



PERSONALVETARPROGRAMMET

Stöd till HR

En kvalitativ studie om det stöd HR-chefer upplever att de behöver och får i sitt arbete

Josefina Anghem, Hanna Bengtsson

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2016
Handledare:	Monica Nyvaller
Examinator:	Per-Olof Thång

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Social Support for Human Resource Managers
Level:	Bachelor/First Cycle
Year:	2016
Supervisor:	Monica Nyvaller
Examiner:	Per-Olof Thång
Keywords:	Social Support, Formal Support, Human Resource, HR Manager

The HR function has developed to be an important and versatile function, and their work often permeates the organisation as a whole. Through this they contribute to the success and competitiveness of the organisation. At the same time the demands of HR Professionals has grown, as the psychosocial health has become a bigger issue. Not to take care of and support the HR function, with the width and weight of their work, might thus be a risk for the organisation. The aim of this thesis is therefore to examine and create understanding for how HR Managers experience need for support, and to what extent they experience receiving it. Further it seeks understanding for what meaning the support has for HR Managers. There is, as far as we are concerned, limited previous research on the topic. The existing research is rather put into what the tasks of HR Professionals actually are and what causes they have for the HR Professionals themselves.

The theoretical concept of the thesis is social support, with underlying concepts such as different types and sources of social support. The study is conducted through a qualitative research method. Six semi-structured interviews with HR Managers were held and generated the empirical data that later was, in combination with the theoretical concept, analysed through a thematic analysis.

The results revealed that HR Managers received social support at work, but not to the great extent they had need for. Instead, they had to turn to their private sphere to cover up for the lack of social support at work. This was especially prominent when they needed to handle confidential or emotionally challenging situations. This could be a risk for organisations, as previous research has shown that it is the support at work rather than from the private sphere that has positive outcomes for individuals, such as increased competence, professional growth and effectivity. These outcomes are thus lost, as HR Managers do not receive the support they need from their organisations, and they can therefore not reach their full capacity. In combination with the importance and versatility of the HR function, the lack of support for HR Managers could affect the whole organisation.

Tack!

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till de personer som har ställt upp och blivit intervjuade för vår kandidatuppsats. Vi är otroligt glada för den öppenhet och tillit ni visat oss. Förhoppningsvis kan era erfarenheter och berättelser bidra till ökad förståelse för HR-chefers behov av stöd i framtiden. Vi vill också tacka vår handledare Monica Nyvaller som har stöttat och kommit med goda råd längs vägen. Vi är tacksamma för att du trodde på vår idé och hjälpte oss att ro den i hamn. Avslutningsvis vill vi tacka varandra för gott samarbete och att vi tillsammans lyckats skapa något vi är stolta över som ett bra avslut på Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet.

Josefina Anghem och Hanna Bengtsson
Göteborg, Maj 2016

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.3 Avgränsning	2
2. Tidigare forskning.....	3
2.1 Betydelse av socialt stöd.....	3
2.2 Stöd till chefer.....	3
2.3 Stöd till HR-medarbetare	3
3. Teoretisk utgångspunkt.....	6
3.1. Socialt stöd.....	6
3.2 Olika typer av socialt stöd.....	6
3.3 Informellt och formellt stöd	7
3.4 Stödprocess	7
3.5 Sammanfattning av teorin	8
4. Metod.....	9
4.1 Val av metod	9
4.2 Tillvägagångssätt	9
4.2.1 Urval	9
4.2.1.1 Beskrivning av respondenter	9
4.2.2 Semistrukturerad intervju.....	10
4.2.3 Genomförande.....	10
4.2.4 Bearbetning av data.....	11
4.3 Reliabilitet och Validitet	11
4.4 Etiskt förhållningssätt	12
5. Resultat och Analys.....	13
5.1 Behov av stöd.....	13
5.1.1 Stöd från chef.....	13
5.1.2 Stöd från kollegor.....	13
5.1.3 Externt stöd	14
5.2 Upplevelse av stöd	14

5.2.1 Stöd från chef.....	14
5.2.2 Stöd från kollegor.....	15
5.2.3 Stöd från nätverk.....	16
5.2.4 Stöd från externa aktörer.....	16
5.2.5 Stöd från privata relationer	17
5.3 Eget ansvar.....	17
5.4 Betydelse av stöd	18
5.4.1 Uteblivet stöd	18
5.4.2 Förändrat stöd	19
5.4.3 Arbetsbelastning.....	19
6. Diskussion och slutsats	21
6.1 Diskussion.....	21
6.2 Slutsats	24
6.3 Förslag till vidare forskning.....	25
6.4 Metoddiskussion och avslutande reflektioner.....	25
7. Referenslista	26
Bilaga 1 - Missivbrev	1
Bilaga 2 - Intervjuguide	1
Bilaga 3 - Tackbrev.....	1

1. Inledning

Human Resources (HR) har en viktig roll i organisationen. Hur HR-funktionen är utformad och hur många HR-medarbetare den består av kan skilja sig beroende på organisationens storlek eller vilken bransch organisationen verkar inom. En HR-funktion har vanligen en ansvarig, såsom en HR-chef, som är direkt underställd VD eller annan likställd (Armstrong, 2012). HR-arbetet kännetecknas av att stötta, ge råd och kunskap i flera viktiga delar som berör ledarskap, utvecklingsarbete, den psykosociala arbetsmiljön samt relationen mellan chef och anställd. HR-funktionen har dessutom en viktig roll i att bidra till att skapa en arbetsmiljö och organisationskultur som främjar arbetstillfredsställelse och får ut det bästa av både de anställda och organisationens kapacitet. HR-funktionen har alltså utvecklats till att ha en mångsidig och viktig roll där de förväntas att arbeta både operativt och strategiskt samt vara mer affärsinriktade och på så sätt bidra till organisationens effektivitet, konkurrenskraft och framgång (Armstrong, 2012).

Att arbeta med organisationens medarbetare på olika sätt är som nämnts en del av HR-arbetet. I samband med att den psykosociala ohälsan har ökat bland befolkningen och idag är en av de dominerande orsakerna till långtidssjukskrivningar i Sverige (Forte, 2015) kan detta innebära krav på en annan sorts kompetens för HR-medarbetare, än vid hantering av anställda med fysisk ohälsa. Således kan det tänkas att HR-medarbetare i större utsträckning utsätts för psykiskt påfrestande situationer i arbetet, och bör då enligt Arbetsmiljöverkets nya föreskrift (AFS, 2015:4) ha tillgång till stöd. Denna föreskrift gällande social och organisatorisk arbetsmiljö syftar till att "främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön." (AFS, 2015:4 §1). Detta innebär bland annat att arbetsgivare ska se till chefer och arbetsledare inom organisationen får det stöd som rollen kräver. För arbetstagare som hanterar psykiskt påfrestande arbetsuppgifter såsom krishantering, konflikthantering och beslutsfattande i svåra frågor samt möter människor i svåra situationer bör möjlighet till stöd ges både från övriga i organisationen och från externa experter (AFS, 2015:4).

HR-medarbetare underskattar eller bortser dock ofta från sitt egna behov av stöd eftersom de många gånger prioriterar att hjälpa och stötta andra (Tehrani, 2006), då deras arbetsuppgifter till stor del karaktäriseras av detta (Armstrong, 2012). Att HR-medarbetare kan behöva hantera många påfrestande situationer i arbetet i samband med att de möjligen inte alltid inser sitt behov av stöd blir ytterligare en anledning till vikten av att stöd ges. Dessutom har socialt stöd, det som ges av personer i en individs omgivning, visat sig ha positiv påverkan på hälsan samt är främjande för arbetstillfredsställelse och bidrar till psykiskt välbefinnande (Hedin, 1994. Forte 2015).

Föreliggande studie önskar belysa detta oss veterligen relativt utforskade problemområde: stöd till HR-chefer. Förhoppningen är att studien ska bidra till att uppmärksamma detta personalvetenskapligt relevanta fenomen. Detta då det kan anses vara av stor vikt för individer som arbetar med personal- och HR-frågor att ha förståelse för huruvida stöd behövs och vad

stödet kan innebära för dem själva i arbetet. Att ge stöd är en naturlig del av HR-arbetet, men att både ge och samtidigt ta och få stöd tillbaka kan möjligen vara komplext.

1.2 Syfte och frågeställningar

Mot bakgrund av ovanstående resonemang är syftet med denna studie att uppmärksamma och skapa förståelse för huruvida HR-chefer upplever ett behov av stöd i sitt arbete, samt i vilken utsträckning de upplever att stöd föreligger. Vidare avses också att få förståelse för vad stöd kan betyda för HR-chefer i arbetet.

För att uppnå detta syfte behandlas följande frågeställningar:

- Vad behöver HR-chefer för stöd i sitt arbete?
- Vilket stöd får HR-chefer i sitt arbete?
- Vilken betydelse har stöd för HR-chefer i deras arbete?

1.3 Avgränsning

Studien är avgränsad till HR-chefers upplevelse av stöd. Intervjuer har därför inte gjorts med chefer eller andra medarbetare i relation till HR-cheferna. Studien har avgränsats till HR-chefer eftersom de har det yttersta ansvaret för HR-avdelningen. En avgränsning har däremot inte gjorts baserat på om samma HR-chefsposition finns på andra enheter inom organisationen. Övriga HR-medarbetare, såsom HR-specialister och HR-generalister, valdes följaktligen bort då de troligen har en HR-chef som närmsta chef, och förutsätts därför ha ett naturligt stöd i denne.

I studien har också en avgränsning gjorts till socialt stöd då vi ansåg det mest intressant samt att en avgränsning var nödvändig på grund av studiens begränsade tidsomfattning. Fortsättningsvis är det socialt stöd som åsyftas när stöd nämns i texten.

2. Tidigare forskning

I detta kapitel redogörs för tidigare forskning på området. Det finns oss veterligen begränsat med forskning om stöd till HR-chefer, och området har därför utvidgats vid sökningen efter tidigare forskning. Nedan presenteras således forskning om betydelsen av socialt stöd, stöd till chefer samt forskning om HR-medarbetares arbete och utmaningar.

2.1 Betydelse av socialt stöd

Tidigare forskning visar att socialt stöd bidrar till god hälsa genom att tillgodose viktiga mänskliga behov av trygghet, sammanhang och sociala relationer (House, 1981). En stödjande omgivning innehåller dessutom färre stressorer, såsom konflikter och tung arbetsbelastning (Cobb 1976). Även stödet i sig kan minska stressnivån (House 1981). Det är således riskabelt när en organisation eller individ saknar stöd, då en sådan brist kan relateras till både otrivsel och ökad stress (Andersson, 2014; House, 1981).

