



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

HR ÄR VIKTIGT, MEN INGEN VET VARFÖR

En rapport om lärdomar från den äldre generationens HR-professionella

Vincent Dellwik, Tove Emanuel & Axel Isaksson

Handelshögskolan Göteborg
Centrum för global HRM

HR är viktigt, men ingen vet varför

En rapport om lärdomar från den äldre generationens HR-professionella

Författare: Vincent Dellwik, Tove Emanuel & Axel Isaksson

Grafisk form: Julia Strandberg

Copyright: Författarna och Centrum för global HRM

2026

Förord

Centrum för Global HRM känner en stor tillfredsställelse med denna rapports tillkomst. Den har uppkommit genom diskussioner i ett mångårigt personaldirektörsnätverk som ville få till ett erfarenhetsutbyte med en ny generation av HR-professionella. Detta ledde till att en kontakt etablerades med en grupp av nytexaminerade studenter från mastersprogrammet i Strategic HRM and Labor Relations. Kjell Svensson en mångårig samarbetspartner och en av grundarna för nätverket, sammanfattar arbetet bakom rapporten med följande ord:

Hur skall sju pensionerade personaldirektörer dela med sig av tankar och erfarenheter? Efter en kreativ diskussion kom vi fram till att bästa sättet är att låta den nya generationens HR-arbetare tolka och sammanfatta våra vunna erfarenheter. Tre nytexaminerade studenter från masterutbildningen i HR vid Göteborgs Universitet tog på sig uppgiften att intervjua oss och redovisa deras och våra slutsatser.

Med rapporten vill vi dela med oss av vår erfarenhet och av vår starka övertygelse om att ökade kunskaper inom personalområdet behövs. Kunskaperna behövs för att möta och hantera en snabb ekonomisk och teknisk omvandling. Vi vill också bidra till ett bättre arbetsliv och effektivare verksamheter.

Stort tack till de som låtit sig intervjuas för att ni så generöst delat med er av er erfarenhet och er kunskap. Utan våra tre studenter stora arbetsinsats hade denna skrift inte varit möjlig. Deras ovärderliga insatser går inte att göra rättvisa åt i ett kort förord.

Att arbeta med HR är en ynnest och ett stort ansvar. Då arbetet påverkar såväl individer som verksamhetens resultat och kvalitet. Vi alla som bidragit till denna skrift hoppas på ytterligare utveckling inom HR.

Det är mycket angeläget med ett levande kunskapsutbyte mellan HR-praktik, forskning och utbildning. Utbildning på högre nivå skall vara baserat på både forskning och beprövad erfarenhet och det senare får inte alltid den uppmärksamhet den förtjänar. Vi ser fram emot ett fortsatt utbyte med detta och andra praktikernätverk och hoppas att föreliggande rapport kan komma till god användning i HR-professionellas fortbildning.

Göteborg, januari 2026

Kjell Svenson
Hedersdoktor

Stefan Tengblad
Professor

Sammanfattning

Rapporten bygger på djupintervjuer med sju erfarna HR-professionella med lång yrkeserfarenhet inom en svensk kontext. Syftet med texten är att belysa hur HR-yrkets praktik, roll och värdeskapande tar form i vardagen, men även att ge en bild av de lärdomar som blivande eller nuvarande HR-professionella kan ta del av. Rapporten är placerad mellan erfarenhetsbaserad praktik och etablerad HRM- och organisationsforskning, där ambitionen är att bidra till reflektion snarare än strikta rekommendationer och modeller.

Utgångspunkten är ett HR-fält som under flera decennier har rört sig mot en mer professionaliserad riktning men som samtidigt präglas av ökande komplexitet, specialisering och teknologisk omvandling. HR-rollen har gått från att vara en typiskt administrativ och regelstyrd roll till att omfatta strategiskt arbete där kultur, etik, kompetensförsörjning, ledarskapsutveckling och förändringsarbete är involverat. Denna utveckling är dock svår att beskriva som linjär. Snarare har den medfört nya spänningar och paradoxer där HR

förväntas vara både affärsnära och människonära, strategiska och operativa, eller stödjande och kontrollerande. Digitalisering och AI förstärker dessa spänningar genom att automatisera delar av det operativa HR-arbetet samtidigt som krav på mänskligt omdöme, etik och relationsarbete ökar.

