



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

ATT LAPPA IHOP PUSSLET

En studie om HRBP i rollen som strategisk partner

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Författare: Adisa Rudonja

Handledare: Freddy Hällsten

Juni, 2013

Abstract

It may seem like the work of Human Resources (HR) during the past decade has initiated a new era. Research on HR work focuses almost exclusively in the strategic part of the job or on factors linking to it. The same seem to apply in larger organizations that are looking for various ways to organize their HR work in order to become more strategic. The strategic work provides integration of personnel issues more with the company's strategies in pursuit of the organization's most optimal results at a general level. A number of diverse actors within the organization become influenced during the transformation process and in the implementation of a more strategic HR work.

The purpose of this study is to examine what a strategic HR Business Partner (HRBP) role involves. Based on the roles design, the present study focuses on identifying the different expectations of the actors involved partly from those in relation to the role. The expectations were focused on identifying the potential challenges and successes for the role. The main objective with the study is to provide an analysis of how the different actors jointly can promote the development of HRBP role .

The theory used is deals with the roles and the actors. The role theory was compiled with theory related to role expectations and

role development. Actor theory is about the variables that have an impact on the actor and the actor's ability to act.

The study is based on a qualitative approach where interviews are interpreted based on a hermeneutic approach. The result is based on a total of 17 completed semi-structured interviews.

The results of the study show that the HRBP role is considered to be divided in to two major parts. There are requirements of the role, of supporting the organization's leaders and to be an active partner in the management team. The question regarding expectations was divided among the various actors. A number of ambiguous expectations were identified that could have influenced the development of the roles. While the results also showed that the role could provide a valuable benefit to the company. Observations were made that a successful implementation of a strategic HRBP role could lead to very satisfied customers, as a result of the support they got from HRBP. Parallel to that role could have influence within management group, the role based on its expertise can add the value to the company. .

Keywords: Strategic HR work, HR Business Partner, Role Theory, The actor.



GÖTEBORGS UNIVERSITET SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Det kan förefalla som att Human Resources (HR) arbetet under de senaste decennium har gått in i en ny epok. Inom HR arbetets forskning handlar det nästan uteslutande om det strategiska HR arbetet eller om koppling till det. Och detsamma verkar det gälla större organisationer som söker efter olika sätt att organisera sitt HR arbete till att det skall bli mer strategiskt. Med det strategiska arbetet avses på en övergripande nivå att integrera personalfrågorna mer med företagets strategier i strävan efter att uppnå organisationens mest optimala resultat. I samband med förändringsprocessen och vid implementeringen av det strategiska HR arbetet påverkas ett flertal olika aktörer inom organisationen.

Syftet med denna studie har varit att undersöka vad en strategisk HR Business Partner (HRBP) roll innefattar. Utifrån rollens utformning har intresset varit att identifiera de olika förväntningar som kan rikta sig mot rollen dels från de aktörer som befinner sig i rollen dels från de som finns i relation till rollen. Genom synliggörandet av alla förväntningar var fokus på att identifiera de eventuella utmaningar och framgångar som finns för rollen. Tanken har även varit att bidra med en analys till hur de olika aktörerna tillsammans kan främja utvecklingen av HRBP-rollen.

Den teorin som har används är framförallt teori som handlar om roller och aktörer.

Inom rollteori sammanställdes teori med koppling till rollförväntningar och rollutvecklingen. Aktörsteorin handlar om de variabler som har inverkan på själva aktören och på aktörens handlingsförmåga.

Studien har utgångspunkt i en kvalitativ ansats där intervjuerna har tolkats utifrån ett hermeneutiskt synsätt. Resultatet grundar sig på sammanlagt 17 genomförda djupgående semistrukturerade intervjuer.

Resultatet i studien kunde visa att HRBP-rollen anses vara part i två större delar. Det ställs krav på rollen dels att supporta organisationens ledare, dels att vara en aktiv partner inom ledningsgruppen. I fråga beträffande förväntningar var det delade meningar bland olika aktörer. Det kunde identifieras ett antal tvetydliga förväntningar som kunde ha inverkat på rollens utveckling. Samtidigt som resultatet även visade att rollen kunde tillföra en värdefull fördel till företaget. Det kunde konstateras att en lyckad implementering av en strategisk HRBP-roll kunde leda till att kunderna var väldigt nöjda i stödet som dessa fick av HRBP. Parallellt med att rollen får inflyttande inom ledningsgrupper kan rollen utifrån sin expertkunskap tillföra värde till företaget.

Nyckelord: Strategiskt HR arbete, HR Business Partner, Rollteori, Aktör.

Förord

Jag vill tacka alla de personer som har bidragit till att den här studien blev möjlig att genomföra. Till att börja med vill jag tacka alla de sjutton respondenterna som har medverkat i studien, som har visat fantastiskt engagemang och ett vänligt bemötande. Ett speciellt tack vill jag rikta till mina kontaktpersoner på företaget, Anna Björk och Nicholas Tengelin. Tack för Er tid och för att ni delgav alla uppgifter och information som behövdes för uppsatsen.

Jag vill också rikta min tacksamhet till min handledare Freddy Hällsten för alla gånger jag fick träffa dig och för din vägledning i examensarbetet.

Sist, men definitivt inte minst, vill jag tacka min kära sambo, bästa vän Johannes. Tack för allt ditt stöd. Att du finns i mitt liv är ovärderligt.

Göteborg, juni 2013

Adisa Rudonja

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	2
1.1 Strategisk HR.....	2
1.2 HR transformation och den strategiska rollen	3
1.3 Problemdiskussion	5
1.4 Studieobjektet	7
1.5 Syfte och frågeställningar	6
2. METOD	7
2.1 Metodval.....	9
2.1.1 Intervjuguide	11
2.1.2 Urvalet	12
2.1.3 Analys	13
2.2 Etik.....	14
2.3 Reliabilitet och validitet	14
3. TEORI	15
3.1 Roller	15
3.1.1 Rollförväntningar.....	16
3.1.2 Rollkonflikter	18
3.1.3 Rollens utveckling.....	18
3.2 Aktörer	20
3.2.1 Individ som aktör.....	20
3.2.2 Vad kännetecknar en aktör?	20
3.2.3 Aktörens handlingsförmåga	21
3.2.4 Restriktion	22
3.2.5 Information	23
3.2.6 Aktörens autonomi.....	24
4. EMPIRI	25
4.1 Vad innefattar rollen?	25
4.1.1 Vad det strategiska arbetet innebär?	26
4.1.2. Medlemskap i ledningsgruppen	27

4.1.3 Coachande förhållningssätt.....	29
4.2 Vilka förväntningar finns på rollen?	29
4.2.1 HRBP egna förväntningar på rollen	29
4.2.2 HRBP-aktörens uppfattningar om förväntningar från HR chefen	30
4.2.3 HR chefens förväntningar på HRBP	30
4.2.4 SDP förväntningar på HRBP	31
4.2.5 Kundens och HRBP: s förväntningar på varandra.....	31
4.3 Utveckling av rollen	32
4.3.1 Att främja utvecklingen av rollen genom samverkan.....	32
4.3.2 Att främja rollens utveckling- tidsaspekten	34
5. ANALYS.....	35
5.1 Rollens utformning.....	35
5.1.2 HRBP: s roll som medlem i ledningsgruppen.....	36
5.1.3 Brist på insyn i befattningsbeskrivningen.....	37
5.1.4 Oklarhet beträffande vad ett strategiskt arbete innebär	37
5.2 Förväntningar på rollen.....	38
5.3 Faktorer som påverkar rollens utveckling.....	39
6. DISKUSSION.....	42
6.1 Vad innefattar rollen?	42
6.1.1 Tillhörighet i ledningsgruppen.....	42
6.1.2. Att arbeta strategiskt	43
6.1.3 Befattningsbeskrivning.....	44
6.2 Förväntningar på rollen.....	44
6.3 Att främja utvecklingen.....	45
6.3.1 Att mäta rollen	45
7. SLUTSATSER	46
7.1 FORTSATT FORSKNING	48
8. LITTERATUR.....	49
9. BILAGA	52
9.1 Bilaga 1: Intervjuguide till HRBP	52
9.2 Bilaga 2: Intervjuguide till kunder	54
9.3 Bilaga3: Intervjuguide till SDP	55
9.4 Bilaga 4: Intervjuguide till HR-Chefen.....	56

1. INLEDNING

I det inledande avsnittet görs det en kort presentation av företalers strategiskt HR arbete, HR transformation samt en strategisk HRBP-roll. Därefter följer en problemdiskussion, studiens syfte samt företagspresentationen.

1.1 Strategisk HR

Intresset för strategiskt HR arbete har gradvist ökat under de senaste trettio åren både bland företag och bland forskare (Boxall & Purcell 2011). Ett skäl kan vara att ett strategiskt begrepp implicerar långsiktig planering, något som är särskilt påtagligt i den rådande turbulensen till följd av kriser och konkurrens som företag numera ofta befinner sig i och vilken bringar viss ovisshet kring utgången av situation. Ett annat skäl kan vara att forskningen har påvisat ett samband mellan strategisk HR:s effektivitet där HR bidrar med effektivt utnyttjande av de mänskliga resurserna och till företagets lönsamhet (Sternberger 2002). Dessa argument kan även förklara varför allt fler organisationer väljer att engagera HR i strategiska frågor.

Sundgren (2010) argumenterar för att de strategiska HR aktiviteterna kan bli en framgång för organisationen bara om HR får ha inflytande på personalfrågor. Genom att implementera och lyckas bli en strategisk partner kan fördelarna för organisationen bli mångfacetterade i form av ett gränsöverskridande lärande mellan grupper samt ett längre framtidsperspektiv när det gäller det dagliga arbetet. På så sätt skapas det en företagskultur med prägel av kunskapsutbyte från tidigare erfarenhet. Vidare fås det en högre kundtillfredsställelse genom en förbättrad matchning mellan kundens förväntningar och service (Sternberger 2002; Cooke 2006). Sternberger (2002) menar att strategiska HR aktiviteter ger även en ökad insyn i kostnaderna för tjänster samt enklare uppföljning av budget. Dessutom hävdar Robinson & Robinson (2006) att trender som finns inom HR har skapat möjligheter för HR personalen. Genom att bevisa att HR är och kan bli strategisk partner medför det att HR:s profession får en ljus framtid, enligt författarna.

Granberg (2003) betonar att HR strategier ska vara väl utvecklade för att HR ska kunna analysera och beskriva vilka insatser som är i linje med organisations planer och resultat. För att det ska anses vara av en strategisk art bör arbetet vara inriktat mot långsiktiga och övergripande mål, inbegripa flera kunskapsperspektiv, skapa underrättelse (uppgifter) till stöd för framtida beslut samt stödja operativ verksamhet (Furustig & Sjöstedt 2000). Att ha ett strategiskt arbete i åtanke innebär att HR funktion ska leverera värde samt agera proaktivt och flexibelt istället för att enbart reagera. Därför behöver HR funktion prioritera det viktiga istället för det brådskande. Robinson och Robinson (2006) anser att i det strategiska åtagandet får HR en viktigare roll i organisationen, om HR funktion lyckas att optimera arbetsprestationerna i organisationen i syfte att maximera organisationens vinst.

Enligt Ulrich och Brockbank (2007) måste HR personal ha rätt kompetens för att implementera strategier som levererar värde till organisation. Författarna påpekar att ett värdeskapande arbete kräver att HR aktören måste ha slutresultatet i åtanke, utgå från att värde definieras av mottagaren och inte av givaren och att HR måste beakta kundernas, investerarnas, chefernas och medarbetarnas intressen.

1.2 HR transformation och den strategiska rollen

I jakten på ett färdigt utvecklat koncept som företag tror ska leda till att strukturera upp HR funktionen samt att använda rätt tekniker implementerar många organisationer konceptet HR transformation (Saddler & Hills 2011). I en global studie, Mercer EMEA HR Transformation Survey (2010), med 1400 representerade organisationer presenterades att mer än 50 % av organisationer har eller kommer att genomföra en HR transformation inom det närmaste året.

En HR transformation innebär att HR förändras och förvandlas till att vara mer strategisk samt att HR får en tydligare koppling med företagets affärsstrategier (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman 2009). För att strukturera upp HR funktion så att denna kan anses vara en strategisk partner till företaget anser Ulrich och Brockbanks (2007) att HR bör organiseras efter den modell som passar företaget beroende på dess storlek samt företagets diversifiering i utbudet av produkter eller tjänster. En *shared service-modell* är den modell som författarna finner balansera mellan effektiviteten och standardiseringen i centralisering samt flexibilitet och autonomi vilket krävs för att HR ska kunna vara värdeskapande. Enligt författarna görs det

i modellen tydliga avgränsningar mellan transaktions och transformativt HR arbete. I transaktions arbete ingår administrativa och operativa tjänster vilka går att standardisera och effektivisera genom centrala servicefunktioner. Ny teknik kan avlasta HR-funktionen genom att medarbetarna själva söker och hittar informations eller outsourcing.

Det transformativa arbetet är förenlig med det strategiska arbetet som kräver flexibilitet för att HR-personalen ska lyckas med att bemöta alla aktörers förväntningar. Här blir ansvaret på HR-personalen att bygga upp en gemensam företagskultur som präglar företagets värderingar och vision. För att uppnå det används intern HR-personal som arbetar nära chefer och tillhör affärsenhetens ledningsgrupp för att kunna förtydliga strategier för organisationen, göra olika granskningar beträffande diverse personalfrågor samt stödja olika affärsstrategier. Vidare ska HR-personalen bidra med att skraddarsy lösningar vilka ska hjälpa till att uppnå HR avdelningens strategiska mål samt identifiera vilka resurser organisationen behöver investera i (Ulrich & Brockbank 2007).

Furustig och Sjöstedt (2000) poängterar att strategisk aktivitet inte nödvändigtvis behöver vara långsiktig eller planerad. Detta kan tolkas som att det är fullt möjligt att ha ett strategiskt förhållningssätt i den aktuella situationen. Däremot understryker författarna, att det strategiska förhållningssättet kräver övergripande förståelse av systemet i syfte att inom systemet utveckla och genomföra en konkret handling, enligt författarna. Problematiken kan uppstå i kopplingen mellan de strategiska HR aktiviteter med organisationens affärsstrategier. Då kan frågan väckas hur mycket en HRBP som strategisk partner får i inflytande och makt jämförelse med andra funktioner. Mabey, Hjalager och Kåfjordlange (2006) konstaterar att HR-rollen som strategisk partner har alldeles för lite inflytande jämförelse med sina kolleger från andra funktioner, exempelvis från teknik eller ekonomi men att det finns sätt för HR att öka sitt inflytande. Genom till exempel ifrågasättande och genom att använda sin expertkunskap och agera stöd till cheferna vid organisationsförändringar får HR mer inflytande.

