:s identitetsarbete ser ut i facktidsningen *Personal & Ledarskap* idag. Uppsatsen utgår från diskursanalys och diskursteori och undersöker hur HR:s identitet konstrueras i textavsnitt från bland annat notiser, intervjuer och krönikor där HR:s roll behandlas. Begrepp som subjektsposition, antagonism och hegemoni används för att analysera och förstå textmaterial från två årgångar av *Personal & Ledarskap*. I materialet identifierades fyra olika subjektspositioner som erbjuds av två övergripande diskurser, professionsdiskursen och en ekonomisk diskurs. Utifrån detta diskuteras komplexiteten i HR-identiteten, professionens osäkerhet och en ekonomisk diskurs som utgångspunkt för HR:s identitetsarbete.

Nyckelord: Human Resource, HR, identitet, diskursanalys, textanalys, *Personal & Ledarskap*

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Personalarbete i förändring- en historik.....	2
1.2 Syfte och frågeställningar .....	4
<b>2. Tidigare forskning</b> .....	<b>5</b>
2.1 Identitet .....	5
2.2 HR:s yrkesidentitet och professionens inflytande .....	5
2.3 Olika perspektiv på personalarbete.....	7
<b>3. Teoretiska utgångspunkter</b> .....	<b>9</b>
3.1 Diskursanalys- en översikt.....	9
3.2 Diskursteori.....	10
3.2.1. Diskurs och identitet.....	10
3.2.2. Subjekspositioner som analysverktyg .....	11
3.2.3. Antagonism och hegemoni.....	11
3.3 Diskursanalys i praktiken.....	12
3.3.1. Material vid diskursanalys .....	13
3.3.2. Facktidningen Personal & Ledarskap .....	13
<b>4. Beskrivning av studien</b> .....	<b>14</b>
4.1 Tillvägagångssätt.....	14
4.2 Avgränsningar .....	14
4.3 Forskarens roll.....	15
4.4 Reliabilitet .....	15
4.5 Validitet .....	16
4.6 Etik.....	16
<b>5. Resultat och analys</b> .....	<b>18</b>
5.1 Diskurser .....	18
5.1.1. Professionsdiskursen .....	18
5.1.2. En ekonomisk diskurs .....	21
5.2 Subjekspositioner .....	23
5.2.1. Affärsmannen .....	23
5.2.2. Humanisten.....	25
5.2.3. Den osäkre.....	26
5.2.4. Lobbyisten.....	28
<b>6. Diskussion</b> .....	<b>30</b>
6.1 Metodologiska reflektioner.....	34
6.2 Vidare forskning.....	35
<b>7. Referenser</b> .....	<b>36</b>
7.1 Litteratur.....	36
7.2 Internetkällor.....	37
7.3 Övriga källor.....	37

# 1. Inledning

Så står vi här, redo för arbetslivet. Vi vill ut och pröva vingarna, använda all den kunskap vi har förvärvat under åren på Personalvetarprogrammet. Men vad kan vi då, och vilka är vi personalvetare, HR-folk? Kanske drabbar osäkerheten alla universitetsstuderande mot slutet av utbildningen, men är inte osäkerhetskänslorna extra starka för oss personalvetare?

Personalvetarprogrammet har i någon form funnits sedan början av 1980-talet och arbete med personal-och Human Resource-frågor har många decennier på nacken. Utifrån detta borde HR-rollen vara ganska väl etablerad och ha hittat sin plats i organisationen men det finns mycket som tyder på att så inte är fallet. Johan Berglund (2002) beskriver i sin avhandling om personalspecialister hur yrkesgruppen kämpar för att nå erkännande och status. De senaste åren har det också skrivits en rad studentuppsatser på teman om HR:s yrkesroll och yrkesidentitet och om dess tydlighet, otydlighet och komplexitet (se exempelvis Hilmersson, 2009 och Johnsson & Åkerström, 2010). Berglund menar att det finns en otydlighet kring yrkesrollen och att det gör att personalspecialisterna får svårare att få en hög status, något som de egentligen borde ha förutsättningar för i kunskapsamhället där kunskap och kompetens värderas högt. Berglunds avhandling skrevs för tio år sedan och man kan fundera över vad som har förändrats sedan dess. Det som då benämndes som personalspecialister benämns idag oftast som HR och personalarbete har ersatts med begrepp som HRM och HRD. Har själva yrkesidentiteten och tydligheten och statusen kring den också förändrats?

HR-rollen och personalarbete har vissa speciella förutsättningar. Bland annat balanserar man hela tiden en mängd olika krav. HR ska vara arbetsgivarens representant, se till organisationens bästa och bidra med (ekonomiskt mätbart) värde till organisationen. Samtidigt har HR kunskap om människan och dess behov, möjligheter och begränsningar och ska värna om att organisationen tar dessa aspekter på allvar. Dessa olika perspektiv är också kopplade till HR:s roll i sig, och hur HR bemöts i organisationen. HR får inte bli för mjuka i sitt sätt att hantera personalfrågor för då riskerar man att förlora inflytande och legitimitet gentemot ledningen. Samtidigt får HR inte bli för hårda för då riskerar man att de anställda förlorar förtroendet för HR-funktionen (Watson & Bargiela-Chiappini, 1998). HR behöver alltså både balansera andras krav och förväntningar och samtidigt se till att värna den egna yrkesrollen och statusen. Inte konstigt om HR-folk funderar ganska mycket över den egna rollen, vilka man är och hur man bör vara.

Alla yrkesgrupper arbetar med sin yrkesidentitet, i olika utsträckning och inom olika områden. Det sker såväl genom samspelet på arbetsplatsen som i den offentliga debatten men också genom litteratur och media, exempelvis facktidskrifter.

Personal & Ledarskap är en tidning för yrkesverksamma som kan erbjuda stöd i reflektionerna kring och skapandet av HR-identiteten. I vår uppsats vill vi titta närmare på hur det här går till. Berglund (2002) analyserar i sin avhandling artiklar ur samma tidning men på tio år har såväl HR:s roll och identitet som tidningens innehåll förmodligen förändrats. Vår förhoppning är att kunna bidra till en ökad förståelse kring HR:s roll och identitetsskapande och de motsättningar som synliggörs och osynliggörs i ett forum som Personal & Ledarskap.

## **1.1 Personalarbete i förändring- en historik**

Under olika årtionden, av olika författare och i olika sammanhang används flera olika begrepp och benämningar för personalarbete och de som arbetar med personalfrågor. Genom uppsatsen använder vi framförallt förkortningen HR (Human Resource) eftersom det idag är ett vanligt sätt att benämna de som arbetar med personalfrågor och eftersom det genomgående används i Personal & Ledarskap. Då vi refererar till författare som studerat HR och de frågor som ryms inom HR-arbete benämner vi saker och ting på samma sätt som de har gjort, exempelvis pratar Berglund om personalspecialister istället för HR. Begreppens förändring belyser de förändringar som området genomgått och kanske fortfarande genomgår, men också förändrade förväntningar på de som arbetar med personalfrågor.

Att området personalarbete är och har varit så föränderligt beror till stor del på samhällets och näringslivets utveckling, vilket på många sätt har påverkat personalarbetets inriktning. HR-professionen har inte i speciellt stor utsträckning kunnat definiera syfte och innehåll i personalarbete utan har fått svara upp mot förändrade förutsättningar. Anpassning till omgivningens förändringar och trender har varit en överlevnadsstrategi för professionen (Damm & Tengblad, 2006).

För att förstå innehållet och diskurser som konstrueras i dagens personal- och HR-arbete kan det vara på sin plats med en liten historisk tillbakablick. Maria Löfgren Martinsson (2008) gör en kort sammanfattning av förändringen från personalsocialt arbete till HRM och menar att

arbetet inte bara har förändrats utan att det framförallt handlar om en utvidgning av området över tid. Delar från olika epoker lever kvar parallellt med det nya och präglar det kommande. Det som kanske framförallt förändras och växlar är synen på människan och vad som verkligen är centralt i personalarbete.

Bredin och Söderlund (2005) beskriver HRM-begreppets genomslag på 1980-talet och hur personalarbete gick från att vara främst administrativt till att bli en mer integrerad del av företagets övergripande styrning. Personalavdelningen fick på många sätt en mer aktiv och konsultinriktad roll. Under 1990-talet fördes sedan personalansvar ut i linjeorganisationen medan övergripande frågor sköttes av en mindre stab av personalansvariga i nära samarbete med företagsledningen.

Under slutet av 1990-talet fördes en debatt om begreppet HRM i tidningen *Personal & Ledarskap*. Kritikerna menade att HRM var ett uttryck för en amerikanisering av det svenska arbetslivet och att individers inflytande och rättigheter förbisågs om organisationer arbetade utifrån HRM-strategier. HRM-kritikerna ville istället att humanistiska ideal skulle vara vägledande i skapandet av framtidens arbetsliv. Ett annat ”läger” menade att en svensk variant av HRM behövde skapas för att personalspecialisterna skulle hänga med i utvecklingen och att det visst var möjligt att förena ekonomiska och humanistiska intressen (Damm & Tengblad, 2006). Löfgren Martinsson (2008) menar att så här i efterhand kan man se att det är det senare lägrets idéer som fått fäste.

Under senare delen av 1990-talet och under 2000-talet fick Dave Ulrich, hans forskning och idéer kring personalarbete och sättet att strukturera HR-funktionen allt större uppmärksamhet. Grundtanken är att HR ska arbeta med värdeskapande aktiviteter, att det HR gör ska vara kopplat till ”affären” och att HR ska arbeta mer strategiskt (Ulrich & Brockbank, 2007). Ett tema i forskningen är att HR ska omorganiseras och delas upp i olika delar: service-center (sköter mycket av det administrativa kring personalen), expertenheter (implementerar strategier och arbetar mer operativt) och business partners (arbetar som partner till chefer i linjen och ser till att det HR gör stämmer överens med verksamheten och gagnar ”affären” och organisationen). Ulrichs forskning har fått kritik för att vara överdrivet normativ och för att sakna empiriskt stöd för att det här sättet för HR att arbeta skulle vara effektivt. Trots detta har många stora organisationer anammat den så kallade ”HR-transformationen” och detta sätt att organisera HR är idag väldigt vanligt (Boglund, Hällstén & Thilander, 2011).