Cobb (1976) redogör för hur stödet kan ge antingen direkt eller dämpande effekt på ohälsa och stressnivå hos individer. När stödet kommer från arbetskolligor eller en chef kan det ge direkt effekt på hälsan i form av ökat välmående, motivation och minskad känsla av otillräcklighet på arbetsplatsen. Sådant stöd menar Cobb (1976) alltid bör finnas i organisationen, eftersom det påverkar samtliga inom organisationen positivt, oavsett nivå av stress eller ohälsa. Det är sådant stöd som fås på arbetsplatsen som har störst positiv påverkan på stress på arbetsplatsen, till skillnad från informellt stöd (House, 1981).

2.2 Stöd till chefer

I en studie på chefer i offentlig verksamhet (Skagert, Dellve, Eklund, Ljung, Pousette, Ahlberg, 2004) framkommer hur chefer upplever att socialt stöd har stor betydelse för att de ska klara av sitt annars ensamma arbete. Stödet ger också möjlighet till avlastning av ansvar. Vidare visar resultaten att olika behov tillgodoses genom olika former av socialt stöd. Genom informellt stöd från privata relationer tillgodoses ofta chefernas behov av reflektion och känslan av att man gör ett bra jobb. Det är även i de privata sammanhangen utanför arbetet som återhämtning för cheferna sker. Genom formellt stöd från externa parter, såsom exempelvis mentorer eller coacher, visade det sig att cheferna istället tillgodoser ett behov av mer professionell karaktär, att få förståelse och utveckla i sin ledarroll. Cheferna fick ett mer uppgiftsrelaterat stöd från olika typer av ledarskapsnätverk samt partners inom organisationen. Resultatet i studien visar hur cheferna till stor del fick hämta det ovan nämnda stödet själva på eget initiativ. Detta som en konsekvens av upplevelsen av ensamhet inom organisationen och brist på internt stöd (Skagert et al., 2004).

2.3 Stöd till HR-medarbetare

HR-funktionen förväntas bidra till affärsstrategiska mål, men samtidigt också vara den funktion som hanterar en mängd krävande situationer, såsom medarbetarnas hälsa, uppsägningar, konflikter bland medarbetare och konfidentiella ärenden (Kulik, Cregan, Metz, Brown, 2009;

Tehrani, 2006). Tehrani (2011) framhåller att det finns en tendens att underskatta HR-arbetet och tro att det endast är av administrativ art. Forskare menar att de organisationer som vill att deras HR-chefer ska klara av att hantera de känslomässiga situationer de utsätts för bör bistå med organisatoriska resurser. Dessa resurser kan vara i form av goda relationer med chef och kollegor, att få socialt stöd från dessa och feedback på sina prestationer (Kulik et al. 2009).

En studie av Tehrani (2010) visade en brist på stöd just hos personer som arbetar med HR. Studien syftade till att undersöka hur arbetet påverkade utmattning hos fyra olika vårdande yrken: HR-medarbetare, sjuksköterskor, terapeuter och poliser, då de yrkesgrupper som alla möter traumatiserade människor eller människor i olika former av kris i sina arbeten. Resultaten visar att HR-medarbetare i lika stor utsträckning som de övriga tre yrkesgrupperna hanterar svåra känsloladdade situationer i sitt arbete. De upplevde dessutom precis som övriga yrkesgrupper stor oro som ett resultat av sådana situationer (Tehrani 2006; 2010). Det som skiljde yrkesgrupperna åt var istället hur de tre övriga yrkesgrupperna i större utsträckning upplevde positiva effekter av att arbeta med människor i svåra situationer. Detta kopplar Tehrani (2006) till den mindre grad av professionellt stöd HR-medarbetarna upplevde att de fick i jämförelse med övriga yrkeskategorier.

Tehrani (2006; 2011) framhåller att det inte bara är andra som kan underskatta HR-arbetet, utan HR-medarbetare själva tenderar att underskatta sitt eget behov av stöd som ofta uppkommer till följd av deras utmanande arbetsuppgifter. Detta är riskabelt, då HR-medarbetare kan uppleva samma känslor som de medarbetare de möter i arbetet, och således skulle de behöva samma stöd själva. Dock är HR-medarbetare ofta så upptagna med att ta hand om alla andra, och prioriterar bort att ta hand om sig själva. Om de mot förmodan någon gång skulle göra det, känner de ofta skuld (Tehrani, 2006).

Att HR-medarbetare i jämförelse med andra stödjande professioner får mindre stöd i sitt arbete, menar Tehrani (2006) visar på en stor problematik. På grund av bristen av stöd i sitt arbete har HR-medarbetare svårare att hantera och återhämta sig från känslomässigt krävande upplevelser som sker i samband med arbetet (Tehrani, 2011) och HR-medarbetare löper därmed större risk att drabbas av ineffektivitet, stress och utmattningssyndrom (Kulik et al. 2009). Risken för utmattningssyndrom beror inte på hanteringen av de känslomässigt utmanande situationerna i sig, utan risken ökar när organisationen inte bistår HR-chefer med de resurser som sådana situationer kräver (Kulik et al. 2009). Dessa resurser beskrevs ovan.

Resultatet i Tehranis studie (2010; 2006) visade som nämntes ovan att HR-medarbetare upplever att de i mindre utsträckning än de tre andra yrkesgrupperna fick professionellt stöd från chef eller kollegor i arbetet, vilket kopplas till att HR-medarbetarna inte upplevde positiva effekter i lika stor utsträckning som de andra tre yrkesgrupperna. För dem innebär att ju mer erfarenhet de fick av att arbeta med svåra situationer, fick de desto större personlig utveckling. Tehrani (2006) menar att detta resultat tyder på att HR-medarbetare har svårare att omvandla negativa upplevelser till positiva erfarenheter. Detta innebär dock inte att de skulle vara svagare än de andra yrkesgrupperna. Istället visar forskning att för att främja en utveckling samt lära sig att

hantera svåra situationer, krävs att individen får möjlighet att reflektera över dessa situationer (Tehrani, 2006).

Då HR-chefers arbete dessutom till stora delar kan vara av konfidentiell karaktär och således inte går att dela med någon utanför organisationen, framhåller Kulik et al. (2009) att HR-kollegor kan vara av extra stor vikt för en HR-chef. Arbetskollegor är många gånger en viktig källa till stöd, empati och råd vilket kan underlätta vid problemhantering. Arbetskollegor är dock något som HR-chefer har begränsad tillgång till enligt Kulik et al. (2009). I Tehranis studie (2010) tenderade HR-medarbetarna att på grund av bristen på formellt stöd på arbetsplatsen istället att förlita sig på informellt stöd från familj och vänner (Tehrani, 2006). Tehrani (2006) framhåller dock att om organisationer vill att HR-medarbetare ska prestera sitt bästa, bör det formella stödet finnas. Detta då det Tehranis (2006) tidigare forskning har visat att det är formellt stöd som har positiv påvekan på kompetens, lärande, tillfredsställelse och känslan av att ha presterat bra i arbetet.

3. Teoretisk utgångspunkt

Nedan presenteras studiens teoretiska utgångspunkt. Inledningsvis presenteras begreppet socialt stöd, och därefter följer en redogörelse för olika typer av och källor till socialt stöd samt teori om stödprocessen.

3.1. Socialt stöd

Enligt Svenska Akademiens Ordbok (2016:a) har begreppet stöd flera betydelser, såsom bärande, förstärkande eller stabiliserande funktion. Begreppet social kan ha betydelsen sällskaplig, umgängsam eller ingå i ett samhälle. När det talas om något sakligt kan det kopplas samman med åtgärder för stöd (Svenska Akademiens Ordbok, 2016:b), det vill säga att det kan handla om att ge socialt stöd.

Socialt stöd är ett brett och välutforskat begrepp med flera olika förklaringar då forskare har haft svårt att komma fram till en enad definition (Hedin, 1994). Många av dessa förklaringar kan delas upp utifrån tre grupper beroende på vilken inriktning de har. Antingen berör definitionen relationer mellan individer, interaktionen där resurser utbyts som en konsekvens av ett behov hos mottagaren eller mottagarens känslor eller upplevelser (Hedin, 1994). En definition av socialt stöd som däremot inbegriper samtliga tre inriktningar har gjorts av Vaux (1988), som beskriver socialt stöd som ett metabegrepp baserat på flera underliggande begrepp. Socialt stöd är således en samverkan av stödjande relationer, stödjande handlingar, det vill säga interaktion mellan individer, och upplevelsen av stödet (Vaux, 1988).

3.2 Olika typer av socialt stöd

Socialt stöd kan dessutom delas in i olika typer av stöd. Uppdelningen baseras i de flesta fall på stödets funktion samt innehåll (Hedin, 1994). House (1981) gör en uppdelning mellan fyra typer av socialt stöd; emotionellt stöd, instrumentellt stöd, informationsstöd och värderingsstöd. Dessa olika typer av socialt stöd skiljer sig avseende vilken form av stöttande beteende som ges, och de kompletterar snarare än ersätter varandra.

Emotionellt stöd handlar om att visa empati, ta hand om och visa tillit till personen som får stöd (House, 1981). Detta stöd kan uttryckas muntligt men även genom vårt kroppsspråk (Hedin, 1994).

Instrumentellt stöd är det stöd som ges i en specifik situation. Ett sådant stöd är vanligen av praktisk karaktär och kan handla om att en individ får hjälp med sina arbetsuppgifter (House, 1981).

Informationsstöd innebär att ge individer den information de behöver för att hantera personliga eller arbetsrelaterade problem. Det kan exempelvis handla om att ge information om hur en

arbetsuppgift ska utföras, men till skillnad från vid instrumentellt stöd får individer inte hjälp med att utföra arbetsuppgiften i sig (House, 1981).

Värderingsstöd handlar också om att ge individer en viss information, men till skillnad från vid informationsstöd handlar dock denna information om individens prestation. Denna information använder sedan individen för att värdera sig själv. Det kan exempelvis vara information från en chef om hur en individ sköter sitt arbete (House, 1981).

Det emotionella stödet är enligt House (1981) den typ av stöd som de flesta förknippar med socialt stöd. Att en uppdelning görs mellan olika typer av stöd innebär inte att två eller flera stödformer inte kan sammanfalla (House, 1981). Att en individ får hjälp med specifika arbetsuppgifter, och alltså får instrumentellt stöd, kan leda till upplevelse av uppskattning, vilket också kan ses som emotionellt stöd (Hedin, 1994). Att få hjälp med arbetsuppgifter kan även ses som att en viss information ges gällande hur något ska göras samtidigt som individens prestationer värderas. Således kan alla fyra former av stöd ges samtidigt (House, 1981).