För att ett strategiskt HR arbetet ska drivas effektivt krävs tydliga rollfördelningar och ansvarsområden (Ulrich & Brockbank 2007). Rollerna ska vara indelade och det ska stå klart definierat vem har ansvar för vad. Bland de olika rollerna kan hittas företagsgemensam HR, interna HR (benämns bland annat med HR Business Partner), centrala expertenheter samt

linjechefer. En företagsgemensam HR ska utforma övergripande policys samt medla i tvister mellan centrala experter och intern HR. Centrala experter används i spridning av kunskap samt som designers i processer för implementering. HRBP diagnostiserar affärsproblem, företräder medarbetarnas intressen i strategidiskussioner, identifierar resursbehov och använder sig av resurser för att skapa personalrelaterade lösningar. HRBP hjälper chefer på alla nivåer att förverkliga sina mål. Även cheferna skall ha en tydlig bild av vad förväntas av dem nämligen cheferna behöver förlita sig på sin lokala HR- enheten samtidigt som de också skall ta direkt ansvar för personalfrågor (Ulrich & Brockbank 2007).

Vid genomgång av den teoretiska forskningen om separeringen mellan det transaktions och det transformativa HR arbetet förefaller det som tydliga gränslinjer mellan delarna. Cooke (2006) hävdar att en fragmentering av roller kan skapa en otydlighet vem som äger problemen. Författaren menar att HR-personal får nya roller att anpassas till kan ge negativ effekt på HRBP:s trovärdighet och det strategiska HR arbetet.

Att organisationer allt oftare väljer att förändra sina HR-funktioner föranleder att rollen för HR medarbetare förändras. Inom den HR-rollen som förändras finns en aktör. Aktören förväntas ändra sina värderingar, identifikationer och sina arbetsätt (Alvesson & Sveningsson 2008). För de berörda aktörerna utfaller då ett behov av att förstå vad som pågår samtidigt som aktörerna behöver definiera sig själva och andra för att förstå vad som förväntas av dem. Alvesson och Sveningsson (2008) konstaterar att i sammanhanget hur människor tolkar, reagerar samt utnyttjar situationen påverkas initiativkraft och engagemang under förändringsprocessen.

1.3 Problemdiskussion

Eftersom HRBP spelar en ny roll i relation med organisation och alla andra aktörer skapas ett behov av att identifiera rollen (Pritchard 2010). Genom att rollen identifieras skapas förståelsen för rollen, dels för dem som finns i rollen, dels för de aktörerna som finns i relation till rollen. Pritchard (2010) skriver om problematiken som kan uppstå i förändringsprocessen när HRBP förväntas att förändras till att vara en strategisk partner. Författaren visar i sin studie att det kan uppkomma en osäkerhet och kompetensbrist för en HRBP-aktör att veta vilka arbetsuppgifter

är strategiska. Författaren anger även att det kan uppstå svårigheter för en HRBP-aktör att bli accepterad i ledningsgruppen. Caldwell (2003) konstaterar i sin studie att nya HR-roller är tvetydliga och att med många olika förväntningar riktade mot rollen, vilket är problematiskt för en ny roll som behöver vinna legitimitet. Det kan uppstå svårigheter för en aktör i rollen att svara mot alla förväntningar som riktas mot rollen. Därför kan det vara av betydelse att kartlägga och sammanställa information om HRBP-rollen och de förväntningarna som finns på rollen. Både, dem aktörer som befinner sig i den aktuella rollen och de övriga aktörerna som har koppling till rollen kan ha nytta av informationen.

I en HR transformation, som överensstämmer med Ulrich's idéer, sker det ett antal rollfördelningar inom HR-funktionen. Det skapas fler led och vägar i kommunikation. Det byggs upp ett större kontaktnät vilket inbegriper fler individer med olika ansvar och olika intresse. Detta kontaktnät kräver per automatik samverkan mellan ett antal olika aktörer för att organisationen som helhet ska fungera. I den teoretiska forskningen råder det viss brist på diskussioner om hur olika aktörer är kopplade till varandra och hur dessa måste samarbeta och samverka för att HR-funktionen ska fungera.

Genom att synliggöra vilka förväntningar riktas från olika aktörer mot en HRBP-roll kan informationen användas för att få klarhet i vilken situation rollen HRBP befinner sig i. En kartläggning av HRBP situation kan också hjälpa HRBP aktören att hitta rätt fokus för att styra utvecklingen av HRBP-rollen och kanske försäkra dess framtid.

1.4 Syfte och frågeställningar

Denna studie syftar på att med utgångspunkt i olika aktörers uppfattningar beskriva och synliggöra Human Resources Business Partners rollinnehåll, förväntningar på rollen och utvecklingsmöjligheter för rollen på Volvo Cars Corporation. Företaget förväntar sig att en HRBP-aktör skall agera strategiskt i rollen, därför kan det vara relevant att belysa förväntningarna på rollen från de olika aktörerna som står i relation till HRBP-aktören. Eftersom en aktörs handlingsförmåga kan sätta gränser för rollen, kan synliggörande av tendenser och utmaningar visa hur HRBP kan agera på ett annorlunda vis. Vidare fokus med

studien är att bidra med en analys till hur de olika aktörerna, inklusive HRBP, behöver verka för att främja utvecklingen av HRBP-rollen.

Förhoppningen är att denna studie ska belysa hur en HRBP-roll, som har utgångspunkt i de idéer som Dave Ulrich förespråkar, fungerar i praktiken. Studien kan bidra till att skapa förståelse för hur olika aktörer är kopplade till varandra och hur dessa behöver samverka för att HR funktionen ska fungera.

Utifrån studiens syfte har det formulerats tre forskningsfrågor:

- » Vad innefattar en HRBP-roll på Volvo Car Corporation?
- » Vilka förväntningar har olika aktörer på HRBP-rollen?
- » Hur kan de olika aktörerna främja utvecklingen av HRBP- rollen?

1.5 Presentation av företaget vs studieobjektet

Företaget Volvo Cars Corporation (VCC) är ett globalt biltillverkningsföretag vars huvudkontor, produktutveckling, marknadsföring och administrationsfunktioner är huvudsakligen belagda i Göteborg, Sverige. Som det ser ut i dagsläget tillverkas bilarna i ett flertal olika länder: i Göteborg och Uddevalla, (i Uddevalla avslutas tillverkningen under 2013); Ghent, Belgium samt i Chongqing och Chengdu (med start under 2013), China. I företaget ingår ca 22 500 anställda som finns utsprida runt om i världen (volvocars.com).

Sedan år 2010 ägs företaget av kinesiska Zhejiang Geely Holding (volvocars.se). I sambandet med uppköpet fick företaget status att vara ett självständigt dotterbolag. I arbetet att bli ett självständigt dotterbolag genomför Volvo Cars Corporation (VCC) olika åtgärder vilka innebär omställning inom ett antal områden, däri HR-funktionen. Detta har medfört att en HR-transformation har genomförts på företaget med syfte att omorganisera HR funktionen.

I förändringens centrum står samtida HRBP vilka har fungerat mot såväl Volvo Cars Manufacturing (VCM) som andra enheter inom VCC. För denna grupp har förändringen

medfört att gruppen blivit indelad i två olika roller. Den ena rollen skall fortsätta ha sin titel HR Business Partner (HRBP) medan den andra rollen ska döpas om till HR Service Delivery Professional (HRSDP) med åtagande att rapportera till HROP (HR Operations). I den nuvarande HR organisationen ingår tre grupper av personalspecialister som har respektive åtaganden inom företaget. (Se Figur 1)



Figur1: Företagets HR Organisation (egen tolkning)

Den 'nya' HRBP-rollen ska ha fokus på det strategiska arbetet och strategiska processer inom företagets produktion medan HRSDP-rollen ska ha mer av en administrativ och operativ roll. För de aktörerna som figurerar i rollen som HRBP innebär detta en avsevärd förändring av arbetsuppgifter, åtaganden, riktlinjer samt mål i arbetet. Samtidigt som förändringen har tillfört nya arbetsuppgifter för HRBP har det även fått effekt på relationen och stödet till de enheter som finns runt om HRBP, närmare bestämt kunder (chefer) och HR partners (SDP, CoE).

VCC har fyra olika sektioner i vilka det ingår ett flertal HRBP-aktörer. Indelningen är sådan att ett 30-tal jobbar inom Volvo Cars Manufacturing (VCM), ett 20-tal inom Research and Development (R & D), ett 20-tal inom Marketing Sales and Service (MS & S) samt ett 10-tal inom Volvo Cars China. Företaget utgår från att alla HRBP inom VCC skall utifrån samma

befattningsbeskrivning tillföra värde till företaget och uppfylla de krav och mål som företaget har satt upp.

2. METOD

Det följande avsnittet beskriver tillvägagångssättet för genomförandet av denna studie. Meningen är att det ska tydligt framgå hur insamlingen av det empiriska materialet har gått till. Detta för att tydliggöra samt ge en utgångspunkt för bedömning av studiens trovärdighet.

2.1 Metodval

Studien genomfördes i form av en fallstudie vilket innebär att studieobjektet var en enstaka organisation (Bryman 2011). Studien genomfördes på Volvo Cars Corporation (VCC). Vid valet av studieobjektet var det centralt att organisation hade en stor och väl utvecklad HR organisation samt att HR organisationen hade prägel av en tillämpad HR transformation. Examensarbetet påbörjades genom att jag skickade en förfrågan till företaget huruvida det fanns möjlighet att genomföra arbetet hos dem. Förfrågan inkluderade ett antal teman vilka jag var intresserad av att undersöka och vilka var kopplade till HR Transformation. I företagets godtagande fick jag en kontaktperson på företaget. Vid första mötet diskuterades syfte samt val av teman med förhoppning att båda partner skulle gynnas av samarbetet.

I inledningsfasen, via min handledare på Göteborgs universitet fick jag träffa ytterligare en kontaktperson och även denna arbetade på företaget inom HR organisation. Det fortsatte vidare diskussionen kring syftet och tillvägagångssätt. I samråd med min handledare kom vi överens om att det var lämpligt att göra studien på två enheter, på VCM och R&D. På VCM implementerades rollen från första januari i år medan R&D var pilotprojektet vilket innebar att rollen implementerades ett år tidigare. Vid möten samlades även bakgrundsinformation som behövdes till presentationen av bolaget och dess HR-organisation in. Efter val av tema, syfte- och forskningsfrågorformulering var det dags att välja ansats som lämpade sig bäst för forskningssyfte.

Med avsikt att finna en forskningsstrategi där tonvikten läggs på ord och utan något intresse i att fastställa kvantifierbara samband eller att mäta omfattningen av innebörden valdes en kvalitativ ansats (Hartman 2004). Då denna studie handlade om att få förståelse för HRBP-rollen, samt att undersöka förväntningar som HRBP och aktörerna hade på varandra gav den kvalitativa ansats möjlighet att skapa kunskap om individernas tillvaro utifrån individernas egna uppfattningar och tolkningar av den sociala verkligheten som dessa befann sig i (Kvale & Brinkmann 2009; Hartman 2004). Den kvalitativa ansatsen gjorde att teorin genererades utifrån de praktiska forskningsresultaten närmare bestämt på basis av de kvalitativa intervjuerna (Bryman 2011).

Inom den kvalitativa ansatsen tillämpas hermeneutisk inriktning när förståelsen uppnås för hur individerna uppfattar världen. Enligt hermeneutiken är varje tolkning relativ då den speglar individens förförståelse utifrån individens bakgrund, förväntning, känslor, kunskap. Hermeneutiker utgår också från att mening skapas, framträder och kan förstås endast i ett sammanhang eller en kontext (Hartman 2004). Individens uppfattningar ger mening åt olika händelser eller situationer som uppstår. Att inta ett tolkande synsätt betyder att forskare kan komma fram till betydelsefulla resultat eftersom forskaren betraktar den sociala kontexten som studeras med ett utifrånperspektiv (Bryman 2011). För att kunna motivera tolkningen av resultat med logiska argument och empirisk data används inom hermeneutiken olika typer av källor (Langeman 2008). Att forskaren har ett utifrånperspektiv samtidigt som hen använder sin egen tolkning gör att forskaren pendlar mellan del och helhet och summan blir mer än bara helheten (Patel & Davidson 2011).

I denna studie har fokus varit att beskriva och belysa hur olika aktörer som står i relation till HRBP-rollen uppfattar rollen. Vilket förklarar varför studien fick karaktär av ett hermeneutiskt synsätt. I tolkningen och förståelsen av forskningsobjektet avspeglas min tidigare kunskap, som jag beskaffade genom att läsa in mig på ämnet innan genomförandet av intervjuerna. Den kunskapen har påverkat hur intervjufrågorna strukturerades. Med utgångspunkt i hermeneutiken kan forskaren bilda en uppfattning hur individen handlar, men det innebär samtidigt att forskaren aldrig kan förstå en annan person fullt ut eftersom den egna förförståelse påverkar tolkningen. Tolkning av forskningsobjektet är en skildring av forskarens subjektiva förståelse vilken gör varje tolkning unik. Det finns kritik mot det hermeneutiska synsättet, att

tidigare kunskap färgar forskarens tolkningar. Med detta i åtanke fann jag ändå att det hermeneutiska synsättet var bäst lämpat. Vid genomförandet av studie användes olika typer av källor för att skapa en mer nyanserad kunskap. Respondenternas tankar och resonemang tolkades i betraktandet av litteraturen med koppling till ämnet.

2.1.1 Intervjuguide

En intervjuguide sammanställdes i syfte att precisera vad som behöver undersökas. Eftersom det i studiens syfte ingick att undersöka vad HRBP-rollen innefattar samt samverkan till olika aktörer som finns i relation till HRBP utformades fyra intervjuguides, en till respektive grupp (se Bilaga 1,2,3,4). I varje intervjuguide har olika teman förekommit utifrån det som var relevant att belysa för studiens syfte. För att undersöka vad som inbegrips i rollen utformades till exempel frågor i syfte att beskriva rollen. När det gäller samverkan med aktörer har frågorna belyst relationen till aktören och upplevelsen av förväntningar. Tekniken som användes för frågornas sekvensering kallas för tratt-tekniken. Det betyder att frågorna som sammanställts i intervjuguiden hade viss ordning även om det inte var helt nödvändigt att följa ordningen vid intervjugenomförandet. Genom tratt-tekniken inleddes varje intervju med allmänna frågor vilka handlade om personens bakgrund och yrke och frågorna övergick sedan till mer precisa frågor, till exempel förväntningar och krav på en HRBP (Hartman 2004).

En semistrukturerad intervju söker att förstå teman i vardagsvärlden ur respondentens egen perspektiv. Den kännetecknas varken av ett öppet vardagssamtal eller ett slutet frågeformulär, förklarar Kvale och Brinkmann (2009). Då jag hade som mål att frambringa nyanserade beskrivningar av olika aspekter från personens livsvärld fann jag att semistrukturerade intervjuer var bäst lämpade för studien. Dessa är friare i sin utformning och tillåter följdfrågor samt fördjupning inom det som anses intressant under intervjuens gång. Jag ville även bevara respondentens möjlighet att utforma svaret utifrån egna erfarenheter och tankar.

En semistrukturerad intervju krävde att jag som intervjuare utvecklar, följer upp och anpassar frågor när respondenten uttrycker något som är av intresse för det centrala syftet med undersökningen. Svensson och Starrin (1996) betonar att intervjuaren som använder en semistrukturerad intervju även blir medskapare till intervjuens resultat. Den kunskap som produceras genom intervjuer konstrueras av själva interaktionen i den specifika relationen,

vilket betyder att med en annan intervjuare kan det skapas en annan interaktion och med det produceras en annan kunskap (Kvale & Brinkmann 2009).