Samtidigt som mycket inom området har förändrats menar Damm och Tengblad (2006) att det finns aspekter som bestått över tid. Exempelvis har många som arbetar inom området upplevt en konflikt mellan ”det humanistiskt goda och det strikt effektivitetsmässiga” (Damm & Tengblad, 2006:49) och har fått utstå kritik och blivit beskyllda för att inte förstå affärer eller på vems uppdrag de arbetar. Genomgående under historien har varit att professionen har försökt forma strategier för att uppnå ökat inflytande och man har försökt komma bort från det mjuka och omvårdande och bli mer strategisk, offensiv och aktiv.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Mot bakgrund av att HRM-området och HR-rollen har förändrats mycket de senaste decennierna är syftet med denna uppsats att undersöka och analysera hur HR:s identitet idag konstrueras diskursivt i branschtidningen Personal & Ledarskap. Vi vill också undersöka vilka motsättningar och spänningar som synliggörs och osynliggörs i Personal & Ledarskap och hur dessa kan förstås utifrån diskursteori.

Våra frågeställningar är således:

Vilka förväntningar och krav kommer till uttryck i beskrivningar av HR:s roll?

Vilka motsättningar och spänningar osynliggörs eller synliggörs i beskrivningar av HR:s roll?

## 2. Tidigare forskning

I detta avsnitt görs en kort överblick av identitetsbegreppet och tidigare forskning om HR:s yrkesidentitet. Vi tar också upp forskning kring HR-funktionen och försöker med olika perspektiv visa att bilden av HR och personalarbete inte är entydig.

### 2.1 Identitet

Den här uppsatsen syftar till att undersöka hur HR:s identitet konstrueras i facktidningen *Personal & Ledarskap*. Det finns många olika sätt att prata om och undersöka identitet. Ofta handlar det om att förstå individen, dess omgivning och leverne. Social identitet, kulturell identitet eller själv-identitet är exempel på olika utgångspunkter för att beskriva identitet. Identitetsbegreppet är vanligt inom sociologi, socialpsykologi, teologi, livsfilosofi, populärpsykologi och kulturforskning. Olika termer används för att beskriva identitet, filosofin använder termer som subjekt eller subjektivitet, inom psykologi används begrepp som personlighet, jaget och överjaget. Att enbart förhålla sig till ett perspektiv kan ge en något snäv bild. Genom att fokusera på de psykologiska aspekterna av identitetsskapande, som exempelvis kognitiva strukturer eller omedvetna impulser, kan forskare gå miste om viktiga kulturella och sociala aspekter. Samtidigt kan forskare förminska de psykologiska processer som finns inom oss genom att enbart förklara vår identitet som en konstruktion av vår sociala och kulturella kontext. För att bli begripligt behöver identitetsbegreppet sättas in i ett sammanhang. Skapandet av identitet sker på olika nivåer, en samhällelig och en individuell. På individuell nivå tolkar individen sin omgivning och förhåller sig till den. På samhällsnivå finns övergripande processer och strukturer vilka kan uppfattas som fasta men som individen över tid kan förändra (Hammarén & Johansson, 2009).

### 2.2 HR:s yrkesidentitet och professionens inflytande

Berglund (2002) beskriver i inledningen till sin avhandling *De otillräckliga- en studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status* hur HR som yrkesgrupp genom historien kämpat med att försöka skapa en stabil, positiv och legitim yrkesidentitet.

Svårigheterna är många och personalspecialisterna har haft en benägenhet att ta på sig många olika roller för att passa in och accepteras. Att HR har fått kämpa med sin yrkesroll och att den både av HR själva, eller dåtidens personalspecialister, och andra uppfattats som otydlig beror kanske på den dubbelhet som ligger i rollen. Berglund studerar hur



professionaliseringsprocessen ser ut för personalspecialister och hur olika grupper inom ledningsområdet kämpar om att få tolkningsföreträde.

Enligt Berglund är en del av personalspecialisternas problematik att det är ett kvinnodominerat yrke och att det traditionellt anses stå för mjuka och kvinnliga värderingar. Berglund förvånas över att genusordningen inte finns med som en förklaring till personalspecialisternas vedermödor. För att kunna visa på det värde personalspecialister tillför organisationen uppmanas de att lära sig mer ekonomi, vilket de generellt anses dåliga på, enligt både sig själva och andra. Dels för att kunna räkna på de aktiviteter de utför och dels för att det underlättar att kunna prata det ekonomiska språket vid kommunikation med chefer och ledningsgrupper. Berglund använder sig av motsatspar som “aspekter vilka tillskrivs personalspecialister som yrkesgrupp” kontra “aspekter vilka (både av kritiker och personalspecialister själva) anses vara relevanta för att arbeta strategiskt med personalfrågor” (Berglund, 2002:238). Inom dessa kategorier ställs exempelvis humanism mot ekonomi, vilket berör huruvida det ekonomiska står i konflikt till mänskliga hänsynstaganden. Enligt personalspecialisterna själva verkar dessa tillsynes motpoler vara förenliga och vikten av att yrkesgruppen tillför humanistiska ideal betonas som en kontrast till rådande ekonomiska normer. Dock verkar det ofta framföras som kritik att personalspecialisterna förbiser organisationers ekonomiska betingelser för betoning på det humanistiska.

Det finns en motsägelsefullhet i HR-rollen då HR både ska utöva kontroll och styrning över anställda men samtidigt ska bry sig om och värna om människor. Watson och Bargiela-Chiappini (1998) beskriver de trovärdighetsproblem och dubbelbundna situationer som uppstår till följd av detta. HR ska behandla anställda som medel för att uppnå organisationens mål och fokusera på effektivitet men samtidigt ska HR värna om människorna i organisationen och verka för rättvisa, välmående med mera. Om HR blir för mjuka tas de inte på allvar av linjechefer och ledning men om HR blir för tuffa skadas förtroendet från medarbetarna. Om HR söker för mycket makt och inflytande för att stärka sina positioner möts de av motstånd men om de inte håller sig framme får de inte göra sin röst hörd. HR-rollen innebär alltså att kunna balansera en mängd olika perspektiv som till exempel organisationens framgång, individers välmående och ekonomi ställt mot humanism.

Boglund, Hällstén och Thilander (2011) studerade nyligen hur sex svenska organisationer de senaste åren har anammat och översatt idéer med rötterna i Ulrich forskning. Enligt Ulrich

använder HR-professionen en transformation av HR-funktionen för att få större inflytande i sina organisationer. Artikelförfattarna noterar dock att ingenting i deras studie tyder på att så är fallet. Snarare ser man i några av de studerade organisationerna tecken på att en del av HR-medarbetarna degraderas genom att enbart få ägna sig åt administrativa uppgifter och genom specialisering där man inte längre jobbar brett och nära verksamheten. Samtidigt får vissa HR-professionella ett större inflytande och nya karriärmöjligheter exempelvis genom rollen som Business Partners. Vi kan alltså se en ökad uppdelning inom HR-professionen när det gäller makt och inflytande. Boglind, Hällstén och Thilander noterar också en genusaspekt i det här, då det nästan enbart är kvinnor som har tilldelats de mindre statusfyllda positionerna.

### **2.3 Olika perspektiv på personalarbete**

Inom forskning kring HRD (Human Resource Development), ett stort område inom personalarbete, finns en kritisk tradition som representeras av bland andra Tara Fenwick. HRD handlar om lärande och utveckling av medarbetare i organisationer. Fenwick skriver i en artikel från 2004, *Toward a critical HRD in theory and practice*, att utgångspunkten för HRD framförallt är ekonomisk. Kraven på de som arbetar praktiskt inom området är att resultatet av satsningar inom utbildning och utveckling ska vara bättre presterande medarbetare som bidrar till organisationens framgång. HRD fokuserar väldigt lite på frågor kring social rättvisa på arbetsplatser och den större samhällsliga kontexten. Assymetriska maktrelationer eller att analysera saker och ting utifrån kategorier som kön eller etnicitet verkar inte vara av intresse och därmed verkar HRD inte för verklig förändring utan riskerar att upprätthålla de klassiska maktförhållanden och tillstånd som råder i arbetslivet i stort och på enskilda arbetsplatser. Fenwick menar att det behövs en mer kritisk diskurs inom HRD.

Också Maria Löfgren Martinsson (2008) tar upp HRD och menar att det går att se två olika synsätt inom området, där den ena inriktar sig mot hur man i arbetslivet kan underlätta för lärande och förstå hur lärande går till och den andra på att öka effektivitet och höja prestationer genom användande av HRD. Kritisk HRD syftar till att ifrågasätta det som i organisationer tas för givet i arbete med personal och hur lärande och förändring sker i praktiken. En kritisk diskurs motsätter sig att mänsklig kunskap, färdigheter, relationer och utbildning underordnas organisationens vinning och mål som är primärt ekonomiska och instrumentella. Kritisk HRD vill förändra organisationer och HRD-praktik så att arbetsplatser blir mer rättvisa, livgivande och hållbara (Fenwick, 2004).

HR är den funktion i en organisation som allra tydligast och mest uttalat ägnar sig åt att förvalta och utveckla de mänskliga resurserna. Maria Löfgren Martinsson (2008) beskriver hur individualiseringen i arbetslivet har lyft upp utvecklingsfrågorna och kopplat dem till individen. Hon ställer sig dock frågande till om denna utveckling verkligen är på människans villkor. Även om individen är i centrum är det produktionsekonomiska perspektivet starkast och detta avspeglas också i personalarbetet som numera arbetar utifrån vad som kan kallas en ledningsdiskurs. Syftet med utveckling av medarbetare är att uppnå organisationens mål och att organisationen ska bli mer framgångsrik. Frågor om rättvisa och hållbarhet kommer, som Fenwick (2004) anför, i skymundan och inte ens HR lyfter upp dem.

Vi har i detta avsnitt tagit upp en del tidigare forskning kring HR-professionen och HR-arbete och inledde med en överblick av identitetsbegreppet. I denna uppsats väljer vi att se identitet som en konstruktion av en social och kulturell kontext. För att förstå hur HR:s identitet konstrueras i *Personal & Ledarskap*, en tidning som är en del av ett socialt och kulturellt sammanhang, använder vi oss av diskursanalys. De teoretiska utgångspunkter och de analytiska verktyg som diskursanalys erbjuder ger oss möjlighet att undersöka HR:s identitetskonstruktion kopplat till olika perspektiv och synsätt på personalarbete samt till omgivande diskurser.

### **3. Teoretiska utgångspunkter**

Vi kommer nedan att beskriva de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för analys och förståelse av det textmaterial vi samlat in från Personal & Ledarskap. Vi beskriver diskursanalys i stort för att sedan rikta in oss på diskursteori och ett antal analytiska begrepp som vi kommer att använda oss av under resten av uppsatsen.