Emotionellt stöd är den typ av stöd som är av störst vikt för att förekomma arbetsrelaterad ohälsa och ger vanligen positiva effekter. De tre andra typerna av stöd kan i sin tur, i vissa fall generera negativa effekter. Att ge en individ mycket instrumentellt stöd exempelvis i form av hjälp med arbetsuppgifter kan göra att individen i för stor utsträckning förlitar sig på andra (House, 1981). Det kan även upplevas förminsande, som om individen inte klarar av arbetet själv (Hedin, 1994). Informations- och värderingsstöd kan leda till stress då informationen som överförs i de typer av stöd kan framhäva eller förstärka känslor av stress eller missnöjdhet hos individer. Vidare kan ett visst stöd ha olika effekt beroende på tidsspannet. Exempelvis kan konstruktiv kritik i form av feedback i vissa fall till en början ge negativa känslor hos en individ, men efter ett tag verka stärkande (House, 1981).

3.3 Informellt och formellt stöd

Beroende på sammanhanget stödet ges i och vem som ger stöd kan en uppdelningen mellan formellt och informellt stöd göras. Det formella stödet ges i formella sammanhang, det kan exempelvis vara i arbetet eller i professionella nätverk. Detta stöd kan ges av en chef i arbetet, experter eller andra professionella i nätverket. Det informella stödet ges i mer informella sammanhang exempelvis på fritiden. Det informella stödet kan ges av familj, vänner, andra privata relationer och av nätverk av mer spontan karaktär (House, 1981).

3.4 Stödprocess

En viktig aspekt att ta hänsyn till när det gäller stöd är hur en stödprocess går till (Hedin, 1994). Eckenrode och Wethington (refererade i Hedin, 1994) skiljer mellan spontant stöd och stöd som ges till följd av att någon ber om det. Spontant stöd ges utan att en person behöver be om det, och ges då nätverket runt en person uppmärksammar stödbehovet och tillgodoser detta. En fördel med det spontana stödet är att personen som är i behov av stöd inte behöver fundera på hur denne ska

be om stöd och inte heller hur denne ska bli bedömd av andra. På detta sätt utvecklar inte personen känslor av otillräcklighet eller inkompetens utan upplever istället en känsla av trygghet genom det spontana stödet, vilket i sin tur leder till ökat självförtroende. Om stödgivaren kan relatera till situationen som lett till ett behov av stöd hos en individ är det mer sannolikt att stödet ges spontant. Situationen har således stor betydelse för graden av spontanitet i stödet (Hedin, 1994).

Stöd som ges till följd av att en person måste be om det är mer vanligt i professionella sammanhang där det finns en avsaknad av nära relationer. För att sådant stöd ska fås måste en avvägning göras om det är värt risken att inte kunna upprätthålla sitt egenvärde och att erkänna sina problem och ett behov av stöd. Erfarenheten av hur individen blivit bemött tidigare spelar också roll. Dessa två aspekter leder möjligen till att stödet inte söks och individen väljer att använda sig av andra lösningar för att hantera behovet (Hedin, 1994).

Huruvida behovet av stöd är synligt är också av stor vikt för om stöd ges. Uppmärksammar inte omgivningen att stöd behövs är en naturlig konsekvens att stöd uteblir. Ytterligare en aspekt av varför stöd ges eller inte ges, är om behovet anses legitimt. Vissa behov kan anses inte legitima av omgivningen, och då ges inte det stöd som efterfrågas. I sådana situationer finns det en betydande risk att individer får klara sig utan stöd under en längre period (Hedin, 1994).

3.5 Sammanfattning av teorin

Sammanfattningsvis kan socialt stöd delas in i fyra olika typer; emotionellt, instrumentellt, informations- och värderingsstöd. Dessa stödtyper sammanfaller ofta, men har vissa karaktäristiska drag. En skillnad kan göras utifrån om stödtyperna ges spontant eller till följd av efterfrågan. Stödet kan vara formellt eller informellt, det som skiljer är i vilket sammanhang stödet ges samt vem som ger stödet. Den ovan redovisade teoretiska utgångspunkt kommer att användas för att analysera och belysa det empiriska material som presenteras i kapitel fem.

4. Metod

I detta kapitel presenteras studiens metodval. Vi redogör för vårt tillvägagångssätt vid urval, genomförande och bearbetning av data. Vidare diskuteras och lyfts studiens reliabilitet, validitet samt vårt etiska förhållningssätt.

4.1 Val av metod

Studien har en kvalitativ ansats. Då syftet med denna studie är att få en djupare förståelse för HR-chefers upplevelse och behov av stöd ansågs en kvalitativ metod att föredra, eftersom Bryman (2011) beskriver denna metod som flexibel, där fokus ligger på att få förståelse för deltagarnas uppfattning samt en bättre förståelse för den sociala verkligheten. Som insamlingsmetod av empirin valdes kvalitativa intervjuer. Detta ansågs fördelaktigt då den kvalitativa intervjun enligt Kvale och Brinkmann (2014) syftar till att utifrån respondenternas synvinkel förstå världen samt få nyanserade skildringar av deras omgivning, vilket sammanfaller med studiens syfte. Denna information ansågs inte kunna fås genom annan typ av kvalitativ insamlingsmetod, såsom exempelvis observation. Vidare har denna studie en abduktiv ansats. Enligt Bryman (2011) är det dock ett induktivt angreppssätt som ofta kopplas till kvalitativ metod. Detta innebär att studien genererar teori utifrån resultat, i motsats till ett deduktivt angreppssätt där studier baseras på testning av teorier och hypoteser. En abduktiv ansats kan ses som en kombination av induktiv och deduktiv ansats, vilket innebär ett mer dynamiskt angreppssätt som är speciellt fördelaktigt när studier undersöker individers oförutsägbara tillvaro (Kvale & Brinkmann, 2014). Detta är fallet i denna studie och således har studien en abduktiv ansats där teori- och empiriinsamling gjorts löpande.

4.2 Tillvägagångssätt

4.2.1 Urval

Urvalet av respondenterna styrdes till stor del av deras position, då vi eftersökte personer som var chefer över en HR-funktion. Detta kan liknas vid det Bryman (2011) beskriver som ett målstyrt urval, då urvalet görs strategiskt för att kunna uppnå syftet. Urvalet begränsades vidare till Storgöteborg, av naturliga skäl då respondenterna således fanns nära till hands. Två av respondenterna söktes upp genom webbnätverket LinkedIn. Där användes sökorden "HR-chef" och "Göteborg" för att få fram relevanta respondenter. Fyra av respondenterna fanns redan i våra kontaktnät. Detta urval kan ses som vad Bryman (2011) kallar ett bekvämlighetsurval, vilket innebär att urvalet baseras på tillgänglighet för forskaren. Samtliga respondenter kontaktades med missivbrev via mail (se Bilaga 1), där studiens syfte och etiska riktlinjer presenterades kortfattat för att ge inledande information.

4.2.1.1 Beskrivning av respondenter

Samtliga sex respondenter i studien arbetar i en personal- eller HR-funktion. De är också den inom sin enhet eller organisation som har det yttersta ansvaret för HR. Respondenterna har olika titlar såsom HR-ansvarig eller HR-chef. För att avidentifiera respondenterna benämns alla som

HR-chef med efterföljande nummer. Studien syftar inte till att jämföra någon specifik bransch eller företag, och därför ges begränsat med information om respondenterna för att på så sätt bibehålla anonymiteten. En aspekt som kan vara relevant för att analysera resultatet är att tre av HR-cheferna har ett underordnat HR-team medan de övriga är ensamma i HR-funktionen på arbetsplatsen. Empirin analyseras inte ur ett genus- eller etnicitetsperspektiv, därav har sådan information utelämnats.

4.2.2 Semistrukturerad intervju

Den kvalitativa intervjuform som användes var semistrukturerad intervju, vilket ofta baseras på en intervjuguide med relativt specifika teman som tas upp under intervjun (Bryman, 2011). Intervjuformen är således flexibel, då ordningen kan ändras och frågor tillkomma under intervjuns gång. Intervjuformen är fördelaktig då samtliga intervjuer hålls inom samma ram, men ger utrymme för att anpassas vidare efter respondentens svar. En intervjuguide skapades (Se bilaga 2) med olika teman som berörde bakgrundsinformation och olika aspekter av stöd. Bakgrundsinformation valdes som ett inledande tema för att få förståelse för respondenternas position och den organisation inom vilken de arbetar i, vilket Bryman (2011) framför som en viktig aspekt för att som forskare kunna förstå sammanhanget respondenterna befinner sig i.

4.2.3 Genomförande

I uppstartsfasen hade vi en önskan att göra en pilotintervju innan de huvudsakliga intervjuerna för att på så sätt testa intervjuguiden, och att själva få öva. Detta hann vi inte med då den första respondenten önskade att bli intervjuad relativt nära i tiden. Sex semistrukturerade intervjuer genomfördes som varierade i tid från fyrtio till sextio minuter. Samtliga intervjuer genomfördes i ett ostört mötesrum på respektive arbetsplats. Detta var respondenternas egna förslag, men om de önskat genomföra intervjun på annan plats hade det naturligtvis ordnats. Samtliga intervjuer spelades in via en röstinspelningsfunktion på en mobiltelefon, efter godkännande av respektive respondent. Vidare transkriberades materialet för att underlätta för den senare analysen, då det enligt Bryman (2011) är fördelaktigt att spela in samt skriva ut vad som sägs. Genom en fullständig redogörelse är det lättare att fånga både vad respondenterna talar om samt hur de talar om det. Vi medverkade båda två vid alla intervjuer, en av oss ledde intervjuerna medan den andra satt bredvid och lyssnade samt antecknade och ställde kompletterande frågor. Anteckningar togs som en säkerhetsåtgärd om det skulle uppstå något problem med inspelningen. Intervjuerna inleddes med att respondenterna återigen informerades om de etiska aspekterna samt intervjuns upplägg. Vid intervjuernas slut fick respondenterna ett tackbrev (se bilaga 3), med information om sammanställningen av intervjun samt våra kontaktuppgifter. Vidare fanns det även information om att de var välkomna att kontakta oss om de i efterhand ville korrigera, lägga till eller ta bort någon information de delat med sig av samt att de blev erbjudna att ta del av den sammanställda uppsatsen.