Mot denna bakgrund syftar rapporten till att synliggöra hur HR-arbete faktiskt utövas i praktiken, bortom företagsvärldens titelförfiningar och managementmodeller. Genom intervjuer med HR-ledare som varit verksamma på hög organisatorisk nivå och i flera olika branscher ges en inblick i hur HR-kompetens formas, där erfarenhet, kontextförståelse och hantering av kravkomplexitet är centralt. Empirin är i sin tur strukturerad kring sex tematiska områden som intervjupersonerna själva identifierar som centrala arenor inom vilka HRs värde prövas. Dessa teman är: HR mitt i affären, kompetensförsörjning, relationer mellan HR och chefer, etik och moral i ledarskapet, ledarutveckling samt avveckling med hjärta och hjärna. Dessa teman speglar både klassiska och samtida HR-

utmaningar och visar hur HRs uppdrag sträcker sig över medarbetarresan, från attraktion och utveckling till svåra avslut. Ett övergripande mönster i intervjuerna är att HRs betydelse i liten utsträckning kopplas till enskilda processer, system eller specialismråden. I stället beskrivs HRs värdeskapande som främst relationellt, koordinerande och översättande. HR-professionella framställs som aktörer som förbinder organisationens strategi med vardag, affärslogik med mänskliga villkor och formella policys med en levande praktik. Denna typ av översättningspraktik kräver inte bara teknisk eller juridisk kompetens, utan också förmågan att bygga förtroende, tyda organisationssammanhang och agera professionellt i situationer där tydliga svar saknas.

I första kapitlet om **HR mitt i affären** så framträder vikten av att HR inte reduceras till en stödfunktion som aktiveras först när strategiska beslut redan är tagna. I stället betonas att HRs bidrag blir som mest värdefulla när HR involveras tidigt i strategiska diskussioner då de kan ge perspektiv på kultur, kompetens och organisatoriska konsekvenser. HR mitt i affären handlar därför mer om den faktiska närvaron än den formella positionen. Förståelsen för verksamhetens logik och förmågan att föra en meningsfull dialog med ledning och styrelse är i detta fall det viktiga.

I kapitlet om **kompetensförsörjning** berörs ämnen såsom rekrytering, utveckling och intern mobilitet samt hur dessa inte enbart är tekniska processer. Dessa områden berör snarare djupt strategiska frågor och intervjupersonen betonar att kompetensförsörjning därav blir ett långsiktigt

strategiskt åtagande. Detta strategiska åtagande blir som en spegelbild av organisationen då det både intern och extern visar på företagets historia, värderingar och sätt att hantera förändringar. Hur organisationer behandlar medarbetare när kompetens blir föråldrad eller när omställningar krävs skapar historier som påverkar engagemang, förändringsvilja och attraktion mot organisationen långt framåt.

Relationen mellan HR och chefer framstår som en av HR-yrkets mest centrala och samtidigt komplexa arenor. Intervjuerna visar att HRs legitimitet i stor utsträckning vilar på förmågan att bygga tillitsfulla relationer till chefer, samtidigt som tydliga gränser upprätthålls. HR ska vara en stödjande, vägledande och utmanande roll mot chefen, men det ska absolut inte ta över chefsens funktion. När en sådan relation hamnar ur balans så riskerar både HRs och chefsens legitimitet att försvagas. Relationellt arbete framstår inte i intervjuerna som ett mjukt komplement till HRs kärnuppgifter, snarare agerar det en grundläggande professionell kompetens.