Vad gäller de genomförda intervjuerna kan svarsalternativen ha påverkats av mina egna förväntningar, min egen förförståelse av deras värld. En central fråga för mig som forskare var i studien att stärka respondenten så att denne fick kontroll över sin uppfattning och tolkning av situation som Svensson och Starrin (1996) anser är av betydelse för det resultat som studien bringar. Eftersom intervjusituationen är en aktiv process där den som intervjuar och den intervjuade tillsammans producerar kunskap, genomfördes själva intervjuerna med ett reflekterande förhållningssätt till den eftersökta kunskapen och till den interpersonella relationen.

Intervjuerna genomfördes i avskildhet på respondenternas arbetsplatser under respondenternas arbetstid. Att göra intervjuerna på plats, i enighet med Widerbergs (2002) resonemang, gav mig som forskaren inblick i lokalerna och miljön som respondenterna befann sig i vilket ledde till en bättre förståelse för helhetsperspektivet. I anslutning till att min uppfattning nyanserades av att se den miljö som aktörerna var verksamma i, påverkades den efterföljande analysen. Intervjuerna varade i genomsnitt i cirka 50 minuter. Samtliga intervjuer spelades in samt transkriberades med tillstånd från samtliga deltagare. Längre och mer djupgående intervjuer genomfördes med de respondenter som uppträdde i HRBP-rollen.

Under alla steg i processen vid genomförandet av studien har genomgång av litteraturforskningen varit en tongivande aspekt. Ett flertal artiklar, böcker och rapporter har lästs och tolkats. Vid analys av vad rollen innefattar togs hänsyn till företagets befattningsbeskrivning för HRBP-rollen.

2.1.2 Urvalet

I studien ingick sex HRBP (tre på vardera enheten), två SDP (verksamma inom VCM), tre HRBP chefer samt sex kunder (fyra produktionsverkstadschefer och två med titel vice president). Från början var planen att undersöka ett flertal HRBP och färre antal kunder. När studien fortgick blev jag varse om att kunderna genom sina uppfattningar och tolkningar redan var insatta i företagets affärsstrategier. Samtidigt krävdes det av en strategisk HRBP-roll att

vara insatt i företagets affärsstrategier. Därför kunde kunderna tillföra värdefulla utläggningar till hur utvecklingen av rollen kunde framskrida.

En pilotundersökning valdes bort med anledning av att jag utförligt hade diskuterat studiens syfte och fått organisationsstrukturen förklarad av kontaktpersonerna. En litteraturgenomgång har utförts vid skapandet av intervjuguiden för att samla in information om det strategiska HR arbetet och den strategiska HRBP-rollen för säkerställa att studie mäter det som den är avsedd att mäta (Patel & Davidson 2011). Genom att inte ställa ledande frågor till respondenterna gavs det utrymme till utförliga och nyanserade svar från respondenterna (Bryman 2011).

I urvalsprocessen har två olika urvalsmetoder används. I urvalet av HRBP, HRBP-chefer och SDP gjordes ett målinriktat urval. Med målinriktat urval menas att i studien medverkade individer som var relevanta för att besvara forskningsfrågorna (Bryman 2011). I fallet med kunder, urvalsgruppen blev dels individer som valdes genom ett målinriktat urval, dels användes en kedjemetod. Detta innebär i likhet med Brymans (2011) beskrivning att forskaren får kontakt med ett fåtal människor som alla är relevanta för undersökningens tema och låter dessa rekommendera ytterligare potentiella respondenter.

2.1.3 Analys

Vid analysen av de intervjuer som har genomförts har det empiriska materialet satts in i ett teoretiskt sammanhang vid bearbetning av materialet. Undersökningens utgång byggdes inte på en redan fastställd teori. Förståelsen för de insamlade materialet skapades istället genom att förankra den i teorin. Genom att sätta empiri i relation till teori förklaras och belyses empirin. De genomförda intervjuerna i relation till den lästa teorin har fått förståelsen och kunskapen att växa fram successivt (Patel och Davidsson 2011).

Metoden som har används vid bearbetning av materialet kallas tematisk analys som innebär att det sökes fram olika teman i det insamlade datamaterialet (Bryman 2011). Utifrån det hur de teman som hittas och ser i jämförelse till varandra presenterades resultatet. Exempelvis vid identifieringen av klara rollförväntningar söktes ett gemensamt tema som kunde illustrera

aktörernas utsagor. Det framträdde temat kunde visa om bilder som aktörerna hade på rollen överensstämde.

2.2 Etik

En forskare har ett särskilt ansvar när det gäller att ta hänsyn till individskyddet. Det krävs från forskaren att garantera största möjliga anonymitet, avskildhet, och icke-fördömande attityd för respondenten. Det är väldigt viktigt att information som kommer fram under datainsamlingen behandlas på ett exemplariskt sätt och att materialet endast används i forskningssyftet (Patel & Davidson 2011). Därför kodades allt transkriberat material så att det inte blev möjligt att koppla erhållen information till en viss person. Materialet från inspelningar förvaras på ett sådant sätt att den inte är åtkomligt för någon annan än mig som forskaren. Respondenterna hade, i inledningsfasen under intervjuerna, informerats om studiens syfte, att de hade rätt att avbryta intervjun när som och att de kunde välja att inte svara på alla frågor (Bryman 2011). Till respondenterna hade även information, åt vem studien görs, delgivits.

2.3 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet innebär att upprepade mätningar av samma studie levererar samma resultat vid ett annat tillfälle. Enligt Svensson & Starrin (1996) skall reliabilitet vid en kvalitativ forskning sättas i sammanhanget och bedömas utifrån situationen som råder vid intervjutillfället. Eftersom det finns många olika bakomliggande orsaker varför respondenten svarade vid tillfället som denna gjorde och eftersom förutsättningar samt respondentens uppfattningar eller sinnestillstånd skiljer sig från ena tidpunkten till den andra, är jag tveksam till att studien skulle kunna påvisa exakt samma resultat vid ett annat tillfälle. Det är dock tänkbart att studiens resultat speglar hela organisationen då intervjuerna genomfördes inom olika enheter.

Validitet undersöker trovärdighet och äkthet i resultatet och hur giltiga de erhållna resultaten är utifrån mätinstrumentets giltighet och det undersökningsupplägget som använts. Det handlar om att övertyga att analysen är trovärdig och att resultatet är användbart (Svensson & Starrin 1996). Utifrån validiteten tas det dels hänsyn till hur forskaren väljer att tolka svaren som kommit fram, dels att det finns en risk att forskaren kan missförstå det som sägs. En litteraturgenomgång

som berör ämnet strategiskt HR arbete gjordes innan utformningen av intervjuguider. Litteraturgenomgången gjorde att jag blev mer insatt i ämnet vilket också var till nytta när relevanta följdfrågor kunde ställas.

Generaliserbarhetsvaliditet avser i vilken utsträckning erhållna resultat kan antas gälla för andra situationer, population eller personer. Svensson & Starrin (1996) anser att det inte kan ges en generaliserbarhet mot en population i den kvalitativa forskningen och därför jämfördes studiens resultat med relevant publicerad litteratur. Studiens trovärdighet kan ha påverkats då det valdes vilka informanter som skulle medverka i studien systematiskt. Mitt mål som forskare i denna studie var att ingående belysa unika drag av ett specifikt fall.

3. TEORI

I följande avsnitt behandlas de teorier som anses relevanta för att få svar på de ställda forskningsfrågorna. I fokus finns teorier som har anknytning till roll, rollförväntningar, rollkonflikter. Eftersom det i en roll finns en aktör har det även sammanställts en teoridel som handlar om aktören samt de olika faktorer som påverkar aktörens handlingsförmåga. Då denna studie berör en organisatorisk tillvaro har rollteoridelen sammanställs utifrån rollteorier som belyser ett organisatoriskt perspektiv.

3.1 Roller

En individ axlas av en mångfald olika roller. När vi föds tillskrivs vi direkt en roll beroende vilket kön vi får. Andra roller förvärvas under livets gång både genom socialisationsprocessen i samhället men även genom medvetna val som individen kan göra såsom vid val av ett yrke. Ingen av rollerna är dock beständiga vilket betyder att under sitt liv socialiseras individen i många roller (Angelöw & Jonsson 2000). Vi gifter oss, flyttar, ändrar yrke eller ändrar arbetsuppgifter och numera finns till och med möjlighet att byta kön. Ibland behöver vi anpassa oss till gamla roller som tillskrivs nya förväntningar, ibland skiljs vi från en roll och går in i en ny roll.

Rollteorin förknippas med det socialpsykologiska perspektivet vilket förklarar att individens beteende påverkas av mellanmänskliga relationer samt av den situationen som individen befinner sig i (Angelöw & Jonsson 2000). Trost och Levin (2010) beskriver begreppet *roll* som de processer vilka leder till ett visst beteende. Enligt författarna utspelas processerna kring den position som individen befinner sig i. Individen som innehar positionen varseblir de förväntningar på positionen och anpassar sitt beteende. Engdahl och Larsson (2011) poängterar att i rollens centrum finns individen i egenskap av en aktör och olika roller ligger som en ring av förväntningar på aktören.

Individen socialiseras in i en roll genom att de värderingar och normer, vilka tillkommer rollen, överförs och införlivas av individen (Angelöw & Jonsson 2000). I samband med socialiseringsprocessen och utformning av rollen skapas förståelse för vad andra förväntar sig av en och vad som händer om beteendet avviker från de förväntningar som vilar på rollen (Engdahl & Larsson 2011). Närmare bestämt hjälper de olika rollerna individen att hantera omgivningen. Genom att rollen bestämmer riktningen för beteenden på arbetsplatsen vet vi hur vi ska förhålla oss i mötet med kunder, kollegor, chefer osv. Utifrån rollen vet vi även vad som inbegrips i våra arbetsuppgifter.

En arbetsplatsstruktur särskiljs från andra arbetsplatser genom sammansättning av de olika rollerna. Organisationsbehov att nå sina mål avgör vilka roller som får delta (Axelson & Thylefors 1996). På en arbetsplats utformas nya roller och gamla utvecklas. Angelöw och Jonsson (2000) menar att socialiseringsprocess kan gå så långt att individen kan mottar rollen och att rollen blir en del av personligheten. Författarna menar att en roll på en arbetsplats består av olika normer, som riktar sig till en position eller till en uppgift. Rollen bestämmer vilka arbetsuppgifter som ska utföras och av vem.

3.1.1 Rollförväntningar

Förväntningar på en roll handlar i hög grad om tro och attityd om vad vi kan eller inte kan göra och vad som är förenligt med den roll vi innehar (Katz & Kahn 1978). Till respektive roll tillkommer förväntningar på passande beteenden beroende på rollens funktion i en kontext eller i ett sammanhang. Människor förväntar sig att den individ som de har framför sig verkligen

besitter de egenskaper eller gör den uppgiften som individen förväntas göra. Att befinna sig i en specifik roll innebär rättigheter men även skyldigheter, vilka axlar individen i sammanhanget (Angelöw & Jonsson 2000). I den utsträckning som rollförväntningar överensstämmer med rollbeteende värderas prestationen enligt Engdahl och Larsson (2011). Prestationens värde kan sättas i förbindelse med Goffmans (2004) resonemang om att individen på det sättet försöker visa sig lite bättre än den är. Ju mer en individ vinner erkännande och beundran för sin kompetens desto mer sannolikt är det att individen kommer att tillägna sig rollen. I förlängningen förbättras rollen.

Förväntningar på rollen socialiseras in i rollen vilket innebär att de normer och regler som rollen medför införlivas av individen (Angelöw & Jonsson 2000). Processen medför att rollen formas och omformas för att passa in i förutsättningar och förväntningar som finns i omgivningen. Dock kan socialiseringsprocessen bli en komplexprocess för individen eftersom det inte alltid uttalas tydligt vad alla förväntningar går ut på. I yrkeslivet innebär socialiseringsprocessen att den nyanställde imiterar rollmodellen tills individen har installerat sig i rollen och gjort den till sin egen, tillägger vidare författarna. I likhet med det skulle exempelvis en person som jobbar i en butik behöva tillägna sig kunskapen inom service- och bemötanderegler närmare bestämt att en kunds förväntningar ligger i linje med att bli väl bemött av butikspersonal. För att butikspersonalen skall lyckas leva upp till de förväntningar som kunden förväntar sig behöver personen acceptera de normer som följer med rollen. För att leva upp till förväntningar behöver individen internaliseras och vi behöver acceptera de värderingar och normer som en roll kan erbjuda (Engdahl & Larsson 2011).

En del av dessa förväntningar är uttalade och tydliga medan andra är outtalade och oklara. Vidare kan rollförväntningar beskrivas som flexibla och flexibla rollförväntningar ger individen mer utrymme att variera och utforma sitt beteende till exempel i förhållandet till en kollega. Andra rollförväntningar är mer specifika till exempel yrkesrollen vilken styrs av befattningsbeskrivningen och anställningskontraktet. Vissa rollförväntningar är karakteristiska och påverkar oss varje dag till exempel könsrollen. Det finns andra rollförväntningar som är mer oklara exempelvis medarbetarrollen. De tydliga rollerna är lätta för individen att förstå. En läkare förväntas till exempel inte prata om sig själv i ett möte med en patient som lider av ryggsproblem. Klara roller ger trygghet i relation men kan också generera viss stelhet (Axelson

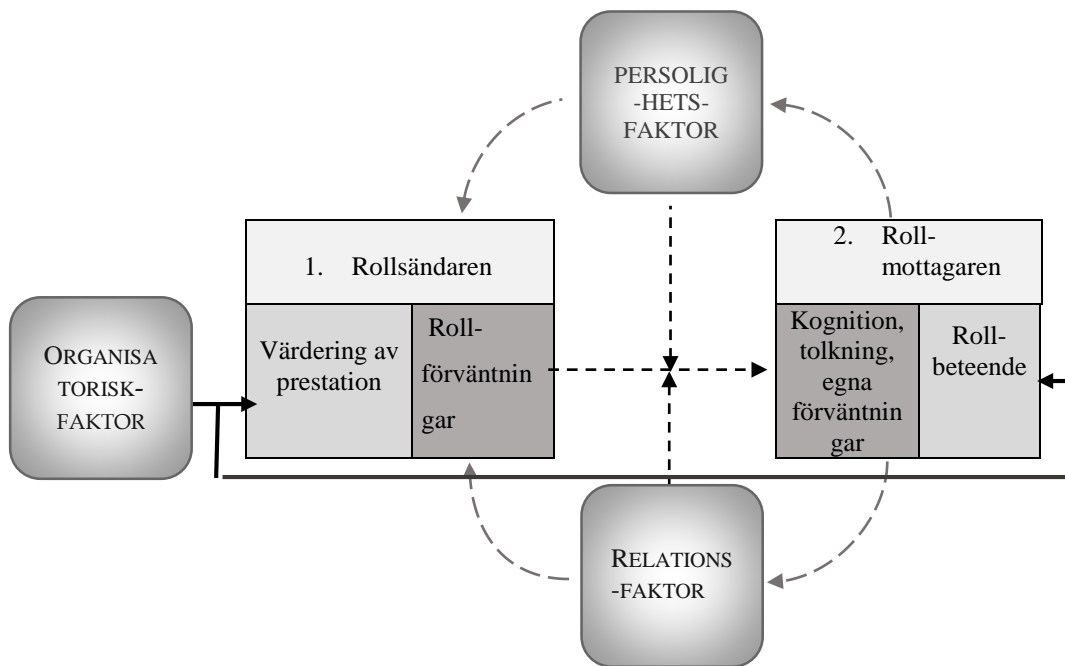
& Thylefors 1996). Angelöw & Jonsson (2000) påtalar att ibland råder det olika uppfattningar om olika roller och om hur en rollinnehavaren bör bete sig. En oklarhet kring en roll kan ge stor frihet till den som utövar rollen. Författarna påpekar att det finns risk att rollinnehavaren med oklara rollförväntningar väljer att göra de arbetsuppgifter som ligger i personens eget intresse.