I den moderna samhällsvetenskapliga forskningen används ofta språk och text för att förstå fenomen och relationer mellan olika grupper i samhället. Texter används exempelvis när samhällsvetare studerar makt, ojämlikhet, konflikt och samförstånd. Vissa forskare menar att vi måste studera språket, och därmed bland annat texter, för att kunna säga något om hur vi människor tänker och handlar. Språket är det som sätter gränser för tanke och handling (Bergström & Boréus, 2005). Dessutom är det så att språket och texter har fått en allt större plats i vårt moderna samhälle som ofta betecknas som informationssamhället. Saker och ting förmedlas genom exempelvis tv, tidningar och sociala medier och får konsekvenser för vad människor tänker och gör.

#### **3.1 Diskursanalys- en översikt**

De senaste årtiondena har begreppet diskurs och diskursanalys som metod varit populärt inom samhällsvetenskapen. Det finns olika riktningar inom diskursanalys och själva diskursbegreppet används på ett ganska vagt och mångtydigt sätt. Gemensamt för de flesta diskursbegrepp är att det handlar om ”någon typ av social praktik som har med språkanvändning i något speciellt sammanhang att göra.” (Bergström & Boréus, 2005:17). Den sociala praktiken är våra handlingsmönster och vanor, det sätt vi tillsammans gör saker och ting på. I den sociala praktiken är språkanvändning ofta något mycket viktigt. Enligt vissa är en diskurs enbart kopplad till själva språkanvändningen medan diskurs för andra innefattar mer av den sociala praktiken än bara det som sägs och skrivs. Berglund (2002) menar att den sociala praktiken i viss mån sker utanför diskursen men samtidigt är de beroende av varandra och både formar och formas av varandra. Texter kan inte stå för sig själva utan skrivs och tolkas i samspel med strukturer och positioner utanför det skrivna.

Det är genom språket vi skapar vår uppfattning om hur verkligheten ser ut. Språket hjälper oss att sortera och utesluta det som verkar orimligt men även att se alternativ som verkar möjliga

och sanna. Språkets funktion är att representera någonting. Det som är intressant vid diskursanalyser är hur vi skapar uppfattningen om vad som är rimligt eller orimligt och hur en bild av verkligheten i ett specifikt sammanhang gör sig behörig som den sanna (Börjesson & Palmblad, 2007).

Diskursanalys är en del av ett socialkonstruktivistiskt sätt att ta sig an och se på världen. Det är genom hur vi kategoriserar saker och ting som vår uppfattning om vad som är verkligt bildas. Det är dock en uppfattning som byggs utifrån tidigare kunskap och föreställningar som vi redan har och kan inte ses som en objektiv sanning. Det vi tror oss veta är historiskt och kulturellt format, vår bild av världen är inte given på förhand och den kunde sett annorlunda ut under andra omständigheter. Det är genom det sociala samspelet som vi bildar oss en uppfattning om hur saker förhåller sig men även vidmakthåller de uppfattningar som finns (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). När vi försöker bilda oss en uppfattning om vad som är rimligt och riktigt sker en kamp om tolkningsföreträdet och det kan finnas flera och eventuellt konkurrerande diskurser med motsägelsefulla perspektiv.

## **3.2 Diskursteori**

Vi har till stora delar utgått från *Diskursanalys som teori och metod* (Winther Jørgensen & Phillips, 2000) och dess beskrivning av diskursteori, vilken bygger på *Hegemony and Socialist strategy* (1985) av Ernesto Laclau och Chantal Mouffe. Genom diskursanalys kan vi förstå konstruerade sociala företeelser. Diskurser innefattar alla sociala företeelser, där språket är en del. Diskurserna gör att vi agerar efter normer och strukturer utan att reflektera över det. Vår verklighet, identitet, samhället vi lever i och dess konstruktion tas för givna.

Diskursteorin syftar till att utforska hur vi format den verklighet som vi tar för given. Det centrala är alltså att verkligheten inte anses fastställd eller låst utan att den genom diskurser omskapas och förändras (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Genom att dekonstruera kunskap, identiteter och sociala relationer i analyser av det vi säger och gör kan vi få syn på vad det är vi tar för givet samt den kamp om tolkningar och mening som förs om dessa saker.

### **3.2.1. Diskurs och identitet**

Med utgångspunkt i tanken om att verkligheten inte objektivt kan fastställas utan skapas diskursivt beskriver Laclau och Mouffe hur också identitet organiseras och struktureras genom diskurser. Förutom att vi utifrån kategorier som klass, kön och etnicitet har en viss strukturell position i ett sammanhang intar vi i diskurser också andra positioner som vi

identifierar oss med. Utifrån diskursteori är det inte de strukturella positionerna som finns på materiell nivå som är de mest intressanta utan de som vi diskursivt intar eller interPELLERAS av, så kallade subjektspositioner (Bergström & Boréus, 2005). Att subjektet interPELLERAS av bestämda positioner i diskursen innebär att det ges en identitet eller att en viss identitet ”ropar” på subjektet. Att ett barn säger ”mamma” och kvinnan reagerar på detta innebär att hon tagit på sig en identitet till vilken särskilda förväntningar om hur hon ska agera hör. Ett annat exempel är en läkarkonsultation där positionerna "läkare" och "patient" finns. Till dessa positioner finns vissa förväntningar om vad man kan säga och göra respektive inte säga och göra. Det är till exempel läkaren som har tolkningsföreträde när det gäller vad som är fel på patienten och förväntas ställa en diagnos. Exemplet är en specifik situation och diskurs men i livet i stort är det vanligtvis så att vi samtidigt positioneras på flera olika platser av olika diskurser. Till exempel kan man på jobbet vara "personalvetare", "IKEA-anställd" och "fackligt engagerad" på en och samma gång. Ibland är de här diskurserna motstridiga och interPELLERAS oss samtidigt. Konflikt kan uppstå mellan de diskurser som vi positioneras av (Winther Jørgensen & Phillips, 2000).

### **3.2.2. Subjektspositioner som analysverktyg**

Vi använder oss av begreppet subjektspositioner för att analysera och förstå den dubbelhet och de motsättningar som ryms i HR:s identitet. Inom diskursteori används subjektspositioner framförallt när det gäller etablerade diskurser som diskursen om hur en kvinna bör vara, eller diskursen i ett läkare-patient-samtal (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Det är skillnad på tyngden i krav och förväntningar på exempelvis vår position humanisten, som vi skriver om längre fram, och på en mer generell position som kvinna. I vår studie använder vi begreppet subjektspositioner för att förstå hur skilda diskurser konstruerar HR:s identitet och att diskurserna ”talar till” HR på olika sätt, utifrån olika antaganden om hur verkligheten ser ut och hur vi bör förhålla oss till den. På så vis får vi möjlighet att få syn på de svårfångade diskurser som påverkar yrkesgruppens identitetskonstruktion och kan belysa komplexiteten i HR-identiteten. Att använda subjektspositioner är ett sätt för oss att kunna visa de olika positioner som ryms inom HR:s identitet och därmed även de krav och förväntningar som är knutna till dessa positioner.

### **3.2.3. Antagonism och hegemoni**

En grundläggande tanke inom diskursteorin är att det pågår en kamp och konflikt mellan olika diskurser om tolkningsföreträdet för vad vi uppfattar som verklighet. Även om något anses

vara en objektiv sanning så kan det alltid ske en förändring angående den uppfattningen genom diskursiva förändringar. ”Ingen diskurs kan etableras totalt; den befinner sig alltid i konflikt med andra diskurser som definierar verkligheten annorlunda och som därmed anger andra riktlinjer för det sociala handlandet.” (Winther Jørgensen & Phillips, 2000:55). En diskurs kan dock under en period tyckas självklar och få stå ganska oemotsagd och det är detta som avses med att något tycks vara en objektiv sanning.

Laclau och Mouffe använder sig av begreppet antagonism för att förklara konflikten mellan identiteter. Man kan mycket väl vara bärare av flera identiteter, det vill säga flera subjekspositioner, samtidigt men det kan också vara så att identiteter gör motstridiga anspråk på hur man skall agera inom ett och samma område. Antagonism är alltså att identiteterna stöter ihop och lösningen på konflikterna sker genom hegemoniska interventioner (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). För att förklara hegemoniska interventioner måste vi förklara begreppet hegemoni. Hegemonier beskrivs som de perspektiv som har herraväldet över antaganden och förståelse i vår vardag. Hegemonier belyser makt och maktkamp genom konsensus snarare än tvång eftersom de handlar om allmänna uppfattningar. När diskurser (och därmed också positioner och identiteter) konkurrerar om att skapa mening sker en kamp om hegemonin mellan diskurserna. Begreppen hegemoni och diskurs påminner om varandra eftersom de båda fastställer hur vi ser på verkligheten. Men kampen mellan diskurserna pågår för att uppnå hegemoni och ”den hegemoniska interventionen har lyckats om en enda diskurs åter dominerar där det tidigare rådde konflikt, och antagonismen därmed är upplöst” (Winther Jørgensen & Phillips, 2000:55). Den hegemoniska interventionen syftar till att skapa entydighet inom områden där det uppstått antagonism.

### **3.3 Diskursanalys i praktiken**

Det man kan och ska undersöka vid diskursanalys är hur det som skrivs och sägs skapar mening och föreställningar som får följder för området eller samhället. Det handlar alltså inte om att komma bakom diskursen och förstå hur det verkligen är utanför texten (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). I vårt fall innebär det att vi inte kan uttala oss om HR:s roll utanför Personal & Ledarskap. Vår studie syftar istället till att belysa vad som skrivs och vad det kan få för konsekvenser för läsaren och skapandet av en HR-identitet.

### **3.3.1. Material vid diskursanalys**

Enligt Börjesson (2007) har det skett en förändring i synen på de typer av material som används vid samhällsforskning. Det har blivit allt vanligare att akademiska studier görs utifrån mediala forum istället för mer traditionella empiriska insamlingar som intervjuer, enkäter eller studier av offentliga utredningar. Vid en diskursanalys är det mindre viktigt vilken typ av material som studeras. Det spelar inte så stor roll om en text är en statlig utredning eller en veckotidning för tonårstjejer. Det som ska studeras är de bilder av verkligheten som förmedlas.

Massmedia och skriven text spelar idag stor roll för människors meningsskapande. Vi omges konstant av mediala budskap, som på olika sätt har inflytande över oss. I Watson & Bargiela-Chiappinis (1998) studie av engelska och italienska facktidningar för personalspecialister visade det sig att tidningarna relativt väl återspeglade teman och dilemman som var aktuella och viktiga för personalspecialisterna i dessa länder. Berglund (2002), som i sin avhandling analyserar *Personal & Ledarskap*, ser tidningen som ”en viktig källa för (re)produktion och spridning av retoriska resurser för skapandet av mening och därmed yrkesidentitet” (Berglund 2002:47).