I det fjärde kapitlet om **etik och moral i ledarskapet** så framträder HRs roll som en organisatorisk och moralisk kompass. De två intervjupersonerna beskriver hur HR ofta befinner sig i situationer där juridiskt korrekta beslut inte nödvändigtvis upplevs som etiskt tillräckliga, något som ytterligare kan få olika intressenter att ställa sig stadigare mot varandra. Att navigera i dessa situationer kräver mod, integritet och en förmåga att stå kvar i tillfällena av obekvämheter. I mångt och mycket kräver dock en stor del av HRs

arbetsuppgifter mod och integritet då rollen befinner sig på en plats mellan arbetsgivare och arbetstagare. HRs etiska ansvar framstår därför inte som ett separat område, utan som en dimension vilken genomsyrar hela HR-uppdraget.

Ledarutveckling beskrivs som en långsiktig investering snarare än ett program eller en insats. Intervjupersonen betonar vikten av att utveckla ledarskap som är förankrat och bundet till organisationens värderingar eller utmaningar. Genom detta får organisationen en större utvecklingspotential än ifall det skulle vara grundat i generiska modeller. HRs roll blir här att skapa strukturer och sammanhang där reflektion, lärande och ansvarstagande möjliggörs över tid.

Avveckling med hjärta och hjärna är det sista kapitlet och framstår som en av de mer krävande delarna av HR. Trots dessa krav är det också en av de mest avgörande arenorna för HRs professionella omdöme. Hur organisationer hanterar uppsägningar, omplaceringar och avslut sätter djupa spår, inte bara hos de som lämnar, utan också hos de som blir kvar. Intervjun visar att avveckling inte enbart är en juridisk eller administrativ process, utan ett tillfälle där organisationens värderingar sätts på spel och prövas i praktiken.

Rapporten visar sammantaget att HR-yrket inte kan reduceras till vare sig administrativa funktioner eller strategiska idealbilder. I stället framträder HR som en praktik vilket utövas i fältet mellan människor, affär och samhälle, där professionell kompetens formas genom erfarenhet, reflektion och

ansvarstagande. Resultatet påvisar att HR är avgörande för organisationers långsiktiga värdeskapande men att dess betydelse inte främst återfinns i processer, system eller modeller, utan i förmågan att översätta strategi till mänsklig praktik med omdöme, relationer och etik som kärna. Ambitionen är inte att peka ut vinnare och förlorare mellan HR, chefer, fack eller teknik. Snarare visar intervjuerna att HR blir som mest värdefullt när dessa parter styrs åt samma håll, tillsammans. Samtidigt vill författarna utmana en förenklad bild av HR som bara en kostnad eller stödfunktion. HR-yrket och organisationer är mer komplext än så. Detta innebär:

- För chefer; HR skapar värde när funktionen är tidigt involverad i affären och bidrar med perspektiv på kultur, kompetens och konsekvenser, inte som stöd i efterhand, utan som medskapare av strategiska beslut.
- För blivande HR-professionella; HR-yrket handlar mindre om att "äga processer" och mer om att hantera komplexitet: att bygga legitimitet, stå i svåra avvägningar och fungera som organisatorisk översättare mellan affär, människor och etik.
- HR är viktigt, inte för att rollen alltid syns, utan för att HR bär organisationens svåraste frågor när enkla svar saknas.

Avslutningsvis är därmed rapportens ambition att fungera som ett reflektions- och utbildningsunderlag för samtal om HRs roll i Sverige snarare än en guidebok. Särskilt i ljuset av digitalisering, professionalisering och återkommande

omställningar. Genom att lyfta fram erfarna HR-ledares berättelser och koppla dem till etablerad forskning vill vi författare bidra till en fördjupad förståelse. Denna fördjupade förståelse bör i sin tur

ge en bild av vad HR-arbete innebär i praktiken och vilka professionella förhållningssätt som kan vara avgörande i ett föränderligt, och roligt, arbetsliv inom HR.