3.1.2 Rollkonflikter

Rollkonflikter kan uppstå när en individ i en situation möter flera olika förväntningar som ställer olika krav på olika beteende. Det blir då svårt för individen att veta vilket beteende som är det rätta. Eller när en individ innehar flera positioner och det riktas motstridiga krav mot dessa positioner. På en arbetsplats kan en anställd uppleva olika förväntningar från olika håll. Dessa olika förväntningar gör att den anställde finner svårigheter i att uppfatta budskapet (Angelöw & Jonsson 2000). Rollkonflikter med motstridiga förväntningar på arbetsplatser orsakar problem då det ofta inte blir en naturlig arbetsfördelning. Det skapar misstroende, oavsett om det är befogat eller inte. Därför är det viktigt att ett förhållningssätt kommer fram och förtydligas. Relationerna mellan människor på arbetsplatsen påverkar i sin tur dess klimat och samarbete. En effekt av motstridiga förväntningar är frustration, ineffektivitet samt begränsning i handlingar, uppger Thylefors (2007)

3.1.3 Rollens utveckling

Rollens utveckling sker i en kontext i vilken organisatoriska faktorer, personlighetsfaktorer samt relationer mellan individer påverkar hur rollens utveckling fortskrider. Bland de organisatoriska faktorerna hittas företagsstruktur, företagskultur, teknologi och formell policy. Vad gäller personlighetsfaktorerna är exempelvis personens egenskaper, värderingar, känslor, rädslor och motivation faktorer som påverkar rollutvecklings processen (Katz & Kahn 1978). Rollens utveckling börjar med att en individ i form av rollsändaren sänder sina rollförväntningar till rollmottagaren (se följande Modell 1)



Modell 1: Katz & Kahn (1978:196)
(reviderad modell)

Rollsändarens intention med de sända rollförväntningar, vilka kommuniceras ut både via språk och kroppsspråk, är att påverka rollmottagaren. Hur rollmottagare mottar rollsändarens förväntningar beror mycket på rollmottagarens tolknings och kognitiv förmåga samt egna förväntningar på sig själv. Därpå, utifrån sin förmåga och förväntningar uppvisar rollmottagaren beteende som gör att rollsändaren mer eller mindre värderar rollmottagarens prestation. Vid rollmottagarens anpassning till olika förväntningar är bland annat rollsändarens maktposition som har inverkan. Rollsändarens position påverkar hur rollmottagaren värderar de signaler som rollsändaren sänder ut. I en nära relation, vid statusrankning bland läkare-sjuksköterska eller vid en hierarkisk position som chef-medarbetare tenderar förväntningar att värderas högre (Katz & Kahn 1978; Thylefors 2007). Hur en individ hanterar sin roll beror mycket på individens personlighet. En individ med gott självförtroende och ett starkt jag har lättare att stå emot och distansera sig när förväntningar blir motstridiga eller för många (Axelson & Thylefors

2005). Individens som finns i rollen gör subjektiva tolkningar på förväntningar, både när det gäller sina och de förväntningar som sänds av rollsändaren. Samma förväntningar kan tolkas olika av olika personer (Katz & Kahn 1978). Thylefors (2007) anser att en individ som kan identifiera sig med sin roll vågar vara öppnare för nya kunskaper och andra idéer.

3.2 Aktörer

3.2.1 Individ som aktör

Samhällsforskare och organisationsteoretiker tillskriver begreppet aktör samma innebörd som en organisation, en grupp eller en enskild individ (Tengblad 2006; Lundquist 1984; Alvesson & Sköldbberg 1994). Genom att aktörer studeras både som ett kollektiv och/eller en enskild individ tas i beaktning de överordnade strukturer och processer vilka individen är infogad i och som i självverket har en yttre påverkan på individen. Förutom detta finns det mänskligt handlande som, enligt Alvesson & Sköldbberg (1994), grundlägger byggstenarna samt bringar material för de överordnade strukturer, organisationer eller grupper. Däremot är den mänskliga interaktionen som uppkommer mellan individer en värdefull aspekt att beakta för en individaktör. Det som görs utmärkande i en organisation är det att organisationen är sammansatt av olika grupper och individer med olika intressen (Johnson 2001).

Med hänvisning till studiens bakgrund och syfte, närmare bestämt att i studiens centrum står en HRBP-roll och att rollens innehavare är en individ det vill säga en aktör väljer jag framöver i texten att hålla en betoning och diskussion utifrån en aktör på individnivå.

3.2.2 Vad kännetecknar en aktör?

Det som utmärker en aktör är strävan efter att växa och att överleva. Vidare vill aktören ha autonomi, att själv kunna fatta beslut och uppnå sina mål. Ett tredje avseende gällande en aktör är avsiktlighet närmare bestämt att aktörer gör medvetna val och har förmåga till handling. (Lundquist 1984). Därutöver kan Tengblads (2006) konstaterande viktigt att nämnas att en aktör inte blir aktör förrän denna erkänns av andra aktörer.

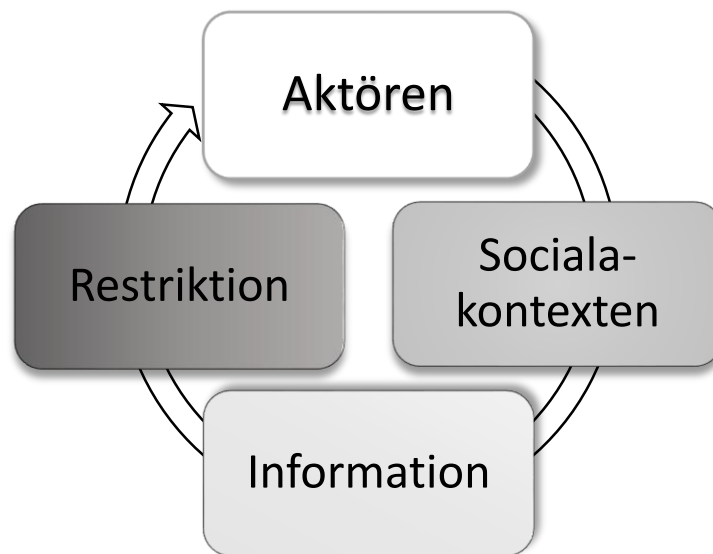
Goffman (2004) anser att aktören behöver tolka och definiera den situation hen befinner sig i för att kunna orientera sig och sitt handlande. Enligt Lundquist (1984) tillskrivs en aktör egenskaper i form av kompetenser *förstå*, *kan* och *vill*. Dessa kompetenser införlivas av aktören under socialiseringsprocessen. *Förstå* visar aktörens förmåga att registrera sig själv och sin omgivning, *kan* innebär förmåga att hantera omgivningen, utifrån vilken sedan aktören fattar och verkställer beslut. Medan *vill* är aktörens mer eller mindre medvetna strävan att uppnå mål (medvetna preferenser). Under socialiseringsprocessen utvecklas även aktörens medvetenhet och förmåga till reflektion som har betydelse för de rationella val aktören gör vid sina handlingar (Lundquist 1984). Tengblad (2006) poängterar att en aktörs förmåga till reflektion behövs även för att aktören skall kunna förutse konsekvenser av sin handling. Författaren anser att aktörens möjlighet till reflektion av sitt handlande, samt aktörens handlingssätt har tendens att visa sig likformigt vid liknande situationer. Ett aktörs handlingssätt berörs av möjlighet att fatta beslut och att kunna acceptera ansvar. Handling blir standardiserad för att aktören vill förenkla sin tillvaro samt undvika osäkerhet.

3.2.3 Aktörens handlingsförmåga

Alvesson och Sköldberg (1994) betonar att den sociala kontexten, i vilken aktören befinner sig, bestämmer ramar och frihetsgraden för aktören. Samtidigt som den sociala kontexten formulerar premisser för aktörerna har aktören själv en aktiv roll när aktören konstruerar sin sociala verklighet. Vad författarna menar med att aktören själv konstruerar sin omgivning kan förstås utifrån Tengblads (2006) resonemang, med hänvisning till Karl Weick (1995) artikel, att aktören gör egen tolkning (sense making) med hjälp av förståelsen när denna konstruerar sin omgivning. Aktörens förståelse skapas av något som från början kan vara obegripligt genom att aktören testat sig fram och försöker göra det som utgör ett lämpligt handlingsmönster vid en situation. Aktörer skapar och agerar utifrån de föreställningarna, normerna och idéerna vilka denna tillhandahåller genom sin tolkning (Tengblad 2006).

I samband med en beslutprocess är individens förståelse, kunskap och vilja, återigen, de fundamentala aspekterna som behövs bli tillgodosedda. Dock är dessa aspekter inte tillräckliga då en aktörs handlande är beroende av andra processer och sammanhang (Lundquist 1984).

Författaren tillägger till variabeln, den sociala kontexten, även variabler restriktion och information, vilka antas ha en påverkan på aktörens handlande. (se Figur 2)



Figur 2: Variabler som inverkar på aktörens handlingsförmåga (Egen figur med utgångspunkt i Lundquists (1984) teori)

3.2.4 Restriktion

Restriktion är en variabel som sätter ramar för aktören att fatta vissa beslut, att vidta vissa åtgärder eller att uppnå det önskade resultatet. Det kan handla om restriktion i form av regler, normer eller individens position (maktstatus) (Lunquist 1984). Restriktionen gör, enligt författaren, att en del handlingar och beslut blir otillåtna att genomföra för aktören. Tengblad (2006) och Johnson (2001) menar dock att de variablerna vilka Lundquist (1984) kallar restriktion kan samtidigt ha en motsatt effekt för aktören i skilda sammanhang. Parallellt som restriktion kan vara en begränsning för aktören kan alla dess former öppna handlingsmöjligheter för aktören. Exempelvis regler som lagar, rutiner eller en befattningsbeskrivning väldigt ofta formuleras för att legitimera redan etablerade handlingsmönster (Tengblad 2006). Normer är bland annat roller, ideologier eller värderingar och anger både passande mål och lämpliga vägar att nå mål (Johnson 2001). En befattning som

individen har utgör aktörens position. Tengblad (2006) skriver att aktörens betydelse inom en position beror på aktörens utsträckning av legitima val, deras förmåga att handla kunskap och kompetens samt hur angeläget aktörer känner att de vill påverka (aktörens motivation). Enligt Johnson (2001) ger regler, normer och ens position aktören information om vad som är rätt, riktigt och lämpligt att göra i en viss situation. Genom sanktioner försvåras medan genom belöningsystem gynnas en handling som aktören utför.

Regler, normer och position konstrueras av aktörer men samtidigt bygger dessa upp aktörens identitet. Tengblad (2006) hävdar att man är det man gör och man gör det man är. Författaren menar att en aktör uppfattas annorlunda om denna kallas personalchef istället om denna hade utnämns till verkställare av chefsaktiviteter. Ibland kan regler, normer men även position vara svåra eller tvetydliga att tolka för aktören. Att en chef skall vara en "ledare" skapar skilda tolkningar bland aktörer och vad som ska göras för att förvandlingen ska efterlevas (Tengblad 2006). Alvesson och Sköldberg (1994) anser att en aktör i sin roll riskerar att utsättas för olika former av påverkan, från början mer subtila och öppna som kan leda till hot och utstötning om aktören inte beter sig eller handlar på ett sätt som överensstämmer med ens roll. Varvid aktören gör anpassning av sitt beteende eller sin handling utifrån sin tolkning av sammanhanget. Det kan kopplas till Tengblad (2006) resonemang att aktören utifrån sin tolkning agerar för att leva upp till de förväntningarna vilka kan gynna personliga och professionella intressen. Aktörens anpassning till de yttre kraven kan orsaka en inre konflikt hos aktören som görs uppenbar i aktörens handlings- eller aktörssynsättet. Detta skulle kunna uppstå om aktörens värderingar exempelvis inte överensstämmer med omgivningen men aktören agerar som omgivningen vill för att denna inte vill riskera utstötning.

3.2.5 Information

Vidare utgör information en viktig variabel som har betydelse för aktörens handlingar. Information tillhandahålls antingen från organisation eller från andra aktörer och bringar kunskapen till aktören. Antigen hämtar aktören själv information exempelvis genom observation eller att information blir tilldelad aktören. Information påverkar individens *kan*, genom information får individen kunskapen om omgivningen. Utifrån kunskapen kan individen sedan förstå sakfråga och utveckla vilja. Om individen genom information får ny kunskap, nya

värderingar skapar individen en ny verklighetsuppfattning vilken påverkar i sin tur individens handlingsmönster (Lundquist 1984). Författaren fäster även uppmärksamheten på att informationen kan vara mer eller mindre korrekt.

Lundquist (1984) betonar vidare att det föreligger ett samband mellan socialiseringen, information och restriktion. Socialiseringen bringar information samtidigt som information kan ge restriktion. Informationen i sin tur påverkar socialiseringen genom att ge kunskapen, vilken är bland annat nödvändig för en individs förmåga till reflektion (se Figur 2).

3.2.6 Aktörens autonomi

Begrepp autonomi, syftar till individens handlingsutrymme samt förmåga och möjlighet att fatta beslut. En aktörs grad av autonomi beror på aktörs valmöjligheter att handla annorlunda påstår Lundquist (1984). För att lyckas med sin handlingsfrihet är aktören beroende av sin handlingsförmåga. Lundquist (1984) har sin utgångspunkt i att aktörer strävar att uppnå autonomi, vilket skulle kunna tolkas som att en aktör driver en kamp om makten bland andra aktörer. Tengblad (2006) anser att de uppsatta reglerna måste tolkas av aktörer som gör bedömning om reglerna ska efterlevas. Vid oenighet av vilka regler skall följas uppstår maktkamp eller förhandling. Enligt författaren kan den aktören som är skicklig i sin roll samt som har många handlingsalternativ utöva inflytande över situationen, medan andra aktörer i samma situation kan känna maktlöshet. Tengblad (2006) anser vidare att aktörens egna mål, förmåga till anpassning och flexibilitet inverkar på aktörens autonomi. Aktören som har förmåga att snabbt kunna anpassa sig får lättare en högre autonomi. Autonomi i enighet med Lundquist (1984) resonemang ger individen möjlighet att själv forma sin tillvaro.