### **3.3.2. Facktidningen Personal & Ledarskap**

*Personal & Ledarskap* är en facktidning för personalansvariga och säger sig vara Sveriges ledande yrkestidning för personalspecialister och andra intresserade av ämnesområdet Human Resources. Upplagan är på 15 600 exemplar (Internetkälla 1) och enligt Orvesto Näringsliv 2011 går tidningen ofta på cirkulation på personalavdelningen och läses av uppskattningsvis 24 000 personer (Internetkälla 2). Enligt en läsvärdesundersökning från ARS Research AB läses tidningen i genomsnitt i 49 minuter. Tidningen får anses ha god spridning och läses i jämförelsevis hög utsträckning. Därmed kan man också förvänta sig att tidningen har inflytande och att den är ett aktivt redskap när det gäller att formera en gemensam bild av vad HR är och bör vara. Med tanke på *Personal & Ledarskaps* goda spridning och hur noggrant HR-personer läser den tycker vi därför att det är relevant att studera hur HR framställs i denna för att förstå meningsskapande när det gäller HR-identiteten.



## **4. Beskrivning av studien**

I följande avsnitt beskriver vi tillvägagångssätt vid genomförandet av vår studie. Vi tar också upp de avgränsningar vi gjort samt gör överväganden kring vår egen roll i studien, reliabilitet, validitet och etik.

### **4.1 Tillvägagångssätt**

Vi använde oss av två årgångar av Personal & Ledarskap, sammanlagt blev detta 22 tidningar. Vi valde att använda oss av år 2010 och 2011 för att få så aktuella årgångar som möjligt och för att vi var intresserade av hur diskussioner och meningsskapande ser ut idag. Inledningsvis läste vi några nummer ganska förutsättningslöst och letade efter stycken som berörde HR:s roll i ett vidare perspektiv (alltså inte konkreta arbetsuppgifter utan mer hur HR ska vara, agera och vad HR bör prioritera, vilken plats HR har i organisationen och så vidare). Artiklarna vi har behandlat har varit allt ifrån korta notiser på tio rader till femsidiga artiklar. Vårt analysmaterial innehåller intervjuer, enkätresultat i notisform, bokrecensioner, debattinlägg med mera. Efter en första genomläsning påbörjades arbetet med kategorisering för att plocka ut de teman som förekom i störst utsträckning. Vi valde att enskilt läsa och kategorisera materialet för att sedan jämföra våra resultat. Efter jämförelsen delade vi in våra kategorier i två områden, ett område där vi utgick från positioner som subjektet, HR, erbjuds samt ett område där vi kategoriserade övergripande diskurser kopplade till hur HR:s identitet konstrueras. Dessa olika positioner och kategorier har, som alltid är fallet vid en diskursanalys, skapats av oss. De fanns inte där per automatik utan har genom noggrann läsning, en del fantasi och genom att räkna förekomsten av olika teman identifierats av oss som väsentliga uttryck för hur HR-identiteten beskrivs i de valda textavsnitten. För att tydliggöra de två övergripande diskurserna gjorde vi en sammanställning av vilka ord som utgjorde uppbyggnaden i dessa diskurser och som förekom mest frekvent. När vi tematiserade i subjektspositioner hittade vi fler än de vi tar upp i analysen men valde att vidare analysera de som framkom tydligast och oftast.

### **4.2 Avgränsningar**

Ett examensarbete sträcker sig över ungefär två månaders tid och begränsningar och avgränsningar är därför en nödvändighet. Vi har i insamlandet av material och läsning av Personal & Ledarskap begränsat oss till att titta på två årgångar av tidningen, 2010 och 2011.

Två år är en kort tid och utifrån detta kan vi inte göra så mycket jämförelser varken mellan de årgångar vi har läst eller med årgångar som andra har studerat tidigare. Vi har även avgränsat oss när det gäller innehållet i tidningen och valt att titta på den skrivna texten som behandlar HR:s roll och identitet och inte på exempelvis annonser, bilder, omslag eller hur rubriker sätts och ser ut. Med andra ord finns det mycket i tidningen som vi valt bort men som också är budskap och en del av skapandet av en HR identitet.

### **4.3 Forskarens roll**

Vid undersökning av diskurser inom ett för forskaren känt område kan det vara svårt att förhålla sig till det man själv anser sig veta, tycka och tänka om området. Det är viktigt att ha med sig en medvetenhet om vilken roll den egna uppfattningen kan ha och hur den kan påverka vad man ser och hur man ser på det som skrivs (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Vi är medskapare i och produkter av det diskursiva sammanhang som skapar vår identitet som personalvetare och HR-personer. Vi begränsas av vår förförståelse av HR-området och vårt sätt att använda språket. Utifrån detta associerar vi till människor, föreläsningar och litteratur som vi stött på, vilket skulle kunna få oss att tolka in för mycket och dra för stora slutsatser av vårt material. Vi har genom hela processen haft en levande diskussion om detta för att undvika att hamna för långt ifrån texten i våra tolkningar.

### **4.4 Reliabilitet**

En studies reliabilitet handlar om att vara tillförlitlig vid mätningar och uträkningar. Även vid studier där räkning och mätning inte används är det betydelsefullt med reliabilitet. Det är då viktigt att vara noggrann i studiens alla led. Vid diskursanalys kan tillförlitligheten kritiseras och ju bättre utvecklade analysverktyg desto större möjlighet till god intersubjektivitet. God intersubjektivitet är när oberoende personer utför en studie med likadant tillvägagångssätt av samma företeelse och får samma resultat (Bergström & Boréus, 2005). I vår studie har vi kartlagt hur vissa ord kan kopplas till de diskurser och subjekspositioner vi identifierar. Det är vi själva som valt de kategorier vi använder som analysverktyg och det finns även en aspekt med där vi tolkar vårt material. Detta gör det viktigt att vårt tillvägagångssätt är genomskinligt för läsaren. För att uppnå reliabilitet i vår studie visar vi med citat och efterföljande förklaringar hur vi har tolkat vårt material. Enligt Bergström och Boréus (2005) är det genom att använda citat från materialet, noggrant förklara tillvägagångssätt och hur man kommit fram till ett visst resultat, som läsaren får möjlighet att eventuellt rekonstruera

det vi gjort för att uppnå samma resultat. De menar även att diskursanalys har en vidare syn på hur analysverktygen kan se ut men att det också kan påverka intersubjektiviteten.

## 4.5 Validitet

En studies validitet syftar till att granska huruvida det vi säger att vi ska undersöka och det vi faktiskt undersöker stämmer överens (Patel & Davidsson, 1994). Vi använder diskursteoretiska analysverktyg för att kunna säga något om hur HR:s identitet formas diskursivt och för att undersöka eventuella motsättningar i Personal & Ledarskap. För att få mer förståelse för hur analysverktyg kan användas i en diskursanalys har vi tittat närmare på hur Berglund gör i sin avhandling samt hur Watson och Bargiela-Chiappini (1998) har gått tillväga vid sin analys av italienska och engelska HR-facktidsningar. Vid diskursanalys påverkas validiteten av forskarens egen förförståelse av det studerade fenomenet. Bergström och Boréus (2005) beskriver hur samhällsvetenskapliga forskare inte är utomstående iakttagare. ”Tvärtom är man med och konstruerar sitt studieobjekt och den egna förförståelsen bestämmer vilka svar som finns på frågan” (Bergström & Boréus, 2005:35). Därför är det viktigt att utöver analysverktygen se till forskarens sociala kontext och förförståelse. Vår förförståelse är präglad av de år vi läst personalvetarprogrammet, den undervisning och kurslitteratur vi tagit del av. Genom att öka förståelsen av hur detta påverkar vår förförståelse kan vi öka validiteten (Bergström & Boréus, 2005).

## 4.6 Etik

Enligt Vetenskapsrådet (Internetkälla 3) och Codex (Internetkälla 4) finns det regler och föreskrifter för hur man som forskare skall gå tillväga vid forskning. Dessa kan vara mer eller mindre tvingande men det är ytterst forskarens eget etiska ansvar och forskarens medvetenhet som utgör grunden för vad som är moraliskt godtagbart. Vid allt forskningsarbete bör det ingå en forskningsetisk reflektion kring det man som forskare gör.

Vår studie bygger på offentligt material. Vid citat har vi valt att inte namnge personer, eftersom det inte påverkar förståelse eller trovärdighet för det vi skriver. Samtidigt är vi väl medvetna om att materialet vi använt är lättillgängligt och att det utan svårigheter går att finna vem som sagt vad i vårt material. Vi förstår att de personer vars citat vi använt inte yttrat sig för att förstärka en diskurs, position eller det vi valt att använda citatet för att visa. Vi använder citaten för att visa våra tolkningar och slutsatser, vi framhåller inte att detta är den

enda tolkning som är möjlig att göra. Eftersom materialet är offentligt och det vi granskar är hur tidningen diskursivt skriver fram HR, inte enskilda personers upplevelser eller berättelser, borde detta inte skapa några etiska dilemman.

## 5. Resultat och analys

Med utgångspunkt i diskursteori och i de ovan förklarade begreppen subjektspostion, antagonism och hegemoni genomför vi en analys av det textmaterial vi samlat in. Vi identifierar i Personal & Ledarskap två diskurser och ett antal subjektspostioner, som utifrån våra frågeställningar är relevanta att ta upp. Diskurserna uppfattas vid läsning av tidningen som allmänna tongångar medan de olika subjektspostionerna ger uttryck för subjektets identitet, vilka HR ska vara. Diskurserna och de subjektspostioner som diskurserna erbjuder innefattar en diskursiv kamp, spänningar och motsättningar som går att se i HR:s identitet.

### 5.1 Diskurser

I detta avsnitt tar vi upp de två diskurser som vi har valt att kalla Professionsdiskursen respektive En ekonomisk diskurs.

#### 5.1.1. Professionsdiskursen

Den här diskursen innefattar tre spår angående HR:s profession. Ord och begrepp som utgör "byggstenar" och som är det som lett oss fram till att identifiera detta som en diskurs är formuleringar rörande HR:s position såsom: flytta fram sina positioner, stärka sin egen position, framflyttad position eller stärkt i sin roll. Knutet till att flytta fram positionen finns en önskan om att HR skall vara något ytterligare, vilket ses i formuleringar innehållande mer eller ökat: mer tydlig, mer synlig, ökat inflytande, mer makt och mer respekt. Det går också att utläsa en hotbild mot HR genom uttryck som att HR tappar anseende, faller i graderna, funktionen plockas bort eller blir mindre.