Innehållsförteckning

1	Inledning och projektbeskrivning.....	1
1.1	<i>Inledning.....</i>	2
1.2	<i>Syfte med skriften och övergripande frågeställningar.....</i>	5
1.3	<i>Studiens upplägg och intervju-personerna</i>	7
1.4	<i>Rapportens avgränsning och bidrag.....</i>	9
1.5	<i>Presentation av författarna och HR-nätverket.....</i>	10
1.5.1	Författarna Vincent, Tove och Axel.....	10
1.5.2	Beskrivning av HR-nätverket	13
2	Tematiska kapitel.....	15
2.1	<i>HR mitt i affären.....</i>	16
2.1.1	Lars Åhrman	17
2.1.2	Citat och utdrag från intervjun	17
2.1.3	Analys och resonemang	21
2.2	<i>Kompetensförsörjning</i>	25
2.2.1	Kjell Svensson.....	25
2.2.2	Citat och utdrag från intervjun	26
2.2.3	Analys och resonemang	28
2.3	<i>Relationer mellan HR och chefer.....</i>	31
2.3.1	Lisskulla Lindström	32
2.3.2	Citat och utdrag från intervjun	32
2.3.3	Analys och resonemang	35
2.4	<i>Etik och moral i ledarskapet.....</i>	38
2.4.1	Elisabet Litsmark Nordenstam	38
2.4.2	Citat och utdrag från intervjun	39

2.4.3	Analys och resonemang	41
2.4.4	Magdalena Kock	43
2.4.5	Citat och utdrag från intervjun	44
2.4.6	Analys och resonemang	45
2.5	<i>Ledarutveckling</i>	48
	48
2.5.1	Jan Lindahl	48
2.5.2	Citat och utdrag från intervjun	49
2.5.3	Analys och resonemang	52
2.6	<i>Avveckling med hjärta och hjärna</i>	56
2.6.1	Göran Ågren	57
2.6.2	Citat och utdrag från intervjun	57
2.6.3	Analys och resonemang	59
3	Slutsatser och tankar från intervjuerna	63
3.1	<i>HR som översättningspraktik i korsning mellan strategi, människor och teknik</i>	66
3.2	<i>Relationer, legitimitet och generalistkompetens som professionell kärna</i>	68
3.3	<i>Hjärta, hjärna, etik och moral som kompass</i>	71
3.4	<i>HR som förändringsaktör i en digitaliserad och pressad kontext</i>	74
3.5	<i>Svar på forskningsfrågorna</i>	77
4	Avslutning	83
	Referenser	88
	Bilaga 1 -Reflektionsfrågor för respektive tema	95

1 Inledning och projektbeskrivning

Digitalisering och AI förändrar snabbt förutsättningarna för arbete – och väcker nya frågor om framtiden för HR. Samtidigt har HR-rollen utvecklats från administrativ funktion till en mer komplex och strategisk position i organisationer. Den här rapporten tar avstamp i just denna förändring och undersöker hur HR-arbete faktiskt ser ut i praktiken, genom erfarna HR-professionellas egna berättelser. Fokus ligger på vad som skapar värde i vardagen – och vad som krävs för att navigera ett yrke i förändring



1.1 Inledning

Under de senaste åren har diskussionen om teknik och arbete fått ny aktualitet. I ett omtalat exempel går det att inbilla sig hur hästen kände sig i början av 1900-talet, och se det som en metafor för hur tekniska system gradvis gjorde hästens arbetsinsats överflödigt. När mekaniska muskler i form av bilar, traktorer och maskiner tog över transport och jordbruk så kunde hästen säkert se de positiva bitarna; hur de slapp farliga jobb och kunde specialisera sig. Samma historia är möjligtvis applicerbar för människor, det vill säga när digitalisering och AI i snabb takt utmanar allt fler mänskliga yrkesroller genom att ersätta delar av det kognitiva arbetet, och vi slipper anstränga oss. Liknelsen är inte helt perfekt till dagens digitalisering, och inte heller den här rapportens syfte att förespråka, men det ger en bild av hur en då så central del av arbetet synnerligen försvann. Hur dagens arbetshästar kan förväntas påverkas av framtiden är en ständig fråga. När eller om operativa delar av HR yrket försvinner, vad kan man förvänta sig av framtiden?