4. EMPIRI

I den empiriska delen presenteras de resultatet som har samlats in utifrån hur de olika aktörerna uppfattar och upplever HRBP-rollen. Resultatet har sammanställts med avsikt att presentera den övergripande bilden som har uppvisats under intervjuerna.

4.1 Vad innefattar rollen?

Den gemensamma punkten som lyftes fram under intervjuerna är att det finns en tilltro till HRBP-rollen och att rollen har blivit tilldelad en framträdande position. Stor majoritet av respondenterna är väldigt positiva till den nya HRBP-rollen som förväntas tillhandahålla mer inflytande, parallellt till det att HRBP-rollen blir integrerad i uppfyllandet av företagets övergripande mål. En av de intervjuade beskriver implementeringen av HRBP-rollen:

[...] det innebär samtidigt att jag har större möjlighet att påverka och delta i arbetet på ett annat sätt än jag gjorde för i tiden... det har alltid varit krav och önskemål att vi ska jobba mer strategisk men eftersom man har varit ansvarig inom allt HR det har varit svårt att vara det på riktigt, på det nya sätt har vi möjlighet att vi gör något bra av det.
(HRBP 2)

När det kommer till rollens utformning och de övergripande åtaganden som en HRBP har framträder en tydlig röd tråd. Det gavs i intervjuerna ganska enhetlig bild av vad en HRBP-roll innefattar, dock med vissa skillnader i hur arbetet fortskred för HRBP samt hur HRBP hade funnit sig i rollen. Enligt respondenterna innefattar rollen framför allt ett ansvar inom ett avgränsat område (en eller två enheter) i diverse personalrelaterade frågor. De ingående åtaganden, som HRBP har, handlar i huvudsak om att supporta ledare i de områden i vilka HRBP är verksamma i samt delta i respektive ledningsmöte. Arbetsuppgifter som HRBP utför har oftast anknytning till bemanningsplanering, identifiering av kompetensbehov och kompetensutveckling (här oftast betonas ledarskapsutveckling). Parallellt med dessa arbetsuppgifter ägnar sig HRBP ofta åt egna projekt, så kallad fördjupnings- eller masterprojekt vilket kan till exempel handla om performance management eller utbildningsplanering i

anknytning till kompetensutveckling eller något annat projekt som förväntas generera ett värde i personalfrågor.

Respondenterna kunde beskriva sina dagliga åtagande och sina arbetsuppgifter tydligt men i fråga angående befattningsbeskrivningen var respondenternas svar mindre klarlagda. Hälften av respondenterna kommer inte ihåg om de hade sett befattningsbeskrivningen innan eller inte. Andra hälften är inte säkra om innehållet i befattningsbeskrivningen som de hade sett var den uppdaterade version eller om innehållet i den var inaktuell på grund av rollförändringen.

Såsom det berördes i ovanstående stycket, framkom det i intervjuerna att HRBP-responenterna har en bra översyn över vad ingår i HRBP:s dagliga arbete. Gränserna mellan det operativa och det strategiska arbetet kunde ibland flyta in i varandra men det upplevdes inte av respondenterna som större problematik. Det som HRBP på VCM saknade var mer av en bekräftelse på att det de gjorde stämde överens med det som förväntades av en HRBP från företaget. Respondenternas upplevelse av rollens utveckling påvisar osäkerhet:

[...]så jag vet inte om jag lever upp till dom kraven som ställs faktiskt, för jag har egentligen inte, tycker jag mig veta, sätt något konkret på vad jag exakt behöver kunna.
(HRBP 2)

4.1.1 Vad det strategiska arbetet innebär?

På frågan vad ett strategiskt arbete betyder, upplevde samtliga respondenter viss tveksamhet kring innebörden av begreppet. Efter kort betänksamhet, gavs varierande och utförliga, ofta exemplifierade förklaringar. Responderas förklaringar kunde innehålla idéer som: långsiktigt fokus, kompetensutveckling med fokus på lärande, att lyfta blicken, att använda sig av människorna på bästa sätt och den kompetens som finns, att ställa om sig hela tiden, att se helheten, att anpassa till en verklighet, att ändra ett beteende till att agera riktigt, att fånga upp olika saker som händer och forma om det till vad behöver det ske för aktiviteter långsiktigt. En respondent uttryckte att det fanns ett behov att definiera begreppet, dels för rollens skull dels för kundens skull. Respondenten förklarar att idag fanns endast en uppfattning bland aktörerna inom företaget om vad det betyder att arbeta strategiskt.

4.1.2 Medlemskap i ledningsgruppen

Både HRBP och HRBP chefer lyfter fram att deltagandet i ledningsgrupper är av betydelse för HRBP:s strategiska arbete. För att HRBP ska anses vara en aktiv medlem i ledningsgruppen skall HRBP bidra genom att:

Man är med och deltar i diskussionerna, man har åsikter, man utmanar samtidigt som man supporterar. (HRBP 4)

Vidare är HRBP:s medlemskap i ledningsgrupper av väsentlig betydelse för HRBP:s roll och HRBP:s möjlighet att påverka och tillföra, utifrån sin kompetens, värde till företaget. Till följd av att HRBP sitter med i ledningsgrupper blir HRBP involverade i företagets olika projekt väldigt tidigt i processen vilket ger HRBP en möjlighet att reagera tidigt och även agera proaktivt, framfördes det av några respondenter.

Det empiriska resultatet visar att det kan finnas en viss problematik för HRBP-rollen att bli accepterad av ledningsgrupper inom VCM. Under intervjuerna när några av respondenterna beskrev situation lät det som att rollen befinner sig under ett anpassningsskede. En respondent framhävde det att:

Det handlar om, som jag sa tidigare, att faktiskt försöka att få min ledningsgrupp att förstå min roll. (HRBP 1)

Och en HR-chef uttryckte:

[...]så det är väldigt mycket armbågar som behövs... det är liten strid, vad ska HRBP göra, hur ska HRBP rättfärdiga sin roll i de ledningsgrupper vi sitter. (HR Chefen)

Det är inte en självklarhet för HRBP att bli accepterat och respekterad av ledningsgruppen. Istället är det mer av ett förhållande där HRBP behöver disputera för att bli mottagen i ledningsgruppen.

HRBP:s uppfattning inom VCM angående ledningsmötena hade paralleller med den bilden som tre av kunderna (cheferna) gav. Majoriteten av cheferna uttryckte att de inte riktigt förstod vilken roll som HRBP hade inom ledningsgruppen. Samma chefer hade en svårighet i att kunna se vilka skillnader det är i rollernas utformning, eller vad inbegriper en SDP-roll och vad inbegriper en HRBP-roll. De uppfattade HRBP under ledningsmötena mer som en informatör vilken delgav de information. En chef tycker att det ibland tilldelades samma information som av en SDP.

På R&D förefaller det som att rollen har blivit mer etablerat och accepterat inom ledningsgruppen. Det har blivit mer klart för HRBP-responenterna på R&D vilken roll en HRBP bör inta i ledningsgrupperna och parallellt med det verkar HRBP vara mer bekväma med sin plats inom ledningsgrupperna. HRBP visar på mer självförtroende och har mer trygghet i sin roll som aktiv medlem inom ledningsgrupper. Enligt några av respondenterna på R&D är HRBP:s roll att:

Utmana, få cheferna att tänka annorlunda att tänka rätt, det handlar om att ta plats också och skapa sig en efterfrågan på olika saker ... att det här har jag sett saknas på den här enheten det här behöver jag jobba med om man väcker det intresset hos dom så kommer ju efterfrågan på det. (HRBP 4)

En annan sammanfattade det:

Ledningsgrupp och min uppgift är väl att driva på områden kopplat till personalfrågor. (HRBP 6)

Bilden av en HRBP som aktiv deltagare bekräftades av respektive kunder vilka ser HRBP som en jämbördig medlem i gruppen. Den ena kunden hade uppmärksammat att HRBP var delaktig i alla typer av frågor, inte bara HR relaterade frågor. Kunderna uttryckte vidare att en HRBP, utifrån sin kompetens och sina kunskaper inom HR frågor, fick ledningsgruppen att lyfta blicken och att tänka igenom en extra gång innan beslut fattades. En kund beskrev sin relation till HRBP som:

HRBP ser jag som min business partner, som jobbar med den strategiska utvecklingen tillsammans med mig och hur vi ska utveckla vårt personalarbete inom enheten. (Kund 3)

4.1.3 Coachande förhållningssätt

Det som betonades i studien var ett coachande förhållningssätt som en HRBP bör uppvisa i dialogen med kunden. HRBP-aktörer beskriver att ett coachande förhållningssätt och support i form av ett bollplank är ett verktyg för att kunna åstadkomma den effekt som förväntades av rollen. Detta underströks även av några chefer som betonade vikten av en HRBP som stöd i form av ett bollplank och inte en ”HR polis”, som hen sa. Både när det gäller i dialogen med kunden och i diskussionerna under ledningsmötena är det coachande förhållningssättet som en HRBP väntas använda sig av.

4.2 Vilka förväntningar finns på rollen?

4.2.1 HRBP egna förväntningar på rollen

Till respondenterna inom HRBP-rollen ställdes en fråga angående vilka egenskaper som behövdes för personen i HRBP-rollen. Bland alternativ som respondenterna kunde välja fanns noggrannhet, att ta eget ansvar, ledarskapsegenskaper, problemlösare, god coach och rådgivare, förmåga att se saker i sin helhet, kritisktänkande, affärstänkande, kreativitet, att vara teamspelare eller att arbeta självständigt eller att ta eget initiativ. Det som respondenterna ansåg framför allt är av stor betydelse för en HRBP är att vara en god coach och rådgivare, att ha affärstänkande i tanken, att se saker i sin helhet samt att ta eget ansvar. En god coach och rådgivare samt affärstänkandet tyckte fem av sex HRBP var centrala för en HRBP. Parallellt med det utpekades de två egenskaperna av ett flertal respondenter att HRBP behövde bli bättre på.

På frågan vilken stöd en HRBP kunde få svarade samtliga HRBP-respondenter att de fick stödet framförallt av sina HRBP kolleger inom enheten. Att träffas tillsammans och bolla idéer med

varandra värderades högt av respondenterna. Även det att respektive HR chef satt nära HRBP och på så sätt nästan alltid var tillgänglig gav en trygghet i att ha support om behovet uppstod.

4.2.2 HRBP-aktörens uppfattningar om förväntningar från HR chefen

HRBP på R&D upplevde tydliga krav som ställdes på rollen från respektive HR chef. Även om respondenterna hade mycket utrymme att själva disponera över sin tid, vilket uppskattades, så fanns det tydliga förväntningar som ställdes på en HRBP att uppnå från HR chefen. Respondenterna uttryckte att det förväntades av dem bland annat att vara proaktiva i sin roll, att göra förarbetet och planera inför till exempel ledningsmöten för att resultatet ska vara bra. Vidare beskrev en respondent att det finns förväntningar på respondenten från HR chefen att utmana och komma med förslag på aktiviteter, förändringar eller processer som kan förbättras samt att göra aktiviteter för att förbättra processer för att åstadkomma resultat. Därtill förväntades det av en HRBP att förslag på processer inte kommer enbart från kunder utan att det är även HRBP som tar initiativ till förslag på förbättringar. HRBP som är verksamma inom VCM hade svårt att specificera vilka krav ställdes av en HR chef på rollen. Däremot en respondent förklarade att det beror på efterfrågan på rollen för att det ska kunna finnas några utformade krav.

4.2.3 HR chefens förväntningar på HRBP

Samtliga HR chefer betonade att det krävs stort mod av en individ som finns i HRBP-rollen. Vidare förväntas det av en HRBP att agera självständigt samt att ha förmågan att omvandla operationella saker in i ett strategiskt tänk, som en HR chef uttryckte det. Det belystes av HR cheferna att HRBP behöver känna stolthet över sin profession och att visa medvetenhet om att kunna påverka samt göra skillnad. En HR chef förklarade att en HRBP ska våga stå upp för något som är rätt även när det blir besvärligt. Dessutom krävs det att HRBP ska jobba proaktivt och agera som initiativtagare till nya projekt men även att göra analys till vad för initiativ kan en HRBP ta. En annan HR chef lyfte upp kundperspektivet, att det är av stor betydelse att HRBP känner sin kund väl. Genom att HRBP känner sin kund kan HRBP-aktören utveckla affärstänket vilket behövs för att kunna utmana och supporta kunden.

4.2.4 SDP förväntningar på HRBP

HRBP upplevde att förväntningarna på rollen ställdes framförallt från kunderna, HR cheferna och den centrala HR (Centre of Expertise). Av något mindre rang hade även SDP respondenter sina egna förväntningar på HRBP-rollen. SDP respondenterna påpekar att det är av betydelse för hela HR organisation att HRBP blir accepterat och mottagen som medlem i ledningsgruppen. Att HRBP bör vara med och delta i alla frågor, även om diskussion handlar om teknik eller ekonomi, och koppla det till en HR fråga. Vidare ansåg en av SDP respondenterna att information som ska utbytas mellan HRBP och SDP bör säkerställas så att någon fråga inte hamnar mellan stolarna.

4.2.5 Kundens och HRBP: s förväntningar på varandra

En gemensam nämnare som har framgått i en större del av intervjuerna är att respondenterna tyckte att HR bör vara bättre på att använda sig av kundperspektivet, både när det gäller i utformningen av HR organisation och i processer som tas fram av HR. En HRBP-respondent förklarade, att HR behöver bli bättre på att lyssna och vara mer lyhörda på vad kunderna behöver. Respondenten tycker att HRBP behöver vara uppmärksam på vilka processer är det som kunderna efterfrågar, hur kunderna vill att processerna ska se ut samt hur dessa processer ska bemannas upp. En annan respondent såg möjligheterna med den nya rollen i att kunna förändra riktningen och samtidigt integrera kundperspektivet:

[...] som sagt, det är ju viktigt att vi verkligen fullföljer det och att vi gör processer och allting utifrån att förenkla det för kunden vi måste ha mycket bättre kundperspektiv än att vi ska göra det bara för vad som är mest logisk beroende på vilken HR organisation man tillhör. (HRBP 6)

Hälften av cheferna (samtliga av dessa är verksamma inom VCM) i undersökningen var av samma åsikt och betonade samma problematik. Cheferna uttryckte sin oro över att de inte förstod riktigt vad HRBP-rollen innebar eller vilka HRBP: s mål var och att det som HRBP arbetade med inte skulle stämma överens med de behov vilka de kände var viktigare att prioritera eller vilka passade in i företagets övriga strategier. En av cheferna beskriver det:

Så måste vi ha tid för att komma överens vad strategin är, tillsammans, och gör jobb på det. Vilken strategi vi ska ha? och nu är jag väldigt rädd att vissa har fått den rollen så sitter man på kammaren och skapar någon strategi som är inte den strategi som jag vill ha. (Kund 2)

Då det inte var helt tydligt för några av HRBP-respondenter hur mål för en HRBP-roll såg ut och vad som förväntades av en HRBP, fanns det en risk i att ”springa efter kundens önskemål”, konstaterade en HRBP-responent. Det kunde uppstå lägen, framför allt under ledningsgruppsmöten, att HRBP tar på sig ett uppdrag för att gå kunden till mötes. I efterhand kan det uppdraget visa sig att det inte alls är ett strategiskt åtagande. Samma situation kunde utlösa att det läggs olika standarder på olika enheter. Om en HRBP säger ja till ett uppdrag och en annan HRBP säger nej till samma uppdrag kan skilda budskap till kunderna skickas angående vad en HRBP-roll innefattar. Respondenten förklarade att den situation kunde uppkomma till följd av att det inte var så tydligt för en HRBP vad det förväntades av hen.