4.2.4 Bearbetning av data

För att analysera det empiriska materialet valdes en tematisk analysmetod (Bryman, 2011). I ett första skede lästes allt transkriberat material igenom grundligt av oss var för sig, där fem olika teman markerades i form av olika textfärg. Huvud- och subteman baserades på studiens frågeställningar, teori samt ämnen som framkom under bearbetningen av materialet. Huvudteman som utvecklades utifrån studiens frågeställningar var; Behov av stöd, Upplevt stöd samt Betydelsen av stöd. Uppdelningen ansågs fördelaktig för att kunna särskilja på behov, upplevelse och betydelse av stöd och därmed svara på studiens tre frågeställningar. Två ytterligare huvudteman som framkom i samband med intervjuerna samt analys av materialet; Avsaknad av stöd samt Eget ansvar. Avsaknad av stöd redovisas inte som ett tema i resultat- och analyskapitlet då detta tema efter vidare analys framstod som rimligt att integrera i övriga teman.

Vidare skrev vi ut det transkriberade materialet på papper och läste igenom detta noggrant tillsammans. I detta skede fördes en diskussion kring materialet och de huvud- samt olika subteman som identifierats för att vi på så sätt skulle få en gemensam syn och tolkning. Detta för att öka interbedömarreliabiliteten, vilken Bryman (2011) beskriver som överensstämmelsen mellan forskares tolkning av ett visst material. I denna fas markerades teman med hjälp av olika färger och vidare skrevs även sammanfattande kommentarer ut i marginalen. Därefter sammanställdes de olika temana i ett Exceldokument, där subtemana skrevs in under varje tema, samt vilken respondent som sagt vad och vilken sida i materialet det kom från, för att underlätta vid sammanställningen av råmaterialet under arbetets gång. Vidare grupperades subteman för att identifiera vilka som exempelvis upprepades flera gånger samt även likheter och skillnader, vilket också är två aspekter som är viktiga att söka efter för att finna teman enligt Ryan och Bernard (refererad i Bryman 2011). Resultat- och analysdelen som följer baseras på de huvud- och subteman som identifierats i analysen. Citat har även inkluderats i denna del för att ge läsaren en bild av det material analysen baserats på (Kvale & Brinkmann, 2014) och förhoppningsvis ge läsaren en mer levande beskrivning. Dessa citat har valts för att de vid tematisering ansågs belysa och stärka vissa huvud- och subteman som framkom. Citaten som presenterats har korrigerats till en mer formell form för att ytterligare stärka anonymiteten och underlätta för läsaren.

4.3 Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet och validitet anger hur tillförlitligt ett forskningsresultat är. Begreppen är enligt Bryman (2011) mer använt inom kvantitativ forskning, dock används de även i kvalitativ forskning. Reliabilitet handlar om hur pålitligt ett visst resultat är, det vill säga om resultatet av en studie skulle blivit detsamma vid en annan tidpunkt eller om den genomförs av andra forskare (Kvale & Brinkmann, 2014). Validitet handlar om huruvida en studie faktiskt mäter det den avser att mäta, eller inom den kvalitativa forskningen snarare om studien undersöker det den syftar till att undersöka (Bryman, 2011; Kvale & Brinkmann, 2014).

För att stärka reliabiliteten och validiteten i denna studie lades stor vikt vid att arbeta fram problemformulering samt syfte och frågeställningar. Att ha en tydlig utgångspunkt förankrat i teori är en viktig del av en undersöknings validitet (Kvale & Brinkmann, 2014). Vidare skapades

utifrån detta en semistrukturerad intervjuguide för intervjuerna, för att respondenterna på så sätt skulle få samma förutsättningar, vilket också främjades av att vi båda var närvarande på intervjuerna. Vi kunde således hjälpas åt att hålla oss till ämnet, undvika missuppfattningar och följa vår intervjuguide. Dessa medvetna val samt en intervjuguide stärker undersökningens reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2014). Analysen av empirin genomfördes i flera steg, för att få en så djup och rättvis förståelse för materialet som möjligt, och för att stärka både validitet, reliabilitet samt interbedömarreliabilitet. Att citat inkluderats i rapporten kan också anses stärka studiens reliabilitet, då det bidrar till en mer nyanserad bild av empirin. Stark reliabilitet är dock svår att uppnå i kvalitativa studier (Bryman, 2011), vilket vi är medvetna om.

4.4 Etiskt förhållningssätt

I studien har hänsyn till etiska aspekter tagits enligt Vetenskapsrådets (1990) rekommendationer. Respondenterna har i enlighet med informationskravet (Vetenskapsrådet, 1990) initialt via missivbrev per mail (se bilaga 1) informerats om villkoren för sitt deltagande i studien. Detta innebar villkor gällande frivillig medverkan, anonymitet och möjlighet att när som helst under studiens gång avbryta sitt deltagande. I samband med respondenternas positiva återkoppling på mailet har även samtyckeskravet, som innebär frivillighet att delta i studien (Vetenskapsrådet, 1990) uppfyllts. Vid intervjuerna uppfylldes detta ytterligare då vi gav information om intervjuens villkor, såsom möjligheten att avstå från att svara på frågor eller att i efterhand kunna korrigera sina svar.

I överensstämmelse med konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 1990) har uppgifter om och från respondenterna i studien avidentifierats. I studien benämns samtliga respondenter som "HR-chef" och karaktäristisk information som hade kunnat härleda till bransch eller organisation presenteras inte, för att minska risken för att respondenternas identitet ska uppdragas. Till sist har nyttjandekravet tagits i beaktan, då den empiri som insamlats endast använts till föreliggande studie och dess syfte (Vetenskapsrådet, 1990). Information om konfidentialitet och nyttjande återupprepades även de vid respektive intervju.

Trots att hänsyn tagits till Vetenskapsrådets (1990) etiska rekommendationer finns en medvetenhet om att delar av studien ändå kan bli etiskt ifrågasatta. I intervjuerna kan det faktum att vi var två personer gentemot en respondent ha genererat osäkerhet eller känslor av stress. Således kan vi omedvetet ha påverkat respondenterna i deras svar, vilket möjligen inte kan anses helt etiskt korrekt. Vidare är vi medvetna om att det kan vara oetiskt att intervjuerna skedde på respektive arbetsplats då detta kan ha hämmat respondenterna i deras svar, då exempelvis kollegor eller chefer hade kunnat höra vad som sades vid intervjuerna, eller att någon på arbetsplatsen känt igen oss och kunnat dra slutsatser om respondenten.

5. Resultat och Analys

Nedan presenteras en integrerad resultat- och analysdel av studiens empiriska material. Empirin presenteras utifrån fyra huvudteman: Behov av stöd, Upplevelse av stöd, Eget ansvar samt Betydelsen av stöd. Presentationen av empirin utifrån temana som är kopplade till studiens frågeställningar motiveras av att en sådan presentation underlättar särskiljandet mellan behovet av stöd, upplevelsen av stöd samt betydelsen av stöd, vilket även beskrivits utförligt i metodredogörelsen. Ur analysen framkom eget ansvar som ett betydande tema relaterat till stöd och presenteras därav också som ett huvudtema. Vidare har empirin analyserats med hjälp av vald teoretisk utgångspunkt som presenterats i kapitel tre. I de två första avsnitten presenteras subteman baserade på stödkällor och inte stödtyper, då uppdelningen ger en tydligare bild av var stödet kommer ifrån vilket kan underlätta efterföljande tolkning. Att stödtyper, till skillnad från stödkällor, ofta sammanfaller var också ett motiv till den valda presentationen. Det tredje avsnittet presenteras utan subteman. I det fjärde avsnittet presenteras betydelsen av stöd med tre identifierade subteman baserade på gemensamma komponenter. Kapitlet innehåller som nämnts i metodredogörelsen även utvalda citat.

5.1 Behov av stöd

5.1.1 Stöd från chef

Formellt stöd från chefen var något som samtliga efterfrågade. En respondent önskade ett värderingsstöd i form av regelbundna avstämningar med sin chef, samt att denne kunde agera bollplank löpande. Detta behov av värderingsstöd uttrycks enligt följande citat:

Det är inte så att jag behöver ett ja eller nej, utan snarare veta att jag är på rätt väg.
HR-chef 2

En annan respondent ansåg att det viktigaste stödet i arbetet är emotionellt stöd från en chef, där chefen står bakom och backar upp beslut, även om chefen inte själv fattat dem. Några respondenter som hade en plats i ledningsgruppen inom sin organisation upplevde också ett behov av emotionellt stöd i form av förtroende därifrån. Vidare uttryckte en respondent att värderingsstöd från den närmsta chefen, i form av feedback på och uppföljning av arbetet, också hade varit önskvärt. Detta är något som respondenten anser ofta saknas för chefer och ledare. En annan respondent talade om vikten av att få stöd både från den närmsta chefen och från övriga chefer i organisationen, då en förutsättning för att denne ska kunna ge stöd är att få stöd tillbaka. Det handlar enligt respondenten således om en ömsesidig relation som innebär att ge och ta. Stödet som respondenten talar om innefattade både emotionellt stöd, i form av tillit, och värderingsstöd, i form av feedback, återkoppling och gensvar.

5.1.2 Stöd från kollegor

Majoriteten av respondenterna uttryckte behov av formellt stöd från kollegor, och att kunna bolla idéer med någon. De som var chef över ett HR-team uttryckte ett stort behov av att få olika sorters stöd från HR-teamet. Det stöd som eftersöktes var instrumentellt stöd i form av avlastning

av arbetsuppgifter, informationsstöd då de i vissa fall hade behov av specialistkompetens internt, eller emotionellt-, värderings- eller informationsstöd för att bolla idéer. En av dessa respondenter uttryckte också en önskan om ytterligare emotionellt- och värderingsstöd, från exempelvis någon kollega, för att ersätta det stöd personen idag sökte i den privata sfären vid hanteringen av konfidentiella och känslomässiga ärenden. Respondenten beskriver det enligt nedan:

Det man kan säga är väl att det som jag tar med min partner hemma, det hade man ju velat ta med någon annan. Men sedan vem den någon annan är, det vet jag inte riktigt.
HR-chef 2

Av de respondenter som är ensamma på HR-funktionen i organisationen uttryckte en behov av en HR-kollega för olika sorters stöd. Denna respondent menade att en HR-kollega hade kunnat ge instrumentellt stöd i form av avlastning, samt informationsstöd i form av mer kunskap, för att kvalitetssäkra HR-arbetet.