Parallellt med den nuvarande teknologiska omvandlingen har HR-yrket under flera

decennier genomgått en professionalisering och kan klassas som en semiprofession (Damm & Dahte, 2016; Ulfsdotter Eriksson, 2017; Chung, Brewster & Bozkurt, 2020).

Klassisk och samtida HRM-litteratur beskriver hur HR har förflyttat sig från att ses som administrativt och personaladministrativt stöd mot en mer omfattande roll som innefattar strategisk styrning, kultur, kompetensförsörjning och ledarutveckling, för att nämna några få områden. Denna utveckling har samtidigt skapat en mer komplex roll där återkommande spänning mellan kontroll och stöd, affärsmässighet och etik, och att vara både arbetsgivarens företrädare och medarbetares röst uppdragas. Detta komplicerar HR rollen ytterligare, samtidigt som en specialisering av HR yrket och kompetenser pågår, något som riskerar att rubba den professionalisering och legitimering som har skett av området. Den operativa grunden av HR riskerar nu att försvinna och bytas ut mot det mer specialiserade. Samtidigt har HR yrket till synes ökat explosionsartat. Både i dess värde till organisationer, antal utövare och roll i samhället, så i dagsläget är det svårt att argumentera för att digitalisering har haft en negativ påverkan på HR yrket, än.

Förändringen som sker har hittills till synes varit för det bättre, men kommer så alltid vara fallet?

Den här rapporten placerar sig i nätet mellan tre trender inom HR som författarna tror och vill visa påverkar varandra

1. Ett HR fält som både professionaliserats och problematiserats
2. En arbetsmarknad som anses och upplevs vara både ansträngd och svårnavigerad
3. En teknologisk omvandling där digitalisering och AI samtidigt lovar effektivitet, men väcker frågor om etik, ansvar och yrkesidentitet.

Mot dessa trender och frågor framträder HRs verktyglåda; att bygga meningsfulla relationer och nätverk, verka för sin egen och andras utveckling, hitta och hålla sig till sin egna etik och moral, samt att vara i mitten av allt och förstå olika kontexter och affärer som pågår. Forskning om HR-roller och HR-ekosystem understryker att HR i praktiken ofta skapar värde genom att bygga förtroendefulla relationer till chefer, tolka och översätta policies och strategier till lokal praktik, samt knyta samman aktörer inom och utanför organisationen. Det är snarare denna koordinerande, tolkande och relationsbyggande funktion som är central när HR ska orientera sig i ett snabbt föränderligt landskap. Hur HR agerar och vilka egenskaper

som behövs är en intressant följdfråga, men inget som rapporten kommer att beröra. Se stället Finnholm, Wallo, Allard & Tengblad (2024) samt Dellwik & Ísaksson (2025).

Det är i det vardagliga som HRs professionalitet prövas, när HR stöttar chefer i komplexa ärenden, hanterar svåra samtal, faciliterar utvecklingsprocesser, driver förändringsarbete och allt däremellan. Forskning om just förändringsarbete visar att hållbar förändring sällan avgörs av enstaka beslut, parter eller modeller. Utan dessa blir en del av kulturen och konsolideras av hur de nya arbetssätten översätts till begriplig handling, och hur det sen legitimeras i organisationens

vardagliga rutiner (Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018).

Den här rapporten hittar sin grund i just den korsningen genom att använda tematiskt strukturerade djupintervjuer, med ostrukturerade inslag, av erfarna HR ledare inom några av HRs kärnområden. Rapporten agerar därmed likt en inventering och visualisering av dessa HR-ledares kunskaper samt söker att synliggöra hur nutida HR praktik ser ut och faktiskt utövas i vardagliga

situationer samt dess påverkan på yrket som helhet. Intervjupersonerna reflekterar över sitt arbete, sina vägval och vad de i backspegeln ser som avgörande lärdomar. Detta gäller inte minst hur relationer, legitimitet och professionellt omdöme blir avgörande resurser i en tid där delar av det operativa HR arbetet automatiseras, men också där ansvaret för människor, etik och översättning av strategi till praktik alltjämt vilar på mänskliga HR axlar.