Det första spåret är hur HR kan eller bör agera för att stärka sin position som yrkesgrupp i organisationer. Inom det här området finns de texter som visar att HR anses ha behov av ökat inflytande och makt. I Personal & Ledarskap syns viljan många gånger genom direkta uttryck som "En möjlighet för HR att flytta fram sin position" (Personal & Ledarskap 1/2011:9). Att HR har möjlighet att flytta fram sina positioner innebär med andra ord att HR nu har en undanskymd plats. Det kan också tolkas som att det finns andra yrkesgrupper som är viktigare i organisationen. I en intervju med en psykolog förs ett resonemang kring detta.

Fortfarande är det långt till att HR-chefen är lika viktig som ekonomichefen, trots att HR-chefen sitter på de viktiga kunskapsområdena... Psykologin har ännu inte uppnått samma status som tekniken eller ekonomin... Låter det bekant? Testa att byta ut "psykologi" mot "HR". Kanske kan det vara en idé för HR-professionen att göra gemensam kamp med psykologer, en yrkesgrupp som det trots allt finns en viss tyngd i. (Personal & Ledarskap 7/2011:55)

Det här kan tolkas som att det är ekonomerna och ingenjörerna som är de viktigare yrkesgrupperna och att det förs en kamp om positionerna eller åtminstone om vilka frågor som är viktiga för en organisation. Vilka frågor som är värda att tas på allvar är dock kopplat till vem som för fram dem. Den som har hög status och en viktig position får gehör för sina frågor, åsikter och perspektiv.

I en artikel där en senior HR-person möter en junior diskuteras hur HR flyttat fram positionerna genom målstyrning. I slutet av artikeln uttrycker junioren att hon upplevt en framflyttad position: "Vår vd har flyttat upp HR på kartan. Vi är inte längre en blindtarm, utan en styrfunktion." (Personal & Ledarskap 11/2010:45). Liknelsen vid HR som en blindtarm, ett organ kroppen klarar sig utan och som opereras bort om det ställer till problem, visar tydligt den obetydliga roll junioren tycker sig ha haft i organisationen men som nu ändrats till en meningsfull funktion.

Ett annat spår är att HR har ett val gällande sin roll, identitet och sin framtid. I en intervju med en HR-chef läser vi följande:

Det är nödvändigt att ha bra koll på kärnverksamheten för att kunna få respekt i ledningsgruppen, menar E. Annars kan HR aldrig bli något annat än en administrativ funktion. Om man inte vill mer än så, blir man inte mer än det. (Personal & Ledarskap 12/2011:44)

Att få respekt i ledningsgruppen kan kopplas till att i organisationen tas på allvar och uppnå högre status. Detta ska, enligt citatet ovan, göras genom att försöka höja sig ovan det operativa och administrativa och skaffa sig koll på kärnverksamheten. I detta ligger att också ha kunskap om affären i stort, att kunna koppla det egna arbetet till verksamheten. HR sägs här ha ett val. Om man inte vill vara något mer än en administrativ funktion kommer man

aldrig att bli något mer. Det är alltså delvis upp till HR själva vad som händer med professionen och hur yrkesidentiteten formas.

Under "Lär dig argumentera för din utveckling" läser vi:

Att du har valt att arbeta med HR för att du är intresserad av människor, ursäktar inte ett motstånd mot att till exempel bli mer affärsmässig. - Sluta skylla på andra. Välj själv- vill du vara en sådan som bara "kan människor"? (Personal & Ledarskap 1/2011:28).

Här interPELLERAS subjektet, HR-läsaren, direkt genom ett "välj själv-vill du...?". HR kan välja vem de vill vara men det är uttalat vilket val som är det rätta. Intresset för människor är ingen ursäkt för att göra det rätta, nämligen bli mer affärsmässig, mer av affärsmannen. Om HR väljer att stanna kvar i att "bara kunna människor" kommer varken professionen eller den enskilde HR-personen att få ett större inflytande.

Diskursen kring professionen innefattar resonemang om att den kompetens HR har och det arbete HR utför ska vara tydligt och mätbart. HR behöver lägga fram bevis för att det de gör tillför värde i organisationen. I en artikel angående kvalitetscertifiering av HR-processer yttrar sig HR-konsulter positivt om kvalitetscertifiering. "Det har blivit mer tydligt vad vi förväntas göra." (Personal & Ledarskap 4/2011:9) "HR-rollen stärks i och med att vi får en genomlysning av vad det är vi gör och sätter ord på det." (Personal & Ledarskap 4/2011:9) "Rollen som HR-konsult blir mer tydlig. Cheferna vet vad de kan förvänta sig." (Personal & Ledarskap 4/2011:10).

Det är viktigt för HR att påtagligt kunna visa vad det är man gör och vad det syftar till. Genom mätning blir det tydligt och HR får belägg för att det finns värde i det arbete som görs. När vi läst Personal & Ledarskap upplever vi att det finns en samstämmighet i att mätning är positivt för att stärka HR:s roll och göra HR mer synligt. Det verkar vara något att eftersträva. Detta framkommer också i en intervju med en ny ledamot i Sveriges HR-förening, där intervjupersonen får frågor som:

Hur skall HR få mer inflytande i organisationer? Behöver HR verkligen mer makt? Hur skall HR bli mer synligt både i och utanför organisationen? (Personal & Ledarskap 5/2011:12)

Ledamoten svarar:

Ett problem för väldigt många stabsfunktioner jämfört med linjeorganisationer är att det ofta är svårt att mäta resultaten och effektiviteten. HR kan öka sitt inflytande genom ökad mätbarhet, det underlättar förståelsen för vilka värden HR skapar. (Personal & Ledarskap 5/2011:13)

Att det är viktigt för HR att visa på resultat av det arbete de utför menar vi går att koppla till ett tredje spår som innebär att professionen är hotad. Det här ses i texter där HR uppmanas att agera eller inte agera på ett visst sätt för att undvika negativa konsekvenser för HR-professionen. Exempelvis nämns det i ett nummer att HR måste lösa talent-management-frågan för att inte HR-funktionen ska "falla i graderna" (Personal & Ledarskap 5/2011:35). I ett annat nummer uppmanas HR att hålla koll på vad som är på gång, trendspana och hjälpa till att förvandla affärsverksamheten utifrån det. "Och om vi inte lyckas- då kommer vi att vara en mycket mindre funktion som ett resultat." (Personal & Ledarskap 12/2010:29).

### **5.1.2. En ekonomisk diskurs**

En ännu tydligare diskurs är den ekonomiska diskursen. De ord vi tagit fasta på för att utläsa en ekonomisk diskurs är bland annat ord som berör affären i något hänseende: affärsmässig, affärstänk, affärsvärde, affärshuvud, affärskärna eller affärsfunktion. Andra ord som även de förekommer flertalet gånger och som generellt kan förknippas med ekonomi är: mätbarhet, effektivitet, resultat, lönsamhet och strategi. De förekommer ofta kopplade till vad HR ska göra och kunna men också där HR:s arbetsområden berörs. Att en ekonomisk rationalitet är styrande i organisationer är vare sig nytt eller sensationellt. Men att den ekonomiska rationaliteten sätter ramarna för HR:s agenda och styr de olika positioner som HR kan inta har historiskt inte varit så självklart. HR-arbetet har varit mycket av ett administrativt arbete och det var först under 1980-talet som HR utvidgade sina kunskaps- och arbetsområden och idén om att HR ska generera värde och fokusera på affären blev tydlig.

Ett par citat som rör mångfaldsfrågan belyser hur en ekonomisk diskurs blir utgångspunkten för hur saker och ting uttrycks.



Man kommer ingenstans med ett rättvisetänk. Det är bättre att visa hur lönsamheten kan öka genom mångfald. (Personal & Ledarskap 5/2011:55)

För vad händer om mångfald inte visar sig vara lönsamt? Då innebär det att företag inte behöver bry sig om den. (Personal & Ledarskap 7/2011:32)

Det första uttalandet kan tolkas som att det tar avstamp i en ekonomisk rationalitet. Det går att tyda en målfokusering där lönsamhet anses vara utgångspunkt för mångfaldsarbetet, rättviseaspekten är mindre relevant för att frågan och HR ska få gehör. Det andra citatet utgår även det från en ekonomisk rationalitet, det förutsätts att lönsamhet normalt är målet, men här anförs att det finns andra aspekter än bara ekonomiska att ta hänsyn till och att det finns en fara med att alltid ta utgångspunkt i ekonomin.

Vi vill också ta upp HR:s relation till ekonomi och ekonomerna. Relationen är inte helt okomplicerad och går exempelvis att utläsa i texter där HR skall förhålla sig till ekonomer genom att det görs en distinktion mellan HR och ekonomer. Det dras en gräns mellan professionerna. Det uttrycks ofta genom att HR antingen kan bidra med något som ekonomerna inte förstår eller att HR behöver förstå något som ekonomerna har kunskap om.

Vi skall jobba sida vid sida med finans- och ekonomichefer, men vi skall också tillföra detta: att vi kan människor, att vi förstår sammanhang, att vi kan koppla beteenden och företagskultur till lönsamhet. (Personal & Ledarskap 9/2010:8)

HR kan något som ekonomerna inte kan, nämligen människor. Samtidigt skall HR tänka ekonomiskt eftersom det HR kan om människor ska leda till lönsamhet. Den ekonomiska rationaliteten är utgångspunkten men att HR kan människor skiljer HR från ekonomerna. Citatet fortsätter: "Ibland finns ingen direkt koppling mellan värden och affär, då kan man helt enkelt bara bestämma att vi vill ha det så här: hög etik och värdighet är viktiga för oss" (Personal & Ledarskap 9/2010:8). Att bestämma sig för att fatta beslut utifrån etik och värdighet istället för att söka kopplingen till ekonomiska värden och affären är också möjligt. Utgångspunkten är i början av citatet ekonomisk men HR kan också skifta fot och ha andra perspektiv och utgångspunkter för sitt handlande.

I en artikel om medarbetarundersökningar och hur man kan öka engagemanget hos de anställda tar den intervjuade i slutet upp ett tips angående HR och ekonomerna:

Vi inom HR tror ibland att ekonomernas kalkyler är fakta, men de bygger i själva verket på mängder av uppskattningar. Vi kan också göra uppskattningar. (Personal & Ledarskap 1/2010:16)

HR kan göra sin kompetens trovärdig på samma sätt som ekonomerna, det ekonomerna gör är inte mer riktigt än det HR gör. Dock sker det ändå på ekonomernas villkor när HR ska efterlikna deras metoder för att kunna jämföra sitt arbete med deras.

## **5.2 Subjektspositioner**

I detta avsnitt tar vi upp de subjektspositioner som träder fram i Personal & Ledarskap, positioner som HR erbjuds i sin identitetskonstruktion. Vi väljer att här redogöra för de fyra tydligaste positionerna som också förekommer mest i vårt material.