5.1.3 Externt stöd

Samtliga respondenter uttryckte på olika sätt ett behov av stöd från nätverk. Det som önskades var både mer uppstyrda, formella nätverk och mer spontana och informella sådana. Dock skiljer det sig i synen på vad ett nätverk är, samt vad behovet grundade sig i. En respondent syftade åt ett mer formellt nätverk bestående av specialistkompetens är viktigt, såsom kontakter inom företagshälsovård och psykologer för att snabbt kunna kontakta för att få instrumentellt och informationsstöd vid behov. Två respondenter uttryckte ett behov av informationsstöd från ett nätverk i form av branschnätverk eller nätverk inom speciella intresseområden för att få ny kunskap och kunna utvecklas. De resterande två respondenterna menade istället att behovet låg i att ha ett stort informellt personligt nätverk runt omkring sig och att där få informationsstöd genom att erhålla kunskap i olika frågor.

Vid personalärenden av känsligare karaktär, då HR-cheferna fått information från medarbetare som de inte kunnat dela med sig av inom organisationen, uttryckte några av en önskan om att kunna tala med någon utanför organisationen för att få stöd. Stödet som efterfrågas är ett emotionellt stöd i form av att kunna ventiler sina känslor och tankar och ha någon som lyssnar och visar empati.

5.2 Upplevelse av stöd

5.2.1 Stöd från chef

Det framkom i intervjuerna att samtliga upplever att de får formellt stöd från sin närmsta chef. Dock skiljer det sig om det handlar om spontant stöd eller stöd som ges till följd av att någon ber om det. Två av respondenterna berättade att de har en nära och personlig relation med sina chefer där tillit och närvaro finns naturligt i den dagliga kontakten, det föreligger således ett spontant och emotionellt stöd. Båda får även informations- och värderingsstöd av sin chef, i form av att de diskuterar, får respons eller ny kunskap kring idéer eller dilemman. En av respondenterna

beskriver också hur denne får instrumentellt stöd från sin chef, exempelvis i form av hjälp med att arbeta fram olika processer.

De övriga fyra respondenterna har en mer formell relation med sin chef. De behöver i olika utsträckning själva vända sig till chefen för att visa på behovet av stöd, och på så sätt få det tillgodosett. Här ges således inte ett spontant stöd utan stöd ges till följd av att respondenterna ber om det. Stödet det handlar om är främst informationsstöd, då de flesta av respondenterna talar om att de vänder sig till chefen när de behöver råd i större beslut och de inte vet hur de ska komma vidare i arbetet. En av de respondenter som behöver be om stöd från sin chef tror dock att denna avsaknad av spontant stöd beror på att respondenten har ett förtroende från chefen. Citatet nedan beskriver hur respondenten upplever detta förtroende som tillit, det kan således finnas ett emotionellt stöd från chefen. Respondenten uttrycker sig följande:

Min närmsta chef litar väl på att jag gör det jag ska. Det är ett förtroende, och det förtroendet fungerar bra.
HR-chef 2

Gemensamt för samtliga är att det stöd som fås från närmsta chef ofta är i form av att denne agerar bollblank antingen i specifika frågor eller vid större beslut kopplat till arbetet. För de med privat relation med sin chef tenderar stödet att utöver detta även bli mer frekvent och av emotionell karaktär.

5.2.2 Stöd från kollegor

Samtliga respondenter beskrev att det största stödet de får i sitt arbete kommer formellt från kollegor på arbetsplatsen. Kollegorna kan vara både HR-medarbetare eller medarbetare med andra chefspositioner inom organisationen. En av respondenterna beskrev exempelvis hur kontakten med skyddsombudet på arbetsplatsen gav ett stort värderings- och emotionellt stöd. Värderingsstöd fick respondenten genom att bolla olika tankar med skyddsombudet, vilket var möjligt eftersom skyddsombudet hade rätt att ta del av mycket information på grund av dess på arbetsplatsen. Respondenten påpekade dock att de även hade en privat relation och upplevde delvis på grund av det även emotionellt stöd. Två av respondenterna, vilka har ett HR-team under sig, framhöll vikten av stödet de får från medarbetarna.

Det gänget (HR-teamet) är otroligt viktigt för mig, utan dem vore jag ingenting. De är ett enormt viktigt stöd.
HR-chef 6

Det ansågs inte problematiskt att respondenten var övriga HR-medarbetarnas chef. Stödet respondenterna får från kollegor är främst instrumentellt, i form av exempelvis hjälp med det dagliga arbetet, eller informativt som bollplank. Informationsstöd kan dessutom handla om att tillsammans med HR-teamet diskutera olika HR-processer och dess utveckling, vilket en respondent berättar om. Två andra respondenter uppger att de får stöd från kollegor med andra chefspositioner inom organisationen. Detta främst i form av informationsstöd, då de bollar idéer

och får ny kunskap, samt även i mindre utsträckning instrumentellt stöd när de får hjälp med arbetsuppgifter.

5.2.3 Stöd från nätverk

Samtliga HR-chefer i studien upplever olika typer av stöd i olika typer av formella nätverk. Tre av dem är medlemmar i formella branschnätverk, vilket i detta fall syftar till den branschorganisationen tillhör. Stödet härifrån är ett informationsstöd som medlemmarna får när nätverken träffas och diskuterar olika problem som uppkommer på arbetet. Respondenterna ser detta som ett bra stöd.

Vidare var interna formella HR-nätverk något som två av respondenterna hade tillgång till och fann stöd i. Dessa nätverk bestod av anställda inom samma organisation, men inte inom samma geografiska enhet. Här skedde erfarenhetsutbyte genom diskussion, det vill säga en form av informationsstöd. En respondent berättade hur det var i samband med deras interna HR-nätverk som HR-medarbetarna även kompetensutvecklades. Respondenten ser det interna nätverket som värdefullt och en otrolig förmån, och upplever det som en trygghet att kunna prata med andra som hanterar samma slags problem. Det interna nätverket ger således även ett emotionellt stöd.

Externa formella HR-nätverk var en källa till informationsstöd för två av respondenterna. I dessa HR-nätverk kunde de få informationsstöd i olika HR-frågor. Dock togs detta stöd i mycket liten utsträckning. En av respondenterna menade att om stöd behövdes i ett problem var detta ofta av konfidentiell karaktär, och kunde således inte diskuteras i ett sådant nätverk. Därav togs inte stödet. En ytterligare aspekt till varför stöd ifrån externa HR-nätverk inte togs upp gav den andra respondenten var tidsbrist och därav hade respondenten valt att bortprioritera detta i nuläget.

5.2.4 Stöd från externa aktörer

Ytterligare exempel på informations- och instrumentellt stöd får samtliga respondenter när de använder sig av extern professionell hjälp i vissa delar av sitt arbete, det vill säga ett formellt stöd. Det kan handla om att exempelvis vända sig till sin arbetsgivarorganisation, eller arbetsrättsjurister när de behöver informationsstöd i specifika frågor. Företagshälsovården är en källa till både instrumentellt och informationsstöd, då respondenterna både kan vända sig dit för att få information för att komma vidare i arbetet eller för att få hjälp med faktiska insatser vid till exempel rehabiliteringsärenden.

En av respondenterna tar och får även informationsstöd av en rekryteringskonsult när en ny HR-medarbetare ska anställas till arbetsgruppen. Här tas stödet i form av en ytterligare åsikt samt bollplank för att kunna göra en bättre bedömning vid rekrytering till det egna arbetslaget. Detta informationsstöd tar respondenten eftersom det saknas ett naturligt sådant till HR-avdelningen i organisationen, på grund av att det är HR-funktionens roll vid övriga rekryteringsprocesser.

Två av respondenterna fick värderings- och informationsstöd då de hade karriärcoacher att tillgå inom organisationerna via en extern part. En av dem använde denna möjlighet till utveckling av

det egna ledarskapet och fick således värderingsstöd. De delar av arbetet som upplevs vara mer känsliga har respondenten valt att utelämna från coachningen, då respondenten känner att det är fel forum att öppna upp sig i. Den andra respondenten använder också stöd från sin coach men endast i vissa hänseenden, och berättade följande:

Jag kan ringa och få stöd i rena jobbfrågor, men inte gällande min egna situation. Vi känner varandra lite för bra. Det är taskigt för oss på HR.
HR-chef 1

Här är stödet som respondenten berättar om således ett informationsstöd, då respondenten får hjälp i olika jobbrelaterade frågor, och inte använder det som ett värderingsstöd på grund av relationen som föreligger.

5.2.5 Stöd från privata relationer

Flertalet av respondenterna berättar att de får informellt stöd genom privata relationer. Detta stöd är ett emotionellt i form av att få empati och att ha någon som lyssnar. Respondenterna uppger hur de många gånger i sin arbetsroll får ta del av information som inte kan delges med någon annan inom organisationen, då denna information kan vara konfidentiell eller rentav gälla någon kollega eller chef. Vidare berättar några av respondenterna att det uppkommer situationer i deras arbeten som leder till psykiska påfrestningar för dem själva, och de i sådana fall saknar någon inom organisationen att tala med. Flera berättar att de i dessa fall får söka stöd inom den privata sfären, exempelvis hos en partner eller nära vän, eftersom stödet de behöver inte finns inom organisationen. En respondent beskriver detta i citatet nedan:

Även om det är konfidentiellt så måste jag tala om det hemma. För det går nog inte att komma ifrån riktigt. Det är inte så att jag sitter och tar det vid middagsbordet, men när det verkligen har varit jobbigt har jag behövt prata om det hemma. För det påverkar mig så mycket.
HR-chef 2

5.3 Eget ansvar

Två av respondenterna poängterade vikten av det egna ansvaret att själv ta och be om stöd för att på så sätt få tillgång till det. En av de uttryckte det som:

Du måste se till att du skaffar dig mandatet att ha professionellt krisstöd. Jag har ju sagt upp otroligt många människor, där har jag ju många gånger sett krissituationer hos människor. Allt från gråt, förtvivlan och ilska. [...] Men man måste gå in till sin chef och säga "Hallå, jag behöver också lite avlastning. Jag behöver lite stöd". Det är mitt ansvar att kliva fram och säga det, och se till att jag har stöd.
HR-chef 6

Att be om stöd och ta tid från kollegor inom organisationen upplevde dock två andra respondenter vara svårt. En av dem uttryckte sig:

Alla har så himla mycket att göra, och man vill inte störa.
HR-chef 2

En annan poängterade i samband med det egna ansvaret vikten av att inse begränsningen i den egna kompetensen. När kompetensen inte räcker till är det viktigt att söka stöd där bäst support finns. På så sätt menar respondenten att man blir sitt eget stöd i att hantera utmaningar i yrkesrollen. Denne menar att denna självinsikt och tillit till den egna förmågan utvecklas genom erfarenhet, och uttrycker sig följande:

Det finns alltid mer att gräva i sig själv, att få mer kännedom i sig själv och det får man ju bara genom att åren går, att man lär sig av livet. Man nöter på och bli mer insiktsfull i sig själv och eftersom jag jobbar med mig själv som redskap så... Ju mer jag förstår om mig själv, ju mer kan jag också förstå andra. [...] Om inte jag själv är trygg, hur ska jag då få omgivningen att känna sig trygg?
HR-chef 4

I syfte att bättre kunna hantera känslomässigt utmanande situationer när inget annat stöd finns att tillgå talar en respondent om att coacha sig själv. Coachningen görs genom egen reflektion, ofta i samband med att tala med någon från den privata sfären.