Vidare är det HRBP:s fysiska närvaro i anslutning till kunden som flertal av respondenterna (inom chefsgruppen och SDP-gruppen) har uttalat sig om. Några av respondenterna menar att HRBP borde sitta närmare sina kunder än HRBP gjorde idag. Samma aspekt togs upp även av de respondenterna vilka noterar det samma som väldigt positivt, att en HRBP satt så nära sina kunder.

4.3 Utveckling av rollen

4.3.1 Att främja utvecklingen av rollen genom samverkan

Eftersom det finns ett flertal olika aktörer vilka verkar och är i förbindelse med en HRBP-roll är det av betydelse dels att varje grupp för sig fungerar bra dels att det finns en bra samverkan mellan aktörerna, underströk en HR chef. En HRBP förklarade att det sker samtidigt många olika förändringar inom olika områden och funktioner inom företaget vilket också gör att det blir mer omställt för HRBP att anpassa sina egna processer. Ibland, som personen beskrev det, blir det att förändringsprocessen inom andra områden skapar svårigheter för utvecklingen av HRBP-rollen eftersom den andra funktionen inte fungerar som den ska.

Det betonades att det är till HR:s fördel att kunden upplevde olika HR funktionerna som en enhetlig organisation. En respondent resonerade att HR organisationen skulle ha nytta av att lyckas samordna och kommunicera fram budskapet på ett mer samordnat sätt än det gjordes idag. En annan respondent anför samma resonemang med uttryck:

HRBP är en pusselbit sen måste ju alla passa in. (HR Chef)

Samtidigt påpekade två av respondenterna att gränssnittet mellan olika processer skulle behöva förtydligas, inte minst för att kunna fördela ansvaret och att det ska bli bättre överskådligt vem bär ansvaret för vad. Annars finns det risk att, som en respondent sa: ”alla ansvar blir ingens ansvar”. En annan respondent upplever att det är ofta många olika roller involverade i samma process vilket gör det att ledtiden inom processen blir lång och att information på vägen riskerar att modifieras vilket kan leda till ett annat budskap än tanken var från början.

Kopplat vidare till samarbete och samverkan underströk tre av HRBP-respondenterna att HRBP behövde bli bättre på att ställa krav från centrala HR. Som respondenterna framförde det så kommer information idag från centrala HR alldeles för sent eller så är den information väldigt otydlig, vilket tar mycket tid i anspråk från annat arbete. Information behöver anpassas till att den passar de processerna inom enheten för att kunna föra den vidare till kunden eller för att kunna implementera den i företaget. En av respondenterna reflekterade över det:

Vi måste bli bättre på att ställa krav på centrala HR att vi vill veta när, hur ni vill det, vi vill få verktygen för att göra det på ett bra sätt för att implementera det på ett korrekt sätt. (HRBP 1)

HRBP:s relation till SDP lyfts fram, i synnerhet, av HR cheferna. HR cheferna uttryckte sin oro över att inom det nya HR organisation kunde uppstå spänningar i hur de olika rollerna kunde uppfattas. Enligt respondenterna fanns det en risk att den ena rollen värderades högre än den andra därför var det av stor betydelse att uppnå en förståelse bland bägge grupperna. Att indelningen av rollen innebär två olika professioner och att det inte ska föreligga någon hierarkisk rangordning mellan de olika rollerna. Det betonades av samtliga HR chefer att det handlar om två olika professioner som HR organisation är lika beroende av.

Majoriteten av respondenterna har påpekat att kundens upplevelse av HRBP-rollen är av stor betydelse för hur rollen etablerar sig. En central aspekt är att HRBP tillsammans med övriga HR funktioner samarbetar och samverkar för att kunna leverera enhetlig support eller att sända samma budskap ute hos kunden. En av respondenterna förklarar att genom samarbetet inom HR kan uppnås bättre kvalitet på processer inom HR så att det blir enklare för kunden att orientera sig. Här kan det även hjälpa att involvera kunden i olika processer. I annat fall kunde det bli som en respondent beskriver:

Det blir resultatet när kunden äter soppan och det här smakar ingen gott, en det var inte mitt fel säger någon, jag ansvarar för att skära morötterna och jag ansvarar för buljongen men det smakar bra, men det är ingen som smakar på helheten utan bara det man trycker ut till kunden. (HRBP 4)

En HR-chef lyfte upp att indelningen i olika roller kan göra att flexibiliteten inom en roll försvinner och att de gränssnitten mellan rollerna gör att någon fråga kan hamna mellan stolarna, en fråga där ingen vill ta åt sig ansvaret. Därför är det extra viktigt att kunden upplever HR som en enhetlig organisation, menar respondenten. En annan HR chef anser att HRBP skulle ha nytta av att träffas och dela med sig sina erfarenheter med andra HRBP på olika enheter. Genom utbytet av sina verkligheter skulle HRBP kunna lära av varandra och använda sig av ”best practice”, förklarade respondenten.

4.3.2 Att främja rollens utveckling- tidsaspekten

Några av respondenterna upplevde att det fanns en tendens på företaget att det samtidigt startades alldeles många olika initiativ till olika projekt inom företaget. Detta kunde leda till att flertal av dessa projekt inte genomfördes på grund av brist på tid. Ibland förändrades även förutsättningar på vägen vilka också gjorde att det inte genomfördes förändringen eller projektet fullt ut. Dessutom kunde alldeles många initiativ, enligt respondenterna, förorsaka att tiden för reflektion, planering och tänkande försvann. Denna tid betonades som väldigt betydelsefull för utvecklingen av en strategisk roll. En HR chef sa att det är bättre att ha några få initiativ eller projekt och genomföra dessa hela vägen ut, på bästa sätt, än att det togs fram massa halvfärdiga

projekt. Tiden och prioriteringen var även faktorer som gick ihop. En respondent uttryckte att det var relevant för en HRBP att prioritera rätt för att kunna göra ett bra jobb. Respondenten menar att genom att utgå från de behov och vad önskades att uppnås kunde det hjälpa att prioritera rätt.

5. ANALYS

I detta avsnitt analyseras det empiriska resultatet utifrån det teoretiska underlaget med utgångspunkt i de ställda forskningsfrågorna: 1) vad innefattar HRBP-rollen, 2) vilka förväntningar har olika aktörer på HRBP-rollen samt 3) hur kan de olika aktörerna främja utvecklingen av HRBP-rollen.

I centrum för denna studie finns en HRBP-roll. Utifrån studien kan det förstås att HRBP-aktör påträffas i kretsen av ett antal olika aktörer som påverkar, ställer krav samt har diverse förväntningar på en HRBP-aktör och dess roll.

5.1 Rollens utformning

Den positiva inställningen hos respondenterna till implementeringen av HRBP-rollen visar att det finns ett behov av en sådan roll på företaget vilket är en utgångspunkt, enligt Axelson & Thylefors (1996), för att rollen får finnas. Den nya HRBP-rollen förväntas få mer inflytande vilket skulle innebära att rollen får mer makt och ökar i status inom organisationen. Samtidigt visar studiens resultat att det finns engagemang och motivation hos aktörerna vilka också har eget intresse i att rollen blir framgångsrikt etablerad i företaget. Aktörernas positiva attityd till den nya rollen kan förklaras med Lundquists (1984) resonemang om att en aktör strävar efter att växa och överleva samtidigt som det ligger i en aktörs intresse att uppnå autonomi.

En aktör går i en ny roll i yrkeslivet igenom socialiseringsprocessen, i vilken individen ofta imiterar en annan identisk roll anser Engdahl & Larsson (2011). Då den nya HRBP-rollen, i alla fall innehållsmässigt inte har funnits på företaget tidigare, uteblir det alternativet för HRBP-aktören. HRBP-rollen behöver då utformas så att den passar de förutsättningar och de förväntningar som ställs mot rollen av alla inblandade aktörer utan att den införlivas av

aktörerna via observation eller imitation. För en HRBP-aktör återstår det att konstruera sin omgivning genom sin egen tolkning, genom att aktören testat sig fram till ett lämpligt handlingsmönster (Tengblad 2006).

I enlighet med Katz & Kahn (1978) modell så börjar rollutformningen med att en aktör sänder sina rollförväntningar till rollmottagaren, som i denna studie är en HRBP-aktör. Utifrån sin tolknings och kognitivförmåga samt sina egna förväntningar uppvisar HRBP-aktören ett beteende som värderas av den aktören som har sänt förväntningar. Eftersom HRBP-aktören i rollen som strategisk partner samtidigt får ett flertal olika rollförväntningar från skilda rollsändare som sänder sina specifika rollförväntningar blir denna väldig förenklade modell en komplex bild för en HRBP-aktör att finna sig i och förstå.

Bortsett från att individen som finns i rollen behöver införliva alla normer och riktlinjer som finns uppsatta mot rollen behöver individen internaliseras med rollen för att kunna svara mot alla förväntningar, i enlighet med Engdahls och Larssons (2011) resonemang. Då det finns ett starkt intresse hos aktörerna att etablera HRBP-rollen, kan det tolkas som att aktörer har intagit egenskapen *vill* vilket enligt Lundquist (1984) är en av de grundförutsättningarna för att vara en aktör. En annan egenskap (eller kompetens) som en aktör behöver är enligt författaren *att förstå*, vilket syftar på aktörens förmåga att registrera sig själv och sin omgivning. HRBP-aktörerna har en ganska tydlig bild av vad rollen innefattar och förstår vilka arbetsuppgifter som förbinds med rollen. Ännu en utmärkande komponent som enligt författaren är *kan*, kunde i studien inte med säkerhet fastställas utifrån den samlade empirin. Rollens utveckling har uppnåtts olika i förhållande till olika aktörer, vilket pekar på att rollen fortfarande finns under socialiseringsprocessen. Samtidigt har den bredden i fråga vad det gäller arbetsuppgifter, som aktörerna redan utförde i sin roll samt aktörernas engagemang i rollen visat på att rollen har, dock i varierade utsträckning, införlivats av aktörerna.

5.1.2 HRBP: s roll som medlem i ledningsgruppen

Det empiriska resultatet visar att HRBP-rollen, i den positionen som HRBP har fått i ledningsgrupper, kan få mer inflytande om rollen utnyttjas väl. För att det ska vara tydligt för alla inblandade vilken roll en HRBP har inom ledningsgruppen kan ett sätt vara att uttrycka

tydliga normer, riktlinjer eller aktörens position som gäller för rollen. Detta i enighet med Lundquists (1984) och Tengblads (2006) argumentation om att en aktörs handlingsförmåga påverkas av en restriktion i vilken normer, riktlinjer, position m.m. finns. Har det inte uttalats vad som gäller är det den sociala kontexten, i vilken aktören har en aktiv roll som enligt Alvesson & Sköldberg (1994) sätter gränser för aktörens handlande. Författarna menar att den sociala kontexten kan dels begränsa HRBP-aktören, dels hjälpa aktören i sin handlande. Vidare menar författarna att det är aktörens tolkningsförmåga och förståelse som i slutändan avgör hur resultatet av ett handlande blir. HRBP-rollen har fått en uttalad position i form av en befattning men normerna och riktlinjer har inte uttalats, vilket kan förklara varför det finns skillnader i förväntningar på rollens funktion inom ledningsgruppen. Vidare anser Tengblad (2006) att aktörens betydelse inom en position beror på aktörens handlingsförmåga och kompetens i form av kunskap samt aktörens motivationsnivå. Att HRBP känner, som det har beskrivit ovan, engagemang i att få rollen etablerad visar en närvaro av motivationsfaktorer. När det gäller kompetenser i form av kunskap kan detta uppnås utifrån Lundquist (1984) beskrivning genom information. Att använda information kan ge kunskapen till aktören oavsett om information blir tilldelad aktören av andra aktörer eller om aktören själv hämtar information. Då det har framkommit i studien att det finns olika och otydliga förväntningar på rollen kan förklaringen vara en bristande information.

5.1.3 Brist på insyn i befattningsbeskrivningen

Det kan finnas ett samband mellan den ännu inte klara socialiseringsprocessen och att det råder viss oklarhet bland aktörerna angående befattningsbeskrivningen. Angelow och Jonsson (2000) konstaterar att rollförväntningar avgör, samt bedömer om ett rollbeteende är passande. Saknaden av tydlighet kring befattningsbeskrivningen påverkar det faktum att individerna i rollen inte vet med säkerhet om de svarar mot de förväntningar som kan finnas mot rollen.

5.1.4 Oklarhet beträffande vad ett strategiskt arbete innebär

Empirin visar att det saknas en enhetlig förståelse av innebörden av ett strategiskt arbete, vilket kan tolkas som att olika aktörer har olika förväntningar på rollbeteende i samband av det strategiska arbetet. Angelow och Jonsson (2000) förklarar att i sådana sammanhang där det

riktas olika förväntningar mot en och samma roll blir det svårt för aktören att veta vilket beteende som är den rätta och att det därför kan uppstå rollkonflikter. Thylefors (2007) lyfter en varningsflagga inför sådana situationer och säger att det skapar misstroende, frustration samt dåligt samarbete på arbetsplatsen.

5.2 Förväntningar på rollen

Med utgångspunkt i rollteorin värderas en aktörs prestation utifrån den graden av rollförväntningar som stämmer överens med rollbeteendet. Goffman (2004) påpekar att en aktör som vinner erkännande och beröm för sin kompetens kommer troligen att ta åt sig rollen och svara mot andra aktörers förväntningar. Att aktörerna i studien känner osäkerhet i sin prestation i rollen kan kopplas till att aktörerna i studien saknar bekräftelse från andra aktörer angående prestationer som aktören levererar.

Angelöw och Jonsson (2000) förklarar att en aktör förväntar sig av en annan aktör det beteende som tillkommer rollen. Att HRBP-rollen inte är färdigutformad innebär att en aktör förväntar sig ett beteende som aktören själv har tolkat att rollen bör medföra. Utifrån Katz' och Kahns (1978) beskrivning så handlar rollförväntningar om aktörers tro på vad den kan och inte kan. Studien visar att HRBP-aktörernas egna förväntningar på rollen är likartade, med en majoritet av aktörerna som bland annat tycker att egenskaper som en god coach och affärstänkande behövs för att fylla en fullkomlig roll. I sammanhanget har det dock framkommit att aktörerna tyckte att HRBP behövde bli bättre på de nämnda egenskaperna. Om det kopplas till Katz' och Kahns (1978) resonemang innebär det enligt HRBP-aktörernas uppfattningar att det kan finnas kompetensbrist beträffande egenskaper som ett coachande förhållningssätt och affärstänkande.