### **5.2.1. Affärsmannen**

Ett återkommande tema är att HR måste arbeta nära affären, kunna argumentera på ett affärsmässigt sätt och kunna koppla sina aktiviteter till organisationens mål i stort. Vi har valt att kalla den position som HR förväntas och har möjlighet att inta för affärsmannen.

När HR positioneras som affärsmän innebär det enligt diskursteori att handlingsutrymmet begränsas eftersom förväntningar om ett visst uppförande knyts till positionen (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). De förväntningar som förknippas med att vara en affärsmän är rationella överväganden kring kostnader, lönsamhet och effektivitet. Personalfrågor knyts till dessa begrepp och till organisationens mål och lönsamhet och står i konflikt till andra perspektiv. Andra perspektiv som skulle kunna vara viktiga när beslut ska fattas och åtgärder vidtas skulle exempelvis kunna vara människors välmående, rättvisa eller samhällsansvar. Vi återkommer till detta under rubriken humanisten.

Positionen affärsmannen syns bland annat då personalvetarutbildningen diskuteras. På flera ställen uttrycks att studenterna tidigt i utbildningen och i ännu högre utsträckning behöver tränas i ekonomiska färdigheter. En person uttrycker det som att ”ni ska inte bli ekonomer men mycket handlar om ekonomi och affär” (Personal & Ledarskap 11/2011:28). I en

intervju anförs att ”HR-specialister redan under studietiden ska lära sig att argumentera för affärsvärdet av sina insatser till ledningen” (Personal & Ledarskap 1/2010:44).

Också i intervjuer med yrkesverksamma träder affärsmannen fram.

Visa att du har ett affärsmässigt tänk, då blir det också enklare att få igenom även mjuka frågor. Till HR-specialister som får utslag av att behöva ge sig i kast med ekonomiska frågor säger JW: Vi är definitivt inte ekonomichefer light. Vi är HR, men skäms inte över att vara affärsmänniskor. (Personal & Ledarskap 3/2011:20)

Här interPELLERAS subjektet på ett direkt sätt genom att ”du” används. På JW låter det som att det är smart och listigt att tänka affärsmässigt då det ger en lättare väg fram när det gäller frågor som HR (egentligen?) värnar om. När JW adresserar de som ”får utslag av att behöva ge sig i kast med ekonomiska frågor” blir det tydligt att positionen affärsmannen inte är självklar för alla. Det finns kanske de som vill positionera sig på ett annat sätt. Att affärsmannen är en position för HR att inta kan också ses i att den avgränsas gentemot ekonomerna genom uttrycket ”vi är definitivt inte ekonomichefer light”. Positionen finns alltså inom HR-identiteten.

Under en notis om en modell för att vara en bra HR-specialist framkommer följande: ”För att vara en riktigt bra HR-specialist krävs sådant som hård empati, resultatfokusering och ett affärshuvud.” (Personal & Ledarskap 11/2011:14). Det intressanta i det här citatet är försöket att förena två oförenliga saker. Att vara hård och att vara empatisk är varandras motsatser. Att vara hård kan, när det står tillsammans med resultatfokusering och affärshuvud tolkas som positionen affärsmannen medan att vara empatisk kan sägas höra ihop med humanisten. Att en HR-specialist ska kunna ”hård empati” kan tolkas som att identiteten innehåller subjektspositioner i konflikt med varandra. Ett sätt att lösa detta är att skapa ett nytt uttryck, som kan ges en ny innebörd, istället för att uppmärksamma konflikten och motsägelsefullheten i de olika positionerna. Citatet kan ses som ett sätt att hantera den dubbla roll som HR har, en kombination av affären och att värna människan. Som Watson & Bargiela-Chiappini (1998) uttrycker det får HR inte vara för hårda men inte heller för mjuka.

Det finns också en slags kritik mot förväntningarna och kravet om att HR ska kunna det här med affärer. Under tema ”Framtidens HR” för en person fram följande tanke:

Strävan efter affärsmässighet går ibland för långt menar A.A. -Många vet inte riktigt *hur* man jobbar strategiskt. Ibland blir det nästan som att HR inte vill ha med personalen att göra. Man har stjälat över så mycket på cheferna att man kan undra om HR har slutat stötta medarbetarna. (Personal & Ledarskap nr 12/2010:20-21)

Här positioneras subjektet, HR, som alltför allierad med affären i och med att HR i stor utsträckning har lämnat vissa aktiviteter och uppgifter som man egentligen borde arbeta med. HR framställs som att de inte lyckas med sin balansgång mellan ”det hårda” och ”det mjuka”. Detta leder oss vidare till vår andra position, humanisten.

### **5.2.2. Humanisten**

En annan position som erbjuds HR i Personal & Ledarskap är den vi kallar humanisten. Med jämna mellanrum framkommer synpunkter och tankegångar om att HR har i uppgift att se till människan, individen och inte bara verksamheten och organisationen. Det tar sig till exempel uttryck i en intervju med en personalchef. Hon beskriver sin förebild. ”-O såg verkligen den lilla människan i varje ärende”(Personal & Ledarskap 9/2011:42). Från en annan intervju tar vi citatet ”Vi ska ju bidra till att göra arbetsplatsen bättre för alla i organisationen”. Det här tyder på att personalens och individens behov och välmående är ett viktigt perspektiv i personalarbete.

Samtidigt förekommer positionen humanisten ofta i sammanhang där frågan ställs om humanismen håller på att försvinna och att HR kanske har glömt bort vilka de är. I ett debattinlägg uppmanas HR att:

Bevaka och försvara de mellanmänniska relationerna- det är HR:s professionella kärna!  
Sluta att ensidigt flörta med process- och leankonsulter utan bevaka i stället företagets själ. (Personal & Ledarskap nr 3/2011:47)

Att HR inte ska flörta med de konsulter som vill slimma och styra upp verksamheten i processer kan tolkas som att HR ska vara försiktiga med att fastna i positionen affärsmannen som fokuserar på kostnadseffektivitet. Humanisten, nämligen att se till relationerna mellan människor, sägs i det här citatet vara en väldigt viktig del i HR:s identitet, ja till och med den ”professionella kärnan”.

Ur ett annat debattinlägg tar vi följande citat:

Dagens personalarbete fokuserar väldigt mycket på ”resource” och ”management” och väldigt lite på ”human”... Är det verkligen en av HR:s uppgifter att ha och driva en egen uppfattning om människan, det goda arbetet och den uthålliga organisationen? Vi tror det. (Personal & Ledarskap 9/2011:52)

Uppdelningen av HRM-begreppet i ”human”, ”resource” och ”management” och en kritisk ton mot att HR inte fokuserar speciellt mycket på human-delen kan tolkas som att HR ofta positionerar sig som affärsmän (management) vilket krockar med förväntningarna som finns på humanisten. För att använda diskursteoretiska begrepp finns här alltså en antagonism som innebär att ett fokus på människan och det goda arbetet inte självklart kan kombineras med styrning av de mänskliga resurserna. En parallell kan dras till Fenwick (2004) som pekar på den antagonism som finns mellan olika synsätt inom HRD, där en kritisk diskurs motsätter sig att organisationens mål och vinning är överordnade mänsklig kunskap, färdigheter och relationer.

### **5.2.3. Den osäkre**

Att HR är osäkra på sitt värde och på vad man egentligen kan har tidigare beskrivits av bland andra Berglund (2002). Vi identifierar ”den osäkre” som en position som skrivs fram i Personal & Ledarskap. Osäkerhet är ingenting man väljer, likväl är det ett tydligt tema eller en position som HR gång på gång intar i tidningen. Vi ser framförallt att HR-personer pratar om osäkerhet och självförtroende snarare än att vi faktiskt ser deras osäkerhet. Den mer uttalade osäkerheten skulle kunna tänkas ligga i självkritiken och självmedvetenheten som finns hos HR i Personal & Ledarskap. Under ett tema som behandlar HR:s utbildning och kompetensutveckling läser vi följande:

Anledningarna till varför den egna kompetensutvecklingen skjuts åt sidan eller på framtiden, kan vara många: dåligt självförtroende, att inte våga stå upp för sin sak, uppgivenhet och utmattning. Att inte anse sig ha rätt att be om utveckling och att sakna känslan av uppskattning kan vara andra orsaker. Det handlar mycket om självbilden, säger CH. (Personal & Ledarskap 1/2011:24)

HR tillskrivs dåligt självförtroende och feghet, att inte tycka sig vara så värdefull att man bör satsas på. ”Det handlar mycket om självbilden”, om HR:s identitet och tankar om sin egen identitet.

Att HR är en osäker yrkesgrupp verkar ibland finnas med som en vedertagen sanning och som utgångspunkt för resonemang och frågor i tidningens intervjuer med yrkesverksamma HR-personer. Ett exempel är ur intervjuerien ”Förebilden”:

D är trött på snacket om att HR känner sig otillräckliga. Han menar att det är okej att känna sig osäker, det viktiga är att man ser till att skaffa sig rätt kunskaper... Det gäller att hitta en trygghet i rollen som HR-proffs, även om det är bra att också förstå affärsverksamheten. (Personal & Ledarskap 6/2011:44)

D är medveten om bilden, kanske både andras och yrkesgruppens egen, av HR som osäkra och otillräckliga. Här positioneras subjektet som att det är okej att vara osäker men samtidigt är det viktigt att hitta en trygghet och att kunna mycket. Citatet visar också på positionen affärsmannen i det att HR behöver förstå affärsverksamheten. Samtidigt menar D att HR-proffs är en egen roll som man kan hitta en trygghet i.

Bilden av HR som osäkra bekräftas i en intervju med en personalchef där skribenten själv kommenterar: ”Den osäkerhet som ibland märks tydligt hos HR-specialister, syns det inga spår av.” (Personal & Ledarskap 9/2011:42) I artikelserien ”Senior möter junior” läser vi följande:

S är märkbart trött på diskussionen om HR:s roll. - Många tycker att sådant som vi gör är sunt förnuft. Jag har arbetat med HR i 23 år och diskussionen har funnits hela tiden. Vi säger hela tiden att vi borde lära oss mer om till exempel ekonomi, men jag tror att det handlar om dåligt självförtroende. Vi måste se vad vi bidrar med och värdera upp det. (Personal & Ledarskap 3/2010:45)

Här blir tydligt att HR:s identitet ställs i relation till de som kan ekonomi, företrädesvis ekonomerna. I jämförelse med dem har HR traditionellt setts som mindre värda. Istället för att peka på vad HR kan har yrkesgruppen svarat med självkritik och tyckt sig behöva inta positionen affärsmannen i större utsträckning. Genom att använda sig av ”vi” interPELLERAS subjektet, varje HR-medarbetare som läser detta, som en del av denna självkritiska

yrkesgrupp. Konstruktionen av HR blir genom ett ”vi” mer allmängiltig, vedertagen och svårare att ifrågasätta.