1.2 Syfte med skriften och övergripande frågeställningar

Utgångspunkten för rapporten är intervjuer med erfarna HR-professionella som på olika sätt i denna text personifierar centrala arenor där HR värdet prövas. Även om termerna HR-praktiker och HR-professionella i vissa sammanhang kan användas synonymt, använder denna rapport begreppet HR-professionella. Valet till det är grundat i att analysen inte enbart rör vad HR gör i praktiken, utan också den professionalitet som präglar yrkesrollen, samt dess historia och framtid. HR praktiker, de policys och professionella aktiviteter en HR-professionell gör används, men skiljer sig från den individuella utövaren, de som i rapporten hänvisas till som HR-professionella. Texten är baserad på sju intervjuer, inom sex olika teman som författarna och intervjupersonerna anser vara centrala för det moderna HR yrket:

- HR mitt i affären
- Kompetensförsörjning
- Relationer mellan HR och chefer
- Etik och moral i ledarskapet
- Ledarutveckling
- Avveckling med hjärta och hjärna

Dessa inriktningar har inte valts godtyckligt, utan har växt fram i dialog med det HR-nätverk som intervjupersonerna ingår i. Nätverkets samlade erfarenhet pekar på att det är just dessa arenor som i dag upplevs som särskilt viktiga för HR yrkets praktik och utveckling.

Syftet med rapporten har därmed växt fram i samverkan med intervjupersonerna och är dubbelt. För det första, för att synliggöra hur HR yrkets praktik och utveckling framträder i erfarna HR personers egna berättelser, samt hur de själva beskriver sitt uppdrag, dilemman, misslyckanden och framgångar. För det andra för att kunna sammanfatta dessa erfarenheter till lärdomar för chefer som vill förstå och bättre ta tillvara på HRs värde, men framför allt för de personer som är i början av en HR karriär eller som är nyfikna på dess utveckling, möjligheter, krav och fallgropar som HR yrket presenterar. Syftet är därmed också dubbelt i hur texten är tänkt att användas; att erbjuda ett pedagogiskt material som kan användas i utbildningssammanhang och att bidra med ett praktisknära inlägg i samtalet om HRs värde, legitimitet och framtida kärnkompetenser i svensk kontext.

Mot den bakgrunden presenteras två frågeställningar:

RQ1. Hur framträder HR-yrkets praktik och utveckling i erfarna HR-professionellas berättelser, över olika delområden av HR?

RQ2. Vilka lärdomar följer av dessa berättelser för (a) chefer som vill förstå och tillvarata HRs värde och (b) personer i en HR-karriär?

Texten, hädanefter refererat till som rapporten, kommer att följa en liknande struktur till det som återfinns inom en universitets kontext, både för författarnas enkelhet, men också för att tydligt försöka besvara frågeställningarna. Frågorna som är valda är medvetet avgränsade. Ambitionen är inte att skapa en generell modell eller spå över framtidens HR, vilket författarna själva ser som både svårt och kontraproduktivt till syftet för rapporten. Rapporten ämnar i stället att genom konkreta erfarenheter belysa hur HR arbetet utövas inom den högsta hierarkin av HR-sfären, och av personer som själva har genomlevt en transformation av HR-professionen. Genom dessa erfarenheter vill författarna och

intervjupersonerna belysa yrkets potential, skärningspunkten yrket befinner sig i och historien som ligger till grund för dess utveckling. Teoretiskt knyter skriften an till forskning om HRM systemets styrka (Bowen & Ostroff, 2004), förändrings- och implementeringsledning (Stouten m.fl., 2018) samt översättningen av idéer till lokal praktik (Czarniawska & Joerges, 1996; Røvik, 2023). Dessa ramverk kommer delvis att refereras till för att analysera hur intervjupersonernas berättelser kan förstås som just översättningsarbete: mellan strategi och vardag, mellan formell policy och levd praktik, samt hur utveckling de själva upplevt kan spelas in på dagens utveckling.