När det kommer till hur aktörerna uppfattar de förväntningar som ställs från HR chefen och de förväntningar som HR chefer sa att denne hade på en HRBP-roll stämde bilden som de olika aktörerna beskrev ganska väl överens, i fallet R&D. Inom VCM visades oklara förväntningar vilket kan leda till att aktören i rollen kan få mer frihet i sitt handlande, enligt Angelöw och Thylefors (1996). Samtidigt påpekar författarna att det ligger en risk i friheten som aktören får eftersom aktören då kan välja att utföra de arbetsuppgifter som tilltalar aktören och undvika det som inte tillfaller eget intresse.

HR cheferna lyfte fram egenskaper som mod och ett starkt självförtroende vilka behövs för en aktör i HRBP-rollen. Axelson och Thylefors (2005) belyser att aktören som förfogar över ett starkt självförtroende är av betydelse vid uppkomst av motstridiga eller alltför många förväntningar (Axelson & Thylefors 2005). Det riktas mot HRBP-aktörer många olika mer eller mindre tydliga förväntningar mot rollen. Därför är det förståeligt varför det i studien framkommit att det behövs ett starkt självförtroende för en HRBP-aktör. HRBP-aktören med bättre självförtroende hanterar bättre de motstridiga kraven genom att individen blir bättre på att hantera de påfrestningar som motstridiga förväntningar kan leda till. Självförtroendet hjälper även aktören att distansera sig från alla krav, vilket är en förutsättning för att aktören ska kunna reflektera över sina handlingar. Med vägledning från sin reflektion utvecklar en aktör förmågan att förutse konsekvenser av sin handling, framhålls det av Tengblad (2006).

5.3 Faktorer som påverkar rollens utveckling

Utifrån Katz och Kahns (1984) modell påverkas rollen av: organisatoriska faktorer, individernas personlighetsfaktorer samt det aktuella förhållandet i relationen mellan individer. I sammanhanget med de organisatoriska faktorerna finns organisationsstruktur, formella policys, företagskultur och teknologi. När det kommer till organisationsstruktur påverkar den faktorn HRBP-rollen i dubbel bemärkelse. Å ena sidan tillhör HRBP-rollen HR organisationen, å andra sidan tillhör HRBP-rollen organisationen som en helhet. Ihop med de olika organisationsstrukturerna, vilka båda påverkar rollen, kan dels tvåfaldiga, dels motstridiga krav och förväntningar uppstå på HRBP-rollen.

I fråga beträffandet den formella policyn återigen kan befattningsbeskrivningen vara den inverkan som skulle kunna sätta gränsen och bestämma riktningen för HRBP-rollen. Då studien visar på att HRBP-aktörer inte är helt bekanta med befattningsbeskrivningen kan det tolkas som att det råder flexibilitet i fråga om rollens handlingar. Närmare bestämt ger det HRBP-aktören möjlighet att själv forma sin tillvaro och den nya rollen.

Författarna berör även individens personlighetsfaktorer, vilka kan bestämma över eller möjliggöra aktörens handlande och förväntningar i rollen. De personliga faktorerna är enligt Katz och Kahn (1984) individens rädslor, känslor, motivation samt individens egenskaper. Det

empiriska resultatet visar att aktörerna känner engagemang och motivation till att få rollen etablerad samt till att rollen ska lyckas bli en framgång på företaget. Aktörernas upplevda osäkerhet beträffande sin roll inom ledningsgrupperna skulle kunna ge upphov till rädslor. Aktörerna kan dra sig för att ge uttryck för alla sina idéer eftersom aktörerna inte vet vad det är som förväntas av dem i HRBP-rollen. Möjligtvis är det av den orsaken som det har framkommit i studien att aktörerna i HRBP-rollen behöver vara modiga, självständiga och ha ett starkt självförtroende.

Egenskaper som mod, självständighet samt självförtroende kan anknytas till en aktörs autonomi. I enigheten med Lundquist (1984) förklaring av begreppet autonomi skulle autonomi innebära en förmåga för HRBP-aktören att aktivt agera och att fatta beslut. Tengblad (2006) anger att flexibiliteten, tillsammans med aktörens möjlighet att uppnå mål samt förmåga till anpassning inverkar på aktörens autonomi. Då aktörerna i HRBP-rollen har flexibilitet i rollen och har i anslutning till rollens position fått möjlighet att uppnå självständiga mål, återstår det aktörernas förmåga till anpassning som kan bestämma ramar för de aktörens autonomi.

Den tredje faktorn som inverkar på rollen är det aktuella förhållandet i relationen mellan individer, skriver Katz och Kahn (1984). Utifrån Tengblads (2006) argumentering att man är det man gör och man gör det man är innebär det för HRBP-aktörer extra svårigheter att försvara sin ställning. Då rollen har blivit ny samtidigt som rollen har behållit den gamla benämningen på befattningen kan det medföra tvetydliga och oklara förväntningar på rollen. I sådana fall skulle det kunna leda till, enligt Alvessons och Sköldbergs (1994) resonemang, att en aktör bli utsatt för olika former av påverkan från andra aktörer vilket i värsta fall kan leda till utstötning av aktören. I rädsla att riskera utstötning kan en HRBP-aktör anpassa sitt beteende till de förväntningar som aktören blir ställd mot. För HRBP-aktörer skulle det närmare bestämt kunna innebära att aktörerna fortsätter agera som de gjorde i sin gamla roll.

Studieresultatet visar att HRBP-rollen förväntas få mer inflytande och betydelse inom organisationen. Med utgångspunkt i Tengblad (2006) uppfattningar, får aktören inflytande gentemot andra aktörer om aktören är tillräckligt skicklig i sin roll samt om aktören har handlingsutrymme att göra fria val. Utifrån hur HRBP-aktörerna värderar en aktörs skicklighet i rollen betyder det bland annat att en aktörs förmåga att använda sig av ett coachande

förhållningssätt och affärstänkande är av betydelse för hur aktören som finns i rollen handlar. I studien har det även framkommit att aktörer känner viss osäkerheten kring sin förmåga att använda sig av dessa egenskaper. Det medför att HRBP-aktören behöver uppnå sin *kan* i relation till den coachande förmågan samt affärstänkandet.

Vidare har aktörernas relation i förhållande till hur nära aktörerna står varandra, och vilken status aktörerna innehar i positionen betydelse för rollens utformning, uppger Katz och Kahn (1978). HRBP-aktören står i relation till flertal olika aktörer med vilka HRBP har mer eller mindre olika relationer. De grupper som HRBP kommer i kontakt med är ofta kunderna (cheferna), HR cheferna, SDP samt centrala HR. Med utgångspunkt i studiens resultat tyder det på att kundens förväntningar har mest betydelse för rollen parallellt med att kunden har en väldigt nära relation till HRBP. Då HRBP-rollen är beroende av kunden så är kundens förväntningar väldigt viktiga för HRBP att kunna bemöta. Därför är det viktigt att HRBP känner till kunders förväntningar. Studien visar dock att det i dagsläget finns oklarheter beträffande förväntningar på rollen mellan HRBP-aktörer och respektive kunder.

Samtidigt som HRBP-rollen påverkas väldigt mycket av sin relation till kunden, är det ändå viktigt för HRBP-rollen att relationen fungerar till de andra aktörerna för att HRBP-rollen ska kunna uppnå framgång. Genom samverkan och samarbete med andra aktörer kan HRBP-aktören tillhandahålla information som är av betydelse för rollen. Att erhålla information från alla aktörer som står i relation till rollen skulle frambringa kunskapen för HRBP-aktören vilket skulle innebära framsteg i utveckling av rollen. Som det nämndes tidigare kan det finnas brister i aktörers *kan* vilka kan vara ett skäl till att rollen har kommit olika långt i utvecklingsprocessen i relation till olika HRBP-aktörer. Att tillhandahålla ny information skulle ge HRBP-aktörer en möjlighet till att agera annorlunda såsom i mötet med ledningsgrupper.

6. DISKUSSION

I detta avsnitt i form av en diskussion studeras studieresultatet på ett mer öppet sätt och utifrån ett helhetsperspektiv. Studieresultatet sätts även i ett sammanhang tillsammans med tidigare forskning och problemdiskussionen om strategiskt HR arbete och strategisk HR roll, som presenterades i inledningen. Avsnittet följer samma ordning som det presenterade resultatet.

6.1 Vad innefattar rollen?

Med utgångspunkt i studien kan det konstateras att HRBP-rollen på VCC består av två centrala delar. Den ena delen handlar om att HRBP jobbar konsultativt mot cheferna i form av coachande partner medan det i den andra delen ingår att vara en aktiv medlem i ledningsgruppen. Vad beträffar sammansättningen av rollen stämmer den väl överens med idéerna som Ulrich & Brockbank (2007) har förespråkat att en strategisk HR roll bör ha.

6.1.1 Tillhörighet i ledningsgruppen

Som medlem i ledningsgrupp ser det olika ut för de olika HRBP-aktörerna. Inom ena enheten finns det mer tydliga förväntningar och synen på HRBP-rollen och vilket värde HRBP-rollen tillför i gruppen. Genom att ifrågasätta, problematisera och ta egna initiativ vinner dessa aktörer trovärdighet inom ledningsgruppen. Inom den andra enheten visar resultatet att arbetet att tillgodose alla förväntningar har varit en svår balansgång och att det förekommer en del otydliga rollförväntningar mellan HRBP-rollen och andra aktörer. Där återstår utmaningen i att förtydliga för alla inblandade aktörer vad HRBP-rollen innebär för ledningsgruppen. Den ena enhetens bild överensstämmer med de resultat som Pritchard (2010) fann i sin studie, medan den andra enheten motbevisar resultatet och visar att HRBP-aktören kan genom att ifrågasätta, problematisera och egna initiativtagningar uppnå acceptans och partnerskap inom ledningsgruppen.

En faktor som är viktig att beakta i fråga varför studien visar på skillnader i rollens anpassning mellan enheterna är att R& D har varit pilotobjekt för implementering av rollen och att rollen implementerades på enheten ca ett år tidigare. En annan faktor som bör tas i hänsyn är

kundernas status. Med utgångspunkt i studieresultatet tyder det på att kunder som innehar en högre chefsposition betraktar rollen mer positivt.

Något mer som har observerats i denna studie är att HRBP-aktörerna utgick i en större utsträckning från ledarskapsperspektivet och såg endast chefer som sina kunder medan cheferna i större utsträckning hade medarbetarperspektivet i åtanke. Exempelvis, när det gäller kompetensutvecklingen, HRBP-aktörerna uppvisade framförallt fokus på ledarskapsutveckling vid intervjuerna medan cheferna talade om ett behov av kompetensutvecklingen för medarbetarna. Det kan vara väsentligt att beakta då Ulrich & Brockbank (2007) argumenterar för att HR måste beaktas likvärdig, både för kundernas som för medarbetarnas intressen. Författarna påpekar vidare att värdet definieras av mottagaren och inte av givaren närmare vilket medför att HRBP behöver beakta ledarnas ståndpunkter.

Det andra åliggande som HRBP-aktören hade i sitt åtagande i rollen handlade om att supporta ledarna. Ulrich och Brockbank (2007) påpekar att servicekvalitet är av stor betydelse för en lyckad implementering och förändring av HR roller. I åtagande att vara en support efterfrågas av kunderna i studien ett coachande förhållningssätt hos en HRBP. Enligt HRBP egna uppfattning behövs kompetensen utvecklas hos HRBP-aktörerna inom det coachande förhållningssättet. Aktörerna kände sig inte helt förtrodda med det här verktyget, som uppfattades av aktörerna som nödvändigt om rollen ska nå den framgången som organisation vill.

6.1.2 Att arbeta strategiskt

Då rollen går ut på att vara strategisk i sin utformning, har det varit av intresse för studien att undersöka vad ett strategiskt arbete föreställer för att få en närmare förståelse för rollen. Resultatet visade att det kan vara ett mångfacetterat begrepp i enighet med aktörernas uppfattning. Samtidigt framkom det i resultatet att det saknades en klar gemensam definition av vad strategiskt arbete kunde innebära. Att utforma en gemensam definition skulle ge tydligare ramar för vad är det man kan förvänta sig av en HRBP-aktör som finns i rollen.

6.1.3 Befattningsbeskrivning

I takt med att arbetsförhållandena för HRBP-rollen har förändrats i så stor utsträckning är av stor betydelse för aktörerna att få kännedom om innehållet i befattningsbeskrivningen. Då det finns i organisationen en utformad befattningsbeskrivning samtidigt som aktörerna inte var förtrogna med dess innehåll skulle det kunna tolkas som att befattningsbeskrivningen är svåråtkomlig för HRBP-aktörer att komma i kontakt med. Befattningsbeskrivningen skulle kunna användas som en vägledning för aktörerna i rollen till att förstå vilka förväntningar är det som de andra aktörerna i organisationen kan förvänta sig av rollen.

6.2 Förväntningar på rollen

När det kommer till de olika förväntningar mellan aktörerna och på rollen så finns det ett antal punkter som behöver förtydligas för alla inblandade parter. Den empiriska studien visar på en problematik kring rollen och ett antal motstridiga förväntningar som kan uppstå mellan ett antal skilda aktörer. Exempelvis, aktörerna som finns i HRBP-rollen behöver kartlägga vilka förväntningar bör ställas mot SDP samt mot centrala HR. Då det antyds i studien att det kan finnas otydligheter i relationen mellan HRBP-rollen och SDP-rollen, tyder det på att organisationen inte har lyckats att förmedla budskapet att rollerna har blivit två olika professioner och att det inte ska vara något rangsystem mellan de professionerna.

I enighet med det empiriska resultatet behöver HRBP-aktörerna förtydliga sina krav gentemot centrala HR. Det finns en otydlighet kring vem, HRBP eller centrala HR, som ska vara initiativtagare till olika projekt och processer inom HR. Majoriteten av HRBP-aktörerna har inte blivit varse om att HRBP har fått möjlighet genom sin roll att kunna, utifrån kundernas behov, ta egna initiativ till olika processer. Ytterligare en punkt som kräver uppmärksamhet när det gäller de otydliga förväntningarna är kundernas förväntningar. Att kunden saknar insikt i vad som förväntas att rollen ska uppnå kan leda till att kunden i fråga uppfattar och tolkar fel vad HRBP har för befogenhet att göra för kunden. Ett steg i riktningen mot att komma åt problematiken kan vara just det som har påpekats i studiens resultat, nämligen att HRBP-aktören genom att lära känna sin kund kan förstå kundens förväntningar. Parallellt med det skulle även det omvända uppnås och kunden skulle lära känna sin HRBP.

6.3 Att främja utvecklingen

Vissa faktorer är av väsentligt betydelse för att främja utvecklingen av rollen. En sådan faktor är samverkan mellan aktörerna. I enighet med Mabey m.fl. (2006) beskrivning, krävs det att andra aktörer är villiga att ge sitt stöd åt rollen för att en strategisk HRBP-roll ska få fäste och blir trovärdig partner.

I anslutning till att det finns ett stort nätverk av olika aktörer som står i relation till HRBP på ett eller annat sätt inbegriper i det behov av samverkan som mellan dessa aktörer för att HRBP ska lyckas uppnå sin framgång. Det komplexa i processen att uppnå enhetlig samverkan kan vara att de olika funktionerna rapporterar till olika enheter. Således kan ibland informationsvägarna vara långa och krokiga, som det har påvisats i den empiriska studien. Samtidigt är information ett sätt att bemöta problematiken, dels när det gäller de otydliga förväntningarna dels när det gäller samarbetet och samverkan mellan aktörerna.