Det kan ju vara så att om man bara får prata, så har man hittat lösningen sen. Så att jag coachar mig själv lite i det. Det är bra att ha någon som bara lyssnar.
HR-chef 2

Det egna ansvaret i samband med att "det blir vad man gör det till" var något en av respondenterna ansåg naturligt kopplat till HR-chefsrollen. Dock ansåg respondenten att graden av det egna ansvaret kunde nå en viss gräns, och beskrev exempelvis hur denne själv vid något tillfälle initierat sitt eget medarbetarsamtal. Detta som en konsekvens av att ansvaret över de övriga medarbetarsamtalen låg hos HR. Initieringen i sig upplevdes inte problematisk, men vid närmare eftertanke ansåg respondenten att dennes närmste chef borde ha tagit initiativ till detta.

5.4 Betydelse av stöd

5.4.1 Uteblivet stöd

Resultaten visar på vikten av det nuvarande formella stödet som HR-cheferna upplever att de får i sitt arbete, då de flesta är övertygade om att de hade sökt sig vidare till en annan organisation om stödet hade minskat eller uteblivit.

Då hade jag slutat. Det är det egna valet. Så klockrent, jätteenkelt. Jag kliver av.
HR-chef 6

Då hade jag letat upp något annat. Iskallt!
HR-chef 3

Det framkom flera argument till varför stödet hade en så stor betydelse för att respondenterna skulle arbeta kvar. Stödet de talar om innefattar alla fyra stödtyperna, men argumenten syftar främst till det emotionella stödet och känslan av att vara värdefull på arbetsplatsen. En respondent menade att utan stöd hade det inte gått att leverera något bra och arbetet hade heller inte varit tillfredsställande. En annan menade att det inte varit värt att arbeta kvar utan stöd, och kopplar detta till att inte känna sig sedd och att inte känna att man gör någon nytta, vilket respondenten menar är av högsta vikt för trivsel på arbetsplatsen. En respondent menar att det inte bara handlar om trivsel, utan en ömsesidig relation där stöd både ges och tas. Hade inte respondenten fått något stöd i arbetet hade denne inte haft något där att göra.

5.4.2 Förändrat stöd

I intervjuerna talade några om vad ökat stöd kan ha för betydelse för dem. En respondent anser hur ytterligare en kollega som ger emotionellt och informationsstöd i form av ett bollplank vid känsliga ärenden hade kunnat bidra till respondentens personliga utveckling. En annan respondent menar att ökat värderingsstöd i form av feedback hade bidragit till den viktiga känslan av att känna sig behövd och värdefull på arbetet, samt bekräftat att dennes insatser bidragit till verksamheten.

Om respondenterna fått mindre emotionellt och värderingsstöd i arbetsrollen menar en av dem att det hade lett till en större osäkerhet över att fatta felaktiga beslut, på grund av brist på tillit och feedback. Respondenten tror att större erfarenhet hade krävts för att kompensera det minskade stödet. Osäkerheten i beslutsfattandet berörs av ytterligare en respondent, som omvänt beskriver hur mer emotionellt stöd i arbetsrollen troligtvis hade inneburit mindre oro och lett till ökad effektivitet i form av att kunna ta snabbare beslut. Respondenten menar att det emotionella stödet i form av trygghet hade minskat det egna bearbetandet som förlänger beslutsfattandet.

5.4.3 Arbetsbelastning

Att stödet har betydelse för upplevelsen av arbetsbelastningen framkommer i intervjuerna. De flesta uppger att de inte har någon som kan avlasta och stötta upp vid frånvaro, såsom sjukdom eller semester. De saknar således instrumentellt stöd i sådana situationer. Några beskriver hur detta har lett till att de exempelvis vid sjukdom arbetar hemifrån med de ärenden som måste lösas. Avsaknaden av instrumentellt stöd blir något negativt, vilket beskrivs enligt följande citat:

Det läggs på hög och det blir mycket jobb från sjuksängen. [...] Det är väl en stor nackdel får jag säga. I perioder jobbar jag väldigt mycket, det är inte så bra.

HR-chef 5

Jag har inte så många som kan avlasta mig i mitt arbete, jag tycker att det är lite svårt faktiskt. Man får väl ta hjälp av någon, men jag tycker att den här någon är rätt ospecifik. Jag vet inte vem den här någon är.

HR-chef 1

Att ta med sig arbetet hem, samt att arbeta mycket under perioder är dock något som flera respondenter beskriver som en del av yrket. Två upplevde inte att ta med sig arbetet hem som en påfrestning, utan det var något de hade vant sig vid. Två av de respondenterna som var själva i sin HR-funktion uttryckte följande om arbetsbelastningen:

Jag lägger i en extra växel och jobbar över. Ibland får man bara bita i och göra det.
HR-chef 1

Det var ju en liten utmaning att få ihop livet.
HR-chef 5

Under en av intervjuerna berättade en respondent att denne drabbats av utmattningssyndrom och en längre tids sjukskrivning för ett antal år sedan till följd av bland annat hög arbetsbelastning. När personen kom tillbaka i arbete gjordes större organisationsförändringar där fokus låg på att ge instrumentellt stöd i form av att avlasta denne i sin arbetsroll. Respondenten framhåller att arbetsgivaren såg väldigt allvarligt på situationen och hanterade den professionellt. Situationen anses i dagsläget vara mycket bättre, men respondenten tror dock att utmattning var vad som krävdes för att förändring skulle ske.

6. Diskussion och slutsats

I detta kapitel presenteras de viktigaste delarna från studiens resultat och analys och studiens frågeställningar besvaras. En diskussion om resultaten förs sedan i relation till teori och tidigare forskning på området där de också sätts i ett större sammanhang. Kapitlet avslutas med våra slutsatser samt reflektion kring metodval och förslag till vidare forskning ges.

6.1 Diskussion

Syftet med studien är att uppmärksamma och skapa förståelse för huruvida HR-chefer behöver stöd i sitt arbete samt i vilken utsträckning stöd föreligger. Vidare syftar studien till att få förståelse för vad stöd kan betyda för HR-chefer i arbetet.

Studiens första frågeställning berör behovet av stöd hos HR-chefer i sitt arbete. HR-cheferna främst har behov av formellt stöd, det vill säga stöd som ges i professionella sammanhang. Detta stöd bör komma från den närmsta chefen, kollegor och olika nätverk, såsom branschnätverk eller nätverk bestående av specialistkompetens. Behovet av stöd täcks in av alla House (1981) fyra stödtyper; emotionellt, instrumentellt, värderings- och informationsstöd. Det emotionella stöd som behövs är i form av förtroende och uppbackning från chef, samt kollegor att prata och diskutera med. Det instrumentella stödet som behövs är främst avlastning med arbetsuppgifter från kollegor eller specialister, exempelvis företagshälsovård. Vidare är värderingsstödet som efterfrågas feedback från den närmsta chefen. Slutligen behöver HR-cheferna få tillgång till ny kunskap eller information från chef, kollegor eller nätverk, det vill säga informationsstöd.

Tidigare forskning visar på hur HR-chefers arbetsuppgifter ofta är av känslig och konfidentiell karaktär (Tehrani, 2006; 2010; Kulik et al., 2009), vilket också framkommer i respondenternas svar. Forskning har även visat att HR-medarbetare utsätts för samma känslomässiga belastning som andra vårdande yrken, såsom polis, sjuksköterska och terapeut (Tehrani, 2010). En anledning till HR-chefernas behov av stöd var just den känslomässiga belastningen som kan uppstå i arbetet. Vidare forskning (Kulik et al. 2009; House, 1981; Andersson, 2014) visar att stöd är en viktig faktor för att undvika känslomässig utmattning i sådana sammanhang, samt för att förebygga stress och otrivsel. Att tillgodose HR-chefernas behov av stöd, som också visar sig hos respondenterna, kan därav anses vara av stor vikt.

Studiens resultat visar att majoriteten av respondenterna har ett behov av stöd från kollegor. Detta resultat styrker Kulik et al.s (2009) resonemang om vikten av kollegor för HR-chefer. Kulik et al. (2009) framhåller att kollegor är en viktig källa till empati och råd, vilket också är en del av det behov HR-cheferna i studien uttrycker. Detta behov kan vara svårt att tillgodose när HR-chefer är ensamma i sin arbetsroll, men inte endast i sådana fall. Även om HR-chefer har ett HR-team är det inte självklart att de har ett behov eller upplever ett stöd från dem. Således kan andra stödkällor, såsom chef eller nätverk, vara av extra stor vikt i dylika fall.

Studiens andra frågeställning behandlar vilket stöd HR-chefer upplever att de får i sitt arbete. Det stöd HR-cheferna får är både av formell och informell karaktär, och kännetecknas också av House (1981) fyra stödtyper. Det formella stödet får HR-cheferna från chef, kollegor, HR- och branschnätverk samt externa aktörer, och är instrumentellt, informations- och värderingsstöd. Informationsstödet fås från chef i större beslut, från kollegor genom diskussion samt från nätverk i form av exempelvis erfarenhetsutbyte. Från de externa aktörerna fås informationsstöd i specifika frågor. Det instrumentella stödet HR-cheferna upplever kommer främst ifrån kollegor i form av hjälp med arbetsuppgifter, men även från vissa externa aktörer. Några HR-chefer upplever att de får värderingsstöd i form av feedback från chef eller annan kollega med chefsposition inom organisationen. Det informella stödet HR-cheferna får är från privata relationer. Stödgivarna är alltså oberoende av HR-chefernas arbetsplats, men stödet som ges är relaterat till HR-chefernas arbete. Stödet som fås är emotionellt stöd i form av att stödgivarna lyssnar på HR-cheferna och visar empati.