1.3 Studiens upplägg och intervju- personerna

Empirin består av kvalitativa strukturerade intervjuer med erfarna HR-professionella verksamma i en svensk kontext. En strukturerad intervjuguide skapades för intervjuerna, där de själva hade möjlighet att bidra med egna frågor de ville besvara, speciellt relevanta för deras område. Trots strukturerad intervjuguide hölls intervjuerna mer i linje med ostrukturerade intervjuer. För att hålla fokus på rätt saker främjas en dialog med intervjupersonerna, där frågorna i stället blev riktlinjer, mer än ett måste att följa. Urvalet var ändamålsenligt, intervjupersonerna valdes ut för att representera tematiskt skilda, men centrala arenor, för HR-yrket, snarare än att försöka skapa ett genomsnitt eller dra statistiska slutsatser av HR-professionella. De bestämda teman i rapporten formuleras tillsammans med ett etablerat HR-nätverk tillika intervjupersonerna. Att dra slutsatser ur skilda intervjuer ger inte en lika fast beslutsgrund som statistik, men är inte helt ovanligt. Det innebär dock inte att studiens kunskapsvärde är begränsat. Flyvbjerg (2006) argumenterar för att kontextberoende, fallnära

kunskap är central för att förstå komplexa sociala fenomen, och att kvalitativa fallstudier kan bidra med exemplariska insikter som hjälper forskare och HR-professionella att se mönster, mekanismer och möjliga handlingsvägar. Yin (2014) skiljer i samma anda mellan statistisk generalisering, där resultat generaliseras till en population, och analytisk generalisering, där resultat relateras till teoretiska begrepp och antas vara överförbara till andra, liknande kontexter.

Varje intervjuperson bidrar med ett fokusområde, men deras berättelser går ofta över flera teman. Det sammanlagda materialet blir en bra presentation av HR yrket, där intervjupersoner har erfarenheter från olika branscher och nivåer, men där många beskriver liknande fokusområden och överensstämmelser med varandra omedvetet.

I respektive intervju och tematiskt kapitel följs en gemensam struktur:

1. Presentation av ämne och intervjuperson - där möjliga centrala begrepp introduceras och intervjupersonens yrkesresa kortfattat skildras.
2. Citat och utdrag från intervjun - där utvalda passager återges för att illustrera centrala mönster, dilemman eller nyckelpoäng.
3. Analys och resonemang - där citaten tolkas i relation till forskningslitteratur och författarnas reflektioner, med särskilt fokus på vad som kan vara användbart för chefer respektive nya HR-professionella.

Denna struktur syftar till att kombinera berättelsens kraft med analytisk tydlighet; läsaren får följa en konkret röst och samtidigt erbjudas teoretiska glasögon för att tolka vad rösten berättar.

1.4 Rapportens avgränsning och bidrag

Som tidigare nämnt är rapporten kvalitativ och explorativ, ambitionen är att fördjupa förståelsen av HR-praktik och HR-professionalism, och att ge insikter i ett förändrande yrke, snarare än att pröva hypoteser eller ge statistiska skattningar. Fokus ligger på hur erfarna HR-professionella beskriver sitt arbete, sina dilemman och lärdomar, snarare än på att mäta förekomst av vissa fenomen i en större population.

Urvalet av intervjupersoner är begränsat och förlagt till svensk kontext. Även om flera av intervjupersonerna själva besitter en stark internationell erfarenhet. Intervjupersonerna, som själva är beställare av detta projekt, kontaktades genom nätverkande av författarna och kan därmed tolkas som snöbollsurval, men i kontakt med ett existerande HR-nätverk. Intervjupersonerna fick själva välja vilka teman de ville presentera, ofta något som är särskilt viktigt för dem eller något de har mycket erfarenhet inom. Resultaten kan heller inte generaliseras till alla HR-professionella i varken Sverige eller utomlands, men det speglar erfarna HR-professionellas samlade

bedömning av var HR-värdet kan prövas hårdast.