I ett annat samtal mellan två HR-personer pratas det också om vad HR ska kunna:

Det finns egentligen ett område som det är värt att lägga all energi på- människorna. HR ska vara bra på allt: IT, inköp, ekonomi. Nyexade personalvetare känner sig värdelösa. Jag säger bara ’du ska vara bra på människor’... AF återkommer till yrkesstoltheten. Vi är bäst på människor. Det blir för styckat om vi ska kunna lite av varje. - Ja en HR-generalist, vad är det egentligen? En supermänniska? (Personal & Ledarskap 9/2010:41)

Subjektet interPELLERAS direkt genom att använda ”du” och positionen kan tolkas som humanisten, den som är bra på människor och lägger all energi där. Genom att så tydligt positionera sig som humanist undkommer kanske HR den osäkerhet som uppkommer då man försöker positionera sig som affärsman samtidigt som man är humanist.

#### **5.2.4. Lobbyisten**

Den sista positionen som vi identifierar är den vi kallar för lobbyisten. Den här positionen förekommer i mindre utsträckning än föregående positioner. Lobbyisten står inte i direkt motsättning till andra positioner utan knyter snarare samman flera positioner och diskurser. Genom lobbyisten får HR en möjlighet att sälja in sina humanistiska värderingar utifrån att argumentera som ”affärsmannen”. Lobbyisten utgår från en ekonomisk diskurs då argumentationen många gånger sker utifrån mätbara resultat och siffror. Positionen är också kopplad till professionsdiskursen då lobbyisten blir ett sätt för HR att tydliggöra vad HR tillför organisationen och lyfta fram HR-frågorna som viktiga.

HR:s kunskap, perspektiv, position och inflytande verkar inte på något sätt var självklar när vi läser Personal & Ledarskap. HR förväntas därför marknadsföra sig och sina frågor internt i organisationen. Detta uttrycks som att ”om HR ska kunna göra skillnad måste vi göra om vår kunskap till information” (Personal & Ledarskap 6/2011:36), ”sälja in HR internt” (Personal & Ledarskap 6/2011:54) eller att HR är ”sämre på att marknadsföra sig och dessutom blyga när det gäller att berätta om allt bra man gör” (Personal & Ledarskap 11/2011:42).

HR måste för professionens skull tydliggöra vilka de är och vad de gör. Detta görs genom att göra om sin kunskap till information men också ekonomiska resultat. HR behöver visa effekten av sitt arbete. Ett citat som visar förhållandet till positionen ”affärsmannen” är det här ”Vi måste göra våra resultat mätbara, påvisa att det vi gör är viktigt och visa vad det får för effekter. Sälja in till våra kollegor varför det är viktigt.”  
(Personal & Ledarskap 12/2010:11)

Ett annat citat som kopplar samman affärsmannen och lobbyisten är hämtat ur ett reportage om hur friskvård och att bli en mer miljövänlig arbetsplats kopplats samman. “Det var lätt att sälja in konceptet till kollegorna i ledningsgruppen tack vare den starka affärskopplingen”  
(Personal & Ledarskap 9/2010:18). Vi tolkar det som att argumentationen för att få igenom projektet baserades på beräkningar av vilket värde konceptet kunde bidra med och att positionen lobbyisten därmed så att säga hämtar sin kraft i positionen affärsmannen.



## 6. Diskussion

I diskussionsavsnittet avser vi att lyfta upp de viktigaste delarna från resultat och analys och sätta dem i ett större sammanhang. Vi avslutar diskussionen med ett avsnitt där vi reflekterar kring vår studie och dess styrkor och svagheter. Syftet med vår uppsats har varit att undersöka hur HR:s identitet konstrueras diskursivt i Personal & Ledarskap. Vi ställde oss frågor om vilka förväntningar och krav som kommer till uttryck i beskrivningar av HR:s roll och vilka motsättningar och spänningar som synliggörs eller osynliggörs i de här beskrivningarna.

Vi menar att beskrivningar av HR:s roll inte på något sätt är entydiga utan ser olika ut beroende på vilken subjektsposition som intas. Därmed är också de krav och förväntningar som ryms i de här olika beskrivningarna olika beroende på var subjektet ställer sig. Ofta intas flera positioner samtidigt, vilket skapar konflikt mellan de diskurser som positionerna är inordnade i. Det är exempelvis svårt att vara ”affärsmannen” och ”humanisten” samtidigt då förväntningarna på vad de får säga och inte säga, göra och inte göra, ser helt olika ut. Om HR positionerar sig som affärsmannen förknippas detta med förväntningar och krav på ekonomisk kunskap och om att argumentation förs utifrån hur organisationen kan tjäna på en insats eller åtgärd. När HR istället positionerar sig som humanisten är denna position förknippad med andra krav och förväntningar som har att göra med att ha människan och dess behov i centrum.

Motsättningarna och spänningarna ligger bland annat i att HR intar olika positioner och därmed interPELLERAS av olika diskurser. Det tydligaste exemplet på det här är den ekonomiska diskursen, vilken vi diskuterar mer ingående nedan. Vi vill också visa på mer osynliga spänningar som finns i professionsdiskursen och koppla dessa till några av de subjektspositioner vi använt i vår analys.

När vi har undersökt hur HR:s identitet konstrueras diskursivt slås vi av att det finns en levande diskussion om vilka HR är och ska vara. Professionsdiskursen är tydlig i det material vi tagit del av. Trots att HR har funnits som funktion i många decennier uppfattar vi yrkesgruppen som engagerad i sitt meningsskapande och i att fundera kring sin identitet. Kopplat till detta finns osäkerheten som återkommer i vårt material. Det handlar mer om att explicit skriva om och ställa frågor utifrån HR som en osäker och obetydlig yrkesgrupp än att

människor i tidningen faktiskt framstår som osäkra. Berglund (2002) kom i sin avhandling fram till att personalspecialister kände sig otillräckliga och underlägsna ekonomerna. Detta verkar ha hängt kvar hos yrkesgruppen. Kanske är HR fortfarande osäkra och upplever sig själva som otillräckliga då de kunskaper man har är svåra att sätta en etikett på. I *Personal & Ledarskap* nr 11/2011 intervjuas Maria Löfgren Martinsson, vars avhandling från 2008 vi använt oss av i uppsatsen. Hon funderar över om det faktiskt varit negativt för HR att belysa yrkesgruppens osäkerhet. Har osäkerheten förstärkts genom att det pratats så mycket om den? “Om tillräckligt många säger att man är otillräcklig kan det bli en självuppfyllande profetia” (*Personal & Ledarskap* 11/2011:55).

I professionsdiskursen framkommer också en del krav och förväntningar på HR. För att bli mer säkra och få mer inflytande skrivs HR:s eget val fram som en nyckel. HR har möjlighet att välja om man vill få en mer betydande roll i organisationen eller om man vill nöja sig med att bara kunna människor och administration. Två citat som belyser detta är: “Välj själv- vill du vara en sådan som bara ”kan människor”?” (*Personal & Ledarskap* 1/2011:28) och “Om man inte vill mer än så, blir man inte mer än det” (läs: en administrativ funktion) (*Personal & Ledarskap* 12/2011:44). I professionsdiskursen talas det alltså om HR som att yrkesgruppen själv har möjlighet att forma sin identitet, roll och position i organisationen. I sin studie av HR-transformation i sex svenska organisationer såg Boglind, Hällstén och Thilander (2011) att det inte alls var självklart att HR-professionen fick större inflytande i och med nya sätt att organisera HR-funktionen. Istället såg de en uppdelning inom HR-professionen när det gäller makt och inflytande. Uppdelningen mellan HR-professionella som jobbar mer strategiskt och affärsnära och de som jobbar med mer administrativa bitar synliggörs inte i *Personal & Ledarskap*. Bilden av HR som de som kan välja om de vill ha inflytande stämmer inte överens med hur arbetslivet för HR-medarbetare faktiskt ser ut. I många organisationer blir HR-medarbetare specialister på uppgifter med lägre status, kanske utan att själva kunna påverka sin situation. I professionsdiskursen i *Personal & Ledarskap* syns ingen uppdelning eller polarisering inom HR-professionen. Snarare verkar det underförstått att utgångspunkten är den strategiske HR-medarbetaren som alla strävar efter och har möjlighet att bli om man bara släpper osäkerheten och blir bättre på att agera lobbyist och positionera sig som affärsmannen.

I sin avhandling uppmärksammar Berglund (2002) hur personalspecialisterna resonerar kring identitet som en skjorta man kan byta beroende på sammanhang. Personalspecialisterna anpassar språk, förhållningssätt och värderingar för att deras kunskap ska passera som legitim

och yrkesidentiteten ska stärkas. Att se identitet som något man kan "ta på sig" och "byta" liknar det vi benämner som att HR har valet i egna händer. Det är en något optimistisk syn på individens och HR:s möjligheter som bortser från att vi människor är inplacerade i sammanhang där exempelvis kön, etnicitet och klass påverkar vår position och våra möjligheter i samhället eller i en organisation. I diskursteori är de strukturella och materiella förutsättningarna för subjektet inte av så stor vikt, det intressanta är hur verkligheten konstrueras i språket här och nu. Men text och språk hänger ihop med det som finns utanför och därför menar vi att det inte går att bortse från en sådan sak som att ekonomi förknippas med män och rationalitet och humanism med kvinnor och mjukhet. Vi ser det som en osynliggjord spänning i professionsdiskursen att de flesta HR-personer är kvinnor och att det därmed finns risk att det inte räcker att positionera sig som affärsman eller bli en bättre lobbyist. Om genusordningen med män som norm består hänger HR:s identitet, status och legitimitet inte bara på att yrkesgruppen lyckas positionera sig bättre. I det här sammanhanget är det också intressant att notera den genusaspekt som Boglind, Hällstén och Thilander (2011) tar upp. I sin studie finner de att i den administrativa HR-funktionen, alltså en del av HR med lägre status och en identitet långt ifrån den strategiska affärsmannen, arbetar nästan uteslutande kvinnor.