De HR-chefer som enligt analysen får spontant stöd av sin chef tenderar också att ha en mer privat relation med denne. Detta styrker Hedins (1994) teori om att spontant stöd föreligger i större utsträckning när det finns en nära relation. Hedin (1994) menar också att det är det spontana stödet som har en positiv effekt på självförtroende, kompetens och en känsla av trygghet. Möjligen upplever de HR-chefer som får spontant stöd dessa effekter. Dock menar Hedin (1994) att i professionella sammanhang är det stöd som ges till följd av att någon ber om det mer vanligt. Detta överensstämmer med studiens resultat där majoriteten av HR-cheferna upplevde att de fick be om stöd från den närmsta chefen. Det faktum att det spontana stödet som anses mest fördelaktigt inte ges i lika stor utsträckning kan således vara problematiskt, då de kan gå miste om positiva följder. Att få spontant stöd och att ha en privat relation med chefen är dock inte alltid en möjlighet, dels då en sådan relation ofta förutsätter personlig kemi, dels då det möjligen inte alltid är lämpligt med en sådan relation mellan chef och underordnad. Hur spontant stöd, vilket ofta har positiva påföljder, kan ges utan att det föreligger en privat relation kan därav vara viktigt att reflektera över.

Analysen visade att externt formellt stöd som finns att tillgå inte alltid används. Detta exempelvis då det stödet inte anses vara tillräckligt oberoende, eller då informationen eller problemet de behöver stöd i är av känslig eller konfidentiell karaktär som inte anses lämpligt att delge flera personer i ett nätverk. Möjligen hade det externa stödet kunnat användas om stödkällan varit mer oberoende och bara haft till uppgift att ge stöd till HR-chefen och inte någon annan i organisationen.

Det informella stödet, från privata relationer utanför organisationen, upplevde HR-cheferna vara en viktig stödkälla för dem i arbetet, vilket var det största emotionella stödet de uttryckte att de fick. Detta stöd var speciellt viktigt då de hanterade konfidentiella och/eller känslomässigt utmanande situationer. I de fallen upplevde inte HR-cheferna att de kunde vända sig till någon inom organisationen. Detta är i linje med tidigare forskning (Tehrani, 2006; 2010) som visat att HR-medarbetare ofta måste vända sig till den privata sfären, det vill säga det informella stödet, för att få det stöd de behöver. Det faktum att HR-cheferna inte får tillräckligt med stöd på

arbetsplatsen, och därför vände sig till den privata sfären, kan vara en risk då forskning (Kulik et al., 2009) visar att om HR-chefer inte får det stöd de behöver kan de bli ineffektiva och få svårare att hantera och återhämta sig från känslomässigt krävande situationer. HR-chefen och organisationen kan också gå miste om positiva effekter om det formella stödet på arbetsplatsen inte ges. Detta visar Tehranis (2006) forskning om att formellt stöd främjar kompetens, tillfredsställelse och känslan av att ha gjort ett bra jobb.

Studiens tredje frågeställning berör den betydelse stödet har för HR-chefer. Analysen har visat att stöd till HR-cheferna har stor betydelse för dem i deras arbetsroll. De beskriver hur ökat stöd hade kunnat generera ökad effektivitet och en större känsla av att de bidrar till verksamheten samt större personlig utveckling. Vidare beskrivs hur mindre stöd hade lett osäkerhet i beslutsfattande samt ökad arbetsbelastning. En annan viktig aspekt som visar på betydelsen av stöd är att majoriteten av HR-cheferna vid minskat stöd hade valt att avsluta sin anställning och sökt sig vidare till något annat. Argumenten för detta kan relateras till det emotionella stödet, såsom exempelvis avsaknad av tillit och att inte känna sig sedd.

Tidigare forskning (Skagert et al., 2004; Tehrani, 2006; 2010; Hedin 1994; House 1981) visar att stöd bland annat kan bidra till personlig utveckling, reflektion, trygghet och känslan av att göra ett bra jobb. Dessa positiva effekter överensstämmer med de argument HR-cheferna berättar om i samband med varför det stöd de upplever att de får är av så stor vikt för att de ska arbeta kvar på arbetsplatsen. Detta är också i linje med det HR-cheferna anser att mer stöd i deras arbete troligtvis hade bidragit till, liksom nämnts ovan. Det faktum att HR-cheferna lägger så stor vikt vid det emotionella stödet när de argumenterar för varför de hade slutat på grund av minskat stöd är intressant. Detta då analysen visar att det stöd de upplever att de får, inte i så stor utsträckning innefattar det emotionella stödet. Det emotionella stödet uppgav HR-cheferna att de fick främst från den privata sfären. HR-cheferna har möjligen lättare att förknippa det stöd de får på arbetsplatsen med att få hjälp med arbetsuppgifter, att någon ger dem en viss information eller att de blir värderade utifrån sin prestation. Det kan möjligen vara så att det föreligger mer emotionellt stöd än vad HR-cheferna upplever.

Som nämnts tidigare framhåller Kulik et al. (2009) att risken för att utmattningssyndrom ökar om HR-chefer inte får de resurser som krävs i känslomässigt krävande situationer. Det faktum att en av HR-cheferna drabbats av utmattningssyndrom kan bero på att denne inte fått det stöd som behövdes. HR-chefens erfarenheter vittnar om betydelsen av stöd, då det sedan det tillförts mer stöd till denne blivit bättre. Erfarenheten av att mer stöd ger positiva konsekvenser kan vara ytterligare incitament för att HR-chefers behov av stöd i arbetet bör tillgodoses.

Analysen visar att några av HR-cheferna lägger stor vikt vid det egna ansvaret att ta stöd, samt att erfarenheten gör att de blir sitt eget stöd i form av tillit till den egna förmågan och att de lärt sig med tiden. Vidare beskriver en HR-chef att denne vid vissa tillfällen coachar sig själv för att på så sätt bättre kunna hantera känslomässigt utmanande situationer. Att HR-cheferna ser naturligt på det egna ansvaret och känner att de blir sitt eget stöd, samt att en HR-chef coachar sig själv,

kan vara positivt. En fråga som dock bör ställas relaterat till detta kan vara huruvida detta egentligen beror på avsaknaden av formellt stöd.

I enlighet med Skagert et al.s forskning (2004) visade analysen av empirin att det stöd som HR-cheferna upplever att de får i arbetet måste de ofta själva initiera, exempelvis då vissa vänder sig till den privata sfären för stöd eller när vissa måste be om stödet hos sin närmsta chef. Här kan en problematik finnas då Hedin (1994) beskriver att det faktum att regelbundet behöva be om stöd kan påverka självförtroendet negativt och skapa en känsla av inkompetens och otillräcklighet hos den som får be om stöd. Det kan tänkas att detta leder till att HR-cheferna avstår från att be om stöd. En annan anledning till att HR-chefer skulle avstå från att be om stöd kan vara den avvägning som enligt Hedin (1994) görs mellan att få stöd eller upprätthålla sitt egenvärde. Forskning (Tehrani, 2006; 2010) visar dessutom på att HR-medarbetare tenderar att underskatta sitt eget behov av stöd. I kombination med att inte be om stöd i den utsträckning HR-chefer eventuellt behöver, kan en omedveten konsekvens bli att ännu mindre stöd erhålls. En sådan konsekvens kan påverka HR-chefers effektivitet (Kulik et al., 2009). I samband med att HR-funktionen och således också HR-chefers arbetsuppgifter har utvecklats till att beröra flera olika nivåer i organisationen (Armstrong, 2012) kan en sådan ineffektivitet leda till att hela organisationen påverkas negativt.

Vid en jämförelse av HR-chefernas behov av stöd och upplevelse av stödet de får på arbetet går det att urskilja att behovet inte helt täcks upp av upplevt stöd. På grund av bristen av formellt stöd på arbetsplatsen tillgodoser de detta genom att söka och få informellt stöd från den privata sfären. Detta stöd är dock inget de uttrycker ett behov av. En förklaring till att stöd inte ges kan enligt Hedin (1994) vara att behovet inte synliggörs. Det finns därför skäl att fundera på huruvida HR-cheferna som inte får det formella stöd de behöver har synliggjort sitt behov för omgivningen, exempelvis för deras närmsta chef. Legitimiteten i behovet kan också ha samband med bristen på stöd (Hedin, 1994). Även om HR-cheferna synliggjort sitt behov kan behovet möjligen anses ej legitimt av exempelvis den närmsta chefen och stöd uteblir således ändå. Då HR-funktionen ofta karaktäriseras som en stödjande funktion (Tehrani, 2006), kan det möjligen vara onaturligt att ge stöd till HR-medarbetare och således också HR-chefer. Därav kan behovet av stöd hos HR-chefer eventuellt anses ej legitimt. Vidare kan det även tänkas att det upplevs onaturligt för HR-chefer själva att få och ta stöd, på grund av att de ofta är dem som ger stöd till andra inom organisationen. Således kan det vara så att de i viss utsträckning är omedvetna om sitt egna behov av stöd och att också de bör få det.

6.2 Slutsats

Utifrån resultat, analys och ovanstående diskussion kan vissa slutsatser dras. HR-chefer får inte det formella stöd i den utsträckning de behöver. Behovet av formellt stöd är alltså större än det upplevda formella stödet. HR-chefer vänder sig istället till den privata sfären för att kompensera bristen av formellt stöd på arbetsplatsen. Detta kan anses problematiskt då HR-chefer går miste om de positiva effekter formellt stöd på arbetsplatsen har, såsom ökad effektivitet och personlig utveckling. HR-funktionen har en mångsidig roll och deras arbete genomsyrar hela

organisationen då de arbetar operativt, strategiskt och affärsinriktat och bidrar till organisationens framgång och effektivitet. Om HR-chefer inte kan nå sin fulla kapacitet på grund av uteblivit formellt stöd kan således hela organisationen påverkas negativt. Detta kan vara ett viktigt incitament för arbetsgivare att förse HR-chefer med formellt stöd. Det kan dock finnas en problematik kring att tillgodose detta behov av formellt stöd internt i organisationen, då HR-chefers arbetsuppgifter ofta är av känslig och konfidentiell karaktär och inte kan delges inom organisationen. En möjlig lösning kan vara att HR-chefer får tillgång till en extern formell stödkälla dit de kan vända sig gällande vad som helst oavsett grad av känslighet eller konfidentialitet. Denna stödkälla bör inte på något annat sätt vara kopplad till organisationen, utan endast verka för HR-chefen.

Med denna studie hoppas vi kunna uppmärksamma de problem bristande stöd till HR-chefer kan innebära, och också visa på vikten av att ge stöd till HR-chefer. Studien är således av personalvetenskaplig relevans då det kan tänkas att inte bara HR-chefer utan alla som arbetar med personal- och HR-frågor inte får och är medvetna om det stöd de behöver med tanke på deras arbetsuppgifter. Studien argumenterar också för varför arbetsgivare bör lägga stor vikt vid att tillgodose HR-chefers behov av stöd, detta även utan initiering från HR-cheferna själva.