Ett resultat som är av intresse att kort diskutera är att det har påvisats att HRBP behöver ha flexibilitet i sin roll. Dels i relation till kunden dels i relation till de aktörer som HRBP har ett nära samarbete med nämligen SDP aktörerna. Att vara flexibel i rollen är viktigt då många gånger de strategiska och de operativa frågorna går in i varandra.

6.3.1 Att mäta rollen

Granberg (2003) talar om vikten av att utvärdera ett arbete. För att kunna se vart rollen är på väg i utvecklingen samt att kunna identifiera eventuella förbättringsområde behövs det någon form av utvärderingssystem för rollen. För att utveckla ett utvärderingssystem behövs identifieras vilka krav som kan ställas på strategisk HRBP och utifrån vilka kriterier som en utvärdering bör ske. Med utgångspunkt i studien kan det konstateras att på R&D, i linje med att HR chefens och HRBP-aktörerna uppfattningar på förväntningar på varandra stämde överens, indikerar det på att HRBP-rollen utvärderas inom enheten. På VCM tyder det på, utifrån studieresultatet, att det saknas ett mätverktyg för rollen.

7. SLUTSATSER

I följande avsnitt preciseras och belyses några av de upptäckta svaren på ett specifikt sätt. Med metaforer lyfts fram och tydliggörs studiens viktigaste teoretiska bidrag. I avsnittet argumenteras även för hur studien kunde bidra till forskningen om HRBP-rollen. Avslutningsvis ges det ett förslag på fortsatt framtida forskning om ämnet.

Denna studie har fått titel *Att lappa ihop pusslet*. Ett pussel är ett spel som består av olika bitar som behöver kombineras på rätt sätt och med varandra för att pusslet ska visa en hel bild. För att lappa ihop pusslet behöver hittas de bitarna som passar in. Varje ny bit som hittas gör det lättare att placera nästa bit. Varje ny bit kan ge insikten om hur saker hänger ihop tills den helheten träder fram och kan förstås. Om pusselspelet används som en metafor för studien kan det urskiljas två olika pussel, med två olika motiv, som kan träda fram. Det ena motivet framställer aktören i HRBP-rollen och det andra motivet framställer HR organisationen, sammansatt av olika aktörer: HRBP, SDP (HROP) och CoE.

Det pusslet som föreställer aktören i HRBP-rollen visar att en framgångsrik HRBP-roll kan medföra värde till företaget i form av HRBP:s expertkunskap inom personalfrågor. Samtidigt som HR organisation, genom den nya HRBP-rollen, får ökat inflytande och blir mer integrerad i företagets strategier. Pusslet i studien som framställer en HRBP-roll visar en väldigt spännande roll som kan få en ljus framtid på företaget om rollen etableras väl.

Utifrån studien kunde det konstateras att det finns viss problematik i utvecklingen av rollen och att en del HRBP-aktörer behöver etablera sin plats inom ledningsgruppen. En annan aspekt handlar om att HRBP-aktörer behöver utveckla sitt coachande förhållningssätt. HRBP-aktören i rollen är redan i förbindelse med att tillhöra ledningsgruppen och att arbeta konsultativt mot cheferna, dock kunde i studien identifieras viss problematik i att upprätta de delarna i rollen. HRBP-aktörer i rollen tycks sakna viss förtrogenhet med de två delarna. Här har rätt pusselbitar hittats men pusselbitarna inte har vänts åt rätt håll så att de matchar de övriga pusselbitarna. Med utgångspunkt i studien kan användning av information och samverkan vara ett sätt för att

kunna övervinna problematiken i de olika delarna. Information och samverkan skulle hjälpa till att kombinera pusslet på rätt sätt.

Det andra pusslet uppvisar HR organisation som är sammansatt av de olika aktörerna, med ett gemensamt åtagande. HR organisation ihop med övriga organisationen ska sträva efter att uppnå den mest optimala lönsamhet. Aktörernas olika förväntningar på HRBP-rollen samt HRBP-aktörens egna förväntningar gör att det finns en komplexitet i att svara mot allas förväntningar. Dessutom har det identifierats i studien en del oklara förväntningar. Oklara rollförväntningarna gör att pusselbitarna saknas. Kanske är dem under bordet och behöver hittas? Det kan förefalla som att den rätta pusselbiten är att befattningsbeskrivningen delges alla HRBP-aktörer. En andra pusselbit kan vara att utforma en gemensam definition på vad ett strategiskt arbete innebär.

Den här studien har gjorts med förhoppning att ge ett bidrag till hur HRBP-rollen som har skapats genom en HR Transformation fungerar i verkligheten. Inom forskningen har det inte beaktats behovet att göra en analys till hur de olika aktörerna eller rollerna, inom HR organisation behöver samverka för att HR organisation ska upplevas av den övriga organisationen som en helhet. Tanken med denna studie har varit dels att identifiera och sprida kunskapen om HRBP-rollens tänkbara värdetillförande till ett företag, dels att utöka förståelsen för vilka förväntningar kan de olika aktörerna ha på HRBP-rollen. Genom att identifiera de olika förväntningar från de olika aktörer som står i relation till rollen skapas en förståelse till varför och hur dessa aktörer behöver samverka för att HR funktionen ska fungera. Utifrån det har mitt syfte varit att identifiera vad som saknas för att alla pusselbitarna hamnar på plats.

7.1 Förslag på fortsatt forskning

Då det inte har gått lång tid sedan HRBP-rollen implementerats på företaget skulle en uppföljning av studien vid ett senare tillfälle vara intressant att genomföra. Dessutom skulle det vara till fördel att göra studien ännu bredare så att aktörer såsom centrala HR, linjechefer och medarbetarna får ingå i studien. Inom en HR organisation, som har genomgått en HR transformation, är samverkan mellan olika HR aktörer en intressant aspekt som behöver ytterligare belysas och studeras. Att genomföra en liknande studie inom ett annat studieobjekt skulle leda till ett mer trovärdigt och pålitligt resultat.

8. LITTERATUR

- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008) *Förändringsarbete I organisationer- om att utveckla företags kulturer*. Malmö: Liber AB
- Angelöw, Bosse & Jonsson, Thom (2000) *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Axelsson, Barbro Lennér & Thylefors, Ingela (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och kultur.
- Boglund, Anders, Hällstén, Freddy & Thilander, Per (2011) HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations. *Personnel Review*, Vol. 40 (5), pp. 570 – 588.
- Boxall, Peter & Purcell, John (2011) *Strategy and human resource management*. London: Palgrave Macmillan
- Caldwell, Raymond (2003) The changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40:4 pp. 983-1004
- Cooke, Fang Lee. (2006) Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45, pp. 211–227. doi: 10.1002/hrm.20105
- Dana Gaines Robinson & James C. Robinson (2006) *Strategisk affärspartner. En viktig uppgift för alla som jobbar med HR. Hur man skapar överstämmelse mellan medarbetarstrategier och affärs mål*. Stockholm: Thomson Fakta
- Engdahl, Oskar & Larsson, Bengt (2011) *Sociologiska perspektivet. Grundläggande begrepp och teorier*. Lund: Studentlitteratur.
- Furustig, Hans & Sjöstedt, Gunnar (2000) *Strategisk omvärldsanalys*. Lund: Studentlitteratur.

- Goffman, Ervin (2004 [1959]) *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Granberg, Otto (2003) *Personaladministration och organisations utveckling*. Stockholm: Natur och Kultur
- Hartman, Jan (2004) *Vetenskapligt tänkandet. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, Björn (2001) Aktörer, strukturer och sociala konstruktioner. *Statsvetenskaplig tidskrift*. Vol 104, Nr 2 (2001) s. 97-114
- Katz, Daniel & Kahn, Robert L (1978) *The social psychology of organization*. John Wiley & Sons, Inc.
- Knapp, David (2004) If You're in HR, You're Likely in HR Transformation. *Employee Benefit Plan Review*; Mar2004, Vol. 58 Issue 9, p9-14, 6p, 4 Graphs
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2009) *Den kvalitativa forsknings intervju*. Lund: Studentlitteratur.
- Langeman, Pia (2008) *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi-att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber AB.
- Larsen, Henrik Holt & Majhrover Wolfgang (2006) *Managin Human Resource in Europe*. New York: Routledge.
- Lundquist, Lennart (1984) Aktörer och strukturer. *Statsvetenskaplig tidskrift*. Vol 87, Nr 1 (1984) s. 1-22
- Mercer:s EMEA HR Transformation Survey (2010) tillgänglig på <http://www.mercer.com/articles/1381585>> hämtat den 14 april 2013
- Pritchard, Katarina (2010) Becoming an HR strategic partner: tales of transition. *Human Resource Management Journal*. Vol 20, no 2 pp. 175-188
- Saddler, Kirsty & Hills, Jan. (2011) *Developing HR Talent. Building a Strategic Partnership with the Business*. Burlington, VT: Farnham, Surrey

Sternberger, William Barry (2002) The changing role of the human resource profession: the transformation of the HR function from an administrative, transactional orientation into a strategic business partnership. Presented to *The Union Institute & University Graduate College of Interdisciplinary Studies*. UMI Number: 3061980

Sundgren, Maja (2010) De finländska HR-proffsens roll, status och strategiska inflytande. En deskriptiv och tolkande studie med syftet att öka förståelse för betydelse av dagens Human Resource Management. *Institutionen för företagsledning och organisation*. Helsingfors: Svenska handelshögskolan

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Tengblad, Stefan (2006) Aktörer och institutionell teori. *Gothenburg Research Institute*. ISSN 1400-4801

Trost, Jan & Levin, Irene (2010) *Att förstå vardagen. Med ett symbolisk interaktionistiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2007) *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur

Ulrich, Dave, Younger, Jon & Brockbank, Wayne (2008) The twenty-first-century. *Wiley Inter Science Periodicals*, Inc. Vol. 47, No. 4, Pp. 829–850

Ulrich, Dave; Allen, Justin; Brockbank, Wayne; Younger, Jon & Nyman, Mark (2009) *HR Transformation. Building Human Resources from the Outside in*. New York: McGraw-Hill

Wideberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Volvo Cars. Tillgänglig på <<http://www.volvocars.com/intl/top/corporate/pages/this-is-volvo-car-corporation.aspx>> hämtat 30 april 2013

9. BILAGA

9.1 Bilaga 1: Intervjuguide till HRBP

Vilken är din utbildningsbakgrund? antal år i yrket?

Vilket är ditt ansvarsområde?

Vilka är dina arbetsuppgifter? Viktigaste? Mest tidskrävande?

Kan du beskriva en typisk arbetsdag?

Vilka mål finns för ditt dagliga arbete? Viktigaste? Kort och lång sikt? Samma eller förändrats?

Hur uppfattar du kraven som ställs på dig? Uppifrån? Nerifrån?

Vilka arbetsuppgifter har förändrats i och med HR Transformation?

Vad förväntas det av dig som HRBP-person från övriga organisationen?

Vilket stöd får du i ditt arbete? Är du nöjd med det stödet du får?

Har ni något slags gemensam forum där ni kan bolla idéer eller delar med er information?

Inom gruppen? Mellan olika HR-enheter?

Vilka är dina samarbetspartners?

Vilka är dina kunder? Viktigaste? Mest tidskrävande?

Hur många medarbetare totalt hjälper du och ger stöd i ditt dagliga arbete? Hur ofta har ni kontaktat? Vad efterfrågas mest av kunderna?

Hur har relation till kunderna påverkats av HR Transformation?

Vad innebär för dig att jobba strategiskt? Vad är inte strategiskt arbete?

Vad finns för utvecklingsmöjligheter för en HRBP inom företaget?

Hur ser du på position som en HRBP har i företaget?

Vad måste HRBP göra bättre, effektivare enligt dig?

Hur upplever du att din kompetens tas tillvara?

Har du kommit i kontakt med befattningsbeskrivningen?

Känner du dig involverad i företagets beslutfattande när det gäller personalfrågor? Finns det utrymme/möjlighet att påverka företagsbeslut och mål? Finns det utrymme att ta eget initiativ?

Vilka egenskaper eller kvalifikationer är de viktigaste i ditt arbete? Ex Noggrannhet, Att ta eget ansvar, ledarskapsegenskaper, problemlösare, god coach och rådgivare, förmåga att se saker i sin helhet, kritisktänkande, affärstänkande, kreativitet, att vara teamspelare eller att arbeta självständigt, att ta eget initiativ. Välj ut fyra som är enligt dig viktigaste i ditt arbete...

9.2 Bilaga 2: Intervjuguide till kunder

Bakgrund?

Hur länge har du arbetat inom företaget?

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Hur uppfattar du syftet med den nya HR-organisationen?

Kan du så konkret som möjligt beskriva hur dina personalrelaterade arbetsuppgifter ändrats sedan den nya HR-organisationen infördes?

Vad är din bild av HRBP?

Hur ofta kommer du i kontakt med en HRBP? Personligt möte? Telefon? Mail?

Vad innebär för dig att jobba strategiskt? Vad är inte strategiskt arbete?

Vad förväntar du dig av en HRBP? Motsvarar den hjälp och stöd du behöver av HRBP de förväntningar som du har på en HRBP?

På vilket sätt bidrar ni tillsammans till att uppnå företagets mål?

Vad måste HRBP göra bättre, effektivare enligt dig?

En återkommande fråga som ska ställas till alla: Hur ser din vision ut när det gäller den ”perfekta HRBP”?

9.3 Bilaga3: Intervjuguide till SDP

Utbildningsbakgrund?

Hur länge har du arbetat inom företaget?

Vilket är ditt ansvarsområde?

Vilka ingår i dina arbetsuppgifter?

Vilka är dina kunder?

Kan du så konkret som möjligt beskriva hur dina personalrelaterade arbetsuppgifter ändrats sedan den nya HR-organisationen infördes?

Vad innebär för dig att jobba strategiskt? Vad är inte strategiskt arbete?

Vad är din bild av en HRBP-roll?

Hur ofta kommer du i kontakt med en HRBP? Personligt möte? Telefon? Mail?

Vad förväntar du dig av en HRBP? Motsvarar den hjälp och stöd du behöver av HRBP de förväntningar som du har på en HRBP?

På vilket sätt bidrar ni tillsammans till att uppnå företagets mål?

En återkommande fråga som ska ställas till alla: Hur ser din vision ut när det gäller den ”perfekta HRBP”?

9.4 Bilaga 4: Intervjuguide till HR-Chefen

Vad är din titel på företaget? Vilket är ditt ansvarsområde?

Hur rekryteras HRBP-rollen? Internt? Externt?

Vilka kompetenser efterfrågas av företaget när det gäller HRBP?

Vad förväntar du dig av en HRBP?

Finns det något utvecklat system som kan mäta HRBP resultat på företaget?

Vem är ansvarig för befattningsbeskrivning?

Genomförd och planerad utbildning för HRBP?

Vad är din uppfattning när det gäller utvecklingen av den nya HRBP-rollen?

Hur ser din vision ut när det gäller den ”perfekta HRBP”?