I beskrivningar av HR:s roll tycker vi oss också se en kamp mellan olika diskurser. Den blir dels synlig i de motsättningar som finns mellan olika positioner som HR intar men den syns också i mer övergripande teman och i utgångspunkter för hur resonemang förs i *Personal & Ledarskap*. De senaste årtiondena har det i anslutning till HR-yrket pågått debatt och funnits en del motsättningar mellan humanismen- att se till människan och högre ideal i arbetslivet och det mer affärsinriktade HRM-perspektivet som har organisationen och verksamhetens mål i fokus (Damm & Tengblad, 2006). Motsättningarna kan ses som en diskursiv kamp mellan humanistiska ideal och en ekonomisk diskurs. Vi menar att en ekonomisk rationalitet är styrande för hur HR:s roll skrivs fram diskursivt i *Personal & Ledarskap* idag. Den ekonomiska rationaliteten anger riktningen för hur HR framställs, vilka krav som ställs, förväntningar på hur HR bör agera för att skapa värde och framvisa detta värdeskapande för andra. Detta benämner vi som en ekonomisk diskurs. Fenwick (2004) uppmärksammar den ekonomiska diskursen som en given utgångspunkt för arbetet med en organisations mänskliga resurser. Utifrån hennes resonemang hade en alternativ utgångspunkt för personalarbete och därmed för HR:s identitet kunnat vara en mer kritisk diskurs med avsikt att skapa mer rättvisa,

livgivande och hållbara arbetsplatser. Utgångspunkten skulle då vara att människors kunskap och färdigheter är värdefulla även då de inte genererar ekonomisk vinning.

Utifrån diskursteori kan man se det som att den ekonomiska diskursen har kommit att dominera, att en hegemonisk intervention har ägt rum så att en utgångspunkt som säger att organisationen måste kunna tjäna pengar på det som görs för personalen idag är självklar i svenskt personalarbete. Även om något tas för givet och den ekonomiska utgångspunkten (den ekonomiska diskursen) ses som självklar kan en diskurs aldrig etablera sig så totalt att den inte går att rubba. Det finns alltid andra diskurser som definierar verkligheten på andra sätt och anger andra riktlinjer för vad som är rätt och riktigt handlande (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Det finns också texter och uttalanden i vårt analysmaterial som tyder på att så är fallet när det gäller personalarbete och HR:s identitet. Den hegemoniska interventionen syftar till att skapa entydighet inom områden där det uppstått antagonism (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Men entydighet har inte skapats helt.

De texter som ifrågasätter den ekonomiska diskursen uttrycker att HR borde fokusera på människan istället för affären. Ibland finns motsättningar inom en och samma text eller till och med samma mening och ibland handlar det om mer fristående stycken eller uttalanden som står i kontrast till den ekonomiska diskursen. Kampen mellan diskurserna är inte jämbördig, det handlar inte om två jämnstarka röster som kämpar om tolkningsföreträdet när det gäller meningsskapande och HR:s identitet. Snarare är det så att den ekonomiska diskursen och en ekonomisk utgångspunkt dominerar och är den som HR jämför sig med i skapandet av yrkesidentiteten. Samtidigt finns de mer humanistiska rösterna som visar på andra perspektiv och en annan HR-identitet. Att notera är att uttalanden om att HR borde tänka mer på människan, alltså representation av en humanistisk diskurs framförallt görs av två personer på debattsidan i Personal & Ledarskap. Debatten kan inte sägas vara speciellt levande med så få inblandade, men rösterna finns ändå där. Utifrån Berglunds (2002) forskning uppfattar vi det som att det i tidningen förr fanns en mer levande debatt kring vilka HR skulle vara och svårigheterna i att balansera olika krav, förväntningar och det vi kallar subjekspositioner. När den ekonomiska diskursen har blivit den starkare och ett ekonomiskt perspektiv blivit utgångspunkten för personalarbete osynliggörs motsättningar och spänningar som finns i HR:s roll och identitet. Detta innebär inte att spänningarna försvinner men det skapas en föreställning om att det i HR:s identitet ryms både en affärsman och en humanist och att det inte är någon omöjlighet att sammanföra dessa två positioner. Samtidigt hörs röster

i tidningen om att det visst finns svårigheter med den här balansgången och att det finns en fara i att HR blir för mycket affärsmän, att HR då förlorar en del av sin identitet. Kanske är det så att HR:s identitet alltid kommer att vara komplex och rymma olika positioner mer eller mindre i konflikt med varandra.

I vår uppsats visar vi på en ekonomisk diskurs som många gånger fungerar som utgångspunkt för personalarbete men också för konstruktionen av HR:s identitetsarbete. Diskursanalys syftar till att avslöja de föreställningar vi har om verkligheten och hur våra handlingar styrs av dessa. Att se verkligheten som något konstruerat och inte som något fast och självklart möjliggör att se en ekonomisk diskurs som en av många möjliga utgångspunkter för personalarbete och en HR-identitet. Föreställningar om vår värld och vår verklighet produceras och reproduceras ständigt i den sociala interaktionen och vi har begränsade möjligheter att agera och resonera utanför dessa föreställningar. Diskursanalys belyser konstruktionen i sig och ger därmed tillgång till ökad insikt och en möjlighet att ifrågasätta det vi tar för givet. Vår förhoppning är att vår studie bidrar till att belysa det vi tar för givet när det gäller vilka HR är och ska vara och därmed kan fungera som underlag för reflektion och diskussion kring vilka HR vill vara och på vilka villkor HR verkar.

## **6.1 Metodologiska reflektioner**

Att göra en diskursanalys innebär en stor frihet att själva snickra ihop ett tillvägagångssätt och analysverktyg. Det finns många olika teorier och metoder att välja på inom området och dessutom måste hänsyn tas till den aktuella studiens förutsättningar och målet med studien. Eftersom de analysverktyg som finns att tillgå många gånger är ganska otydliga och öppna och dessutom hänger nära samman med de teoretiska utgångspunkterna i diskursanalys, tog vi oss friheten att plocka upp några analytiska begrepp och använda dem på ett relativt konkret sätt. Det hade varit möjligt använda andra analytiska begrepp och därmed hantera och tolka vårt material annorlunda. Eftersom diskursanalys är ett öppet angreppssätt och hänger så nära samman med den teoretiska förståelsen kan resultatet alltid kritiseras. Forskaren formar på många sätt analysen och konstruerar både analysverktyg och det som i resultatet lyfts upp som diskursiva fenomen. Att exempelvis använda ett begrepp som antagonism bäddar naturligtvis för att hitta motsättningar i materialet.

Vårt resultat och analys är relativt omfattande eftersom de berör flera områden och perspektiv. Vi är medvetna om att vi kunde begränsat oss till att titta på färre områden genom att exempelvis enbart arbeta med motsatser och motsättningar i HR:s identitet när vi läste vårt material. Eventuellt kunde vi också ha använt diskursanalys mer som metod än som teoretisk utgångspunkt och istället använt oss mer av teorier om identitet och identitetskonstruktion för en teoretisk förståelse. Vi valde istället att försöka gå på djupet med diskursanalys och ta med HR:s historia och de motsättningar som traditionellt funnits mellan ekonomi och humanism för att på så vis belysa den ekonomiska diskursens dominans och dess påverkan på HR:s identitetsarbete.

## **6.2 Vidare forskning**

En facktidning som Personal & Ledarskap erbjuder ett rikt material för olika typer av textanalyser. Eftersom vi skrivit en kandidatuppsats har vi fått begränsa oss till en liten del av det här materialet. För vidare forskning om HR:s identitetsarbete och om hur personalarbete i stort konstrueras diskursivt skulle det exempelvis kunna vara intressant att fördjupa sig i en mer språklig analys av hur saker och ting uttrycks i tidningen. Det skulle också kunna bli aktuellt att titta på annonser och vad de sänder ut för signaler till HR-medarbetare. Utifrån vår studie och vårt material uppfattar vi det som att HR är en yrkesgrupp som gärna diskuterar och ventilerar frågor kring sin identitet, roll och sitt arbetsområde. Ett modernt sätt att studera meningsskapande och konstruktionen av HR skulle kunna vara analyser av samtal och texter som finns på hemsidor, sociala forum på nätet och bloggar kring HR-arbete. Det hade också varit intressant att vidare studera hur HR-identiteten konstrueras utifrån ett genusperspektiv och att använda sig av diskursanalys för att belysa maktdimensionen i konstruktionen av HR och koppla detta till HR:s inflytande och status i en organisation.

## 7. Referenser

### 7.1 Litteratur

- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Berglund, J. (2002). *De otillräckliga -en studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Akad.avh. Stockholm: Handelshögskolan.
- Bergström, G. & Boréus, K. (2005). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Boglund, A., Hällstén, F. & Thilander, P. (2011). "HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations". *Personnel Review*, 40:5, 570-588.
- Börjesson, M. & Palmblad, E. (red.) (2007). *Diskursanalys i Praktiken*. Malmö: Liber AB.
- Damm, M. & Tengblad, S. (2006). "Personalarbetets omvandlingar i Sverige – ett historiskt perspektiv", I Bergström, Ola och Sandhoff, Mette (red) *Handla med människor – perspektiv på Human Resource Management*, s. 27- 51. Lund: Academica Adacta AB.
- Fenwick, T. (2004). "Toward a critical HRD in theory and practice". *Adult Education Quarterly*, 54:3, 193 – 209.
- Hammarén, N. & Johansson, T. (2009). *Identitet*. Malmö: Liber AB.
- Löfgren Martinsson, M. (2008). *Högre utbildning och arbete med personal- och arbetslivsfrågor – om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet*. Akad.avh. Lunds universitet: Pedagogiska institutionen.
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder -Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Personal & Ledarskap (Årgångar: 2010-2011).
- Söderlund, J. & Bredin, K. (2005). *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur.
- Watson, T. J. & Bargiela-Chiappini, F. (1998). "Managerial sensemaking and occupational identities in Britain and Italy: The role of management magazines in the process of discursive construction". *Journal of Management Studies*, 35:3, 285-301.
- Winther Jørgensen, M. & Phillips L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

## 7.2 Internetkällor

Internetkälla 1: <http://sverigestidskrifter.se/tidskrifter/personal-ledarskap>  
2012-05-23

Internetkälla 2: <http://www.personalledarskap.se/info/annonsera.pl>  
2012-05-23

Internetkälla 3: <http://www.vr.se/etik.4.3840dc7d108b8d5ad5280004294.html>  
2012-05-24

Internetkälla 4: <http://www.codex.vr.se/forskarensetik.shtml>  
2012-05-24

## 7.3 Övriga källor

Hilmersson, M. (2009). *Bilder av ett yrke- en studie av personalvetarens yrkesroll*.  
Magisteruppsats, Göteborgs universitet.

Johnsson, F. & Åkerström, E. (2010). *Den komplexa resursen- en studie om HR-personens olika identiteter*. Kandidatuppsats, Göteborgs universitet.