6.3 Förslag till vidare forskning

På grund av studiens avgränsning till HR-chefer har inte andra HR-medarbetares upplevelser tagits i beaktning, vilket också hade kunnat vara intressant och är således ett förslag till vidare forskning. Det har inte heller tagits någon hänsyn till respondenternas genus eller etnicitet. För att fördjupa sig ytterligare i ämnet kan dessa två aspekter också vara intressanta att undersöka. Då studien genomförts med en kvalitativ metod bidrar studien endast till en djupare förståelse för HR-chefernas upplevelse relaterat till stöd, och inte hur dessa HR-chefers upplevelse ställer sig i jämförelse med övriga HR-chefer. En kvantitativ studie på området hade möjligen kunnat ge intressanta och mer generaliserbara resultat, vilket också är ett förslag till vidare forskning

6.4 Metoddiskussion och avslutande reflektioner

Vi är medvetna om att de avgränsningar och val som gjorts i studien har stor påverkan på resultatet. Hade exempelvis andra teoretiska utgångspunkter valts eller ett annorlunda urval gjorts hade resultatet kunnat bli annorlunda. Att den tänkta pilotintervjun inte blev av är vi medvetna om kan ses som en nackdel eftersom intervjuguiden inte kunde testas innan första intervjun. Att intervjua fler än sex respondenter hade eventuellt kunnat ge ett starkare resultat, men på grund av angiven tidsram hade det möjligen blivit ett allt för omfattande material att analysera. Att genomföra en studie på ett oss veterligen relativt outforskat område, stöd till HR-chefer, är vi medvetna om har en betydelse för tyngden av resultatet. Då vi fann ämnet såpass intressant att studera valde vi ändå att genomföra studien, och som nämnts ovan hoppas vi att vår studie kan uppmärksamma detta problemområde och inspirera till reflektion och vidare forskning.

7. Referenslista

- Andersson, U. (2014) *Organisationsteori för Medarbetare*. Lund: Studentlitteratur
- Armstrong, M. (2012) *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management* (3rd ed.) London: Kogan Page
- AFS 2015:4 *Organisatorisk och Social Arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Malmö: Liber.
- Cobb, S. (1976) Social Support as a Moderator of Life Stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5) 300-314. Hämtad 2016-04-08:
https://campus.fsu.edu/bbcswebdav/institution/academic/social_sciences/sociology/Reading%20Lists/Mental%20Health%20Readings/Cobb-PsychosomaticMed-1976.pdf
- Forte (2015) *Psykisk Ohälsa, Arbetsliv och Sjukfrånvaro. En kunskapsöversikt*. Stockholm: Forte. Hämtad 2016-05-01 från <http://forte.se/wp-content/uploads/2015/04/psykisk-ohalsa-arbetsliv.pdf>
- Hedin, U-C. (1994) *Socialt Stöd på Arbetsplatsen vid Sjukdom* (Doktorsavhandling, Göteborgs Universitet). Göteborg: Göteborgs Universitet.
- House, J. (1981) *Work Stress and Social Support*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Kulik, C.T., Cregan, C., Metz, I., Brown, M. (2009) *HR Managers as Toxin Handlers: The Buffering Effect of Formalizing Toxin Handling Responsibilities*. *Human Resource Management*. 48 (5). 695-716. doi: 10.1002/hrm
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2014) *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Ljung, T., Pousette, A., Ahlborg, G. Jr., (2004) *Ledarskap och Stress i Politiskt Styrd Verksamhet. Balanserade Förhållningssätt och Strategier*. Göteborg: Institutet för Stressmedicin. Hämtad 2015-04-27 från <http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/ISM%20Institutet%20f%C3%B6r%20stressmedicin/Publikationer/ISM-rapporter/ISM-rapport%201.pdf>
- Svenska Akademiens Ordbok (2016:a) *Stöd*. Hämtad 2016-04-20 från http://www.saob.se/artikel/?show=stöd&unik=S_14153-0064.4618&pz=3
- Svenska Akademiens Ordbok (2016:b) *Social*. Hämtad 2016-04-20 från http://www.saob.se/artikel/?seek=social&pz=1#U_S8449_22663
- Tehrani, N. (2006). *Bad News Bearers*. *People Management* 12 (14). 36-39. Hämtad 2016-04-07 från <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/detail/detail?sid=e5b35238-ea45-4430bf8e071f589425ff%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4107&bdata=JnNpdGU9ZWZhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=21713090>
- Tehrani, N. (2010). *Compassion Fatigue: Experiences in Occupational Health, Human Resources, Counselling and Police*. *Occupational Medicine*. 60 (2),133–138. doi: 10.1093/occmed/kqp174

- Tehrani, N. (2011) Compassion Fatigue and Human Resource Professionals, i Tehrani, N. (Red.) *Managing Trauma in the Workplace: Supporting Workers and Organisations*. (s.51-62). Sussex: Routledge.
- Vaux, A. (1988) *Social support. Theory, Research and Intervention*. New York: Praeger Publishers
- Vetenskapsrådet (1990) *Forskningsetiska Principer inom Humanist-Samhällsvetenskaplig Forskning*. Hämtad 2016-04-23 <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Bilaga 1 - Missivbrev



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Undersökning om det upplevda och efterfrågade stödet till HR-chefer i arbetet

Göteborg 16-03-29

Hej!

Vi heter Hanna och Josefina och vi är två studenter från Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet. Vi är i uppstartsfasen av vårt kandidatuppsats. I vår studie har vi för avsikt att undersöka hur HR-chefer upplever det stöd de får och önskar inom den egna organisationen. Det är därför vi kontaktar Dig.

För att på bästa sätt studera detta är vi intresserade av Dina personliga upplevelser och erfarenheter kopplat till ämnet. Vi kommer att intervjua HR-chefer från olika branscher och organisationer och har inte för avsikt att jämföra dessa, utan målet är att få en överskådlig bild.

Nedan har vi sammanställt ett antal korta punkter som behandlar deltagandet i studien. Vi tar naturligtvis hänsyn till de forskningsetiska principerna.

- Frivilligt deltagande
- Konfidentiellt
- Aidentifierat
- Inspelning vid godkännande
- Samtalsbaserad intervju
- Möjlighet att avbryta eller i efterhand korrigera
- Intervjumaterialet kommer endast att användas till vår studie

Är Du intresserad av att medverka? Återkom gärna med förslag på dag och tid när det passar Dig så tar vi vidare kontakt. Vi önskar att genomföra intervjun under vecka 15 (11-14 april) alternativt vecka 16 (20-22 april). Har du ytterligare frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss via mail, alternativt telefon (se nedan). Intervjun beräknas ta cirka 45-60 minuter.

Tack på förhand!

Vänliga hälsningar
Josefina Anghem & Hanna Bengtsson

Bilaga 2 - Intervjuguide

Berätta kort om studien

Praktisk intervjuinformation

- Inspelning
- Du kommer vara anonym
- Disposition i intervjun
- Okej att ställa frågor eller avstå från att svara.

Bakgrund

- Bakgrund (personligt)
- Berätta om din roll på arbetsplatsen
- Hur ser HR-funktionen ut i den här organisationen?
 - Har du några kollegor på samma nivå?
 - Vem är din närmsta chef? (Samma ort?)
 - Vem rapporterar du till?
 - Har du mandat att ta alla HR-beslut själv? (Är du din egen chef?)
 - Hur ser övriga organisationen ut?
- Vi har valt att ha som utgångspunkt i vår studie att HR är en stödjande funktion. Hur ser du på det?
 - Är detta giltigt för er organisation?

Stöd

- Vad innebär stöd för dig? (för klargöra utgångspunkten)
- Vilket behov av stöd har du i din roll som HR-chef?
- Vilket typ av stöd upplever du att du får stöd i din HR-chefsroll?
- Skulle du behöva mer/annan sorts stöd i din HR-chefsroll? (Bredare perspektiv) Om ja, vilket?
- Vad skulle hända med dina arbetsuppgifter vid frånvaro?
- Hur hanterar du situationer när du inte känner att du räcker till/arbetsbelastningen blir för stor?
- Hur hanterar du tuffa situationer (kriser, konflikter och svårigheter på arbetsplatsen, anställda som mår dåligt av olika anledningar)?
 - Förberedelse? (t.ex. innan uppsägning)
 - Efterarbete?
- Upplever du att du kan skilja mellan arbete och privatliv?
- Hur gör du för att släppa jobbet när du går hem?
 - Vad har du för känslor kring detta?

Kollegor och nätverk

- Finns det något annat sammanhang (utanför organisationen) du får stöd ifrån?
 - Vilken typ av stöd får du därifrån?
 - I vilka situationer?
 - På vilket sätt?

Vidare stöd (Återkoppla till vad de berättat om deras upplevelse kring stödet på arbetsplatsen)

- Vad tror du det skulle betyda om du fått mer stöd (i arbetet)?
- Om du tvärtom, fått mindre stöd. Vad tror du det hade betytt?

- Vilken typ av mer stöd skulle du behöva för att utveckla din HR-chefsroll?

Generell HR

- Är det några delar av HR-arbetet som du tror kräver “extra” stöd?
-Hur kommer det sig?
-Erfarenheter?
- Finns det några aspekter som tyder på att HR-personer egentligen behöver mer stöd än andra anställda i organisationen?
- Hur tror du att dina erfarenheter av stöd förhåller sig från andra HR-chefers erfarenheter av stöd i liknande organisationer?

Övrigt

- Finns det något du skulle vilja tillägga?

Bilaga 3 - Tackbrev



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Kandidatuppsats om det upplevda och efterfrågade stödet till HR-chefer

Stort tack för din medverkan!

Vi kommer nu att sammanställa din intervju och använda resultatet i vår analys som en del av vår kandidatuppsats. Som vi tidigare informerat om kommer dina personuppgifter och svar inte kunna kopplas till dig eller ditt företag, och du kommer således att vara anonym. Har du något att tillägga, ändra eller om du undrar över något är du välkommen att kontakta oss på mail eller per telefon.

Uppsatsen beräknas vara färdig i början av juni 2016. Du är naturligtvis välkommen att ta del av uppsatsen om så önskas. Se kontaktuppgifter nedan.

Åter igen, tack för din medverkan!

Med Vänliga Hälsningar
Josefina & Hanna

Göteborg, April 2016