Mot denna bakgrund gör skriften inga anspråk på statistisk generaliserbarhet. I stället är målet att för det första bidra med analytisk generaliserbarhet, genom att knyta intervjupersonernas berättelser till etablerade teoretiska ramverk om HR-roller, HRM-system, förändring, översättning och etik. För det andra att bidra till praktisk överförbarhet, genom att peka på återkommande dilemman, kompetenser och arbetssätt som sannolikt känns igen i andra organisationer med liknande förutsättningar. Läsaren uppmuntras att betrakta intervjuerna som rika exempel, inte som bevis i en traditionell, kvantitativ mening, utan som fall som kan hjälpa till att kalibrera den egna förståelsen av HR-professionen och dess möjliga framtider. För det tredje att skapa och bidra till diskussioner kring HR yrket, dess plats i en modern organisation och dess utveckling. Rapporten riktar sig därför mot alla personer som har en HR bakgrund, eller har ett intresse för det arbete HR gör.

1.5 Presentation av författarna och HR-nätverket

1.5.1 Författarna Vincent, Tove och Axel

Till följd av att detta inte är en forskningsrapport så är en direkt skepticism från dig som läsare till varför just du ska spendera din dyrbara tid på att läsa denna text befogad. En möjlighet är att låta en AI göra ditt läsande för dig, men vi som författare känner själva att vi har saker att tillföra i diskussionen, och ber dig att inte ge upp på oss än. Samtidigt är det inte enbart vetenskaplig kunskap



som bär värde i en text som denna, utan även den erfarenhetsbaserade kunskap som intervjupersonerna förmedlar. Detta blir ytterligare riktad kunskap när det placeras i en samlad kontext som det svenska arbetslivet och organisationer i Västsverige.

De tre författarna, som den observanta såg redan på första sidan, är; Vincent Dellwik, Tove Emanuel och Axel Isaksson. Vi kan börja med att vara ärliga och erkänna att vi inte är erfarna inom HR yrket då vi ej besitter flera års yrkeserfarenhet. För att sätta det i perspektiv hade vi till exempel inte intervjuat oss själva för ett projekt som detta, inte minst för att vi inte är en del av ett HR nätverk på så sätt. Trots att vi precis börjat samla gedigen yrkeserfarenhet, har vardera författare en avancerad utbildning inom just HR då vi träffades på mastersprogrammet inom Strategisk HRM & Arbetsrelationer på Göteborgs Universitet

Hur ämnade det sig att vi alla tre hamnade in i detta projekt, undrar ni kanske nu? Jo, genom nätverk, kontakter och såklart slumpen. Det som gjort att vi faktiskt tog oss an detta projekt är vårt driv för allt inom HR och såklart nyfikenhet, något som skapar en liknelse till oss och intervjupersonerna i rapporten. Genom kontakt och nätverk erbjöds vi en fantastisk möjlighet att få ta del av mångårig gedigen kunskap från otroligt kunniga personer som har intervjuats i detta projekt.

Men vilka är vi?

VINCENT DELLWIK:

Jag är född och uppvuxen i Skåne, och har alltid haft ett intresse för lärande och utveckling. Jag insåg någonstans att om jag ska hjälpa folk att må bättre och leva bättre, så är jobbet en otroligt bra utgångspunkt. Med lite intresse för allt möjligt dock, och inte riktigt någon aning om var jag skulle börja så blev Personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet en bra startpunkt. Här växte mitt intresse för HR-sfären och jag skrev en kandidatuppsats om lärande organisationer. Min nyfikenhet ledde till att jag pluggade mastersprogram inom strategisk HRM med övriga författare där jag sedan skrev en masteruppsats med en av de andra författarna för denna rapport, Axel. Denna uppsats handlade om att översätta HR initiativ, samt vilka kompetenser HR-professionella måste besitta för att

bäst översätta och genomföra dessa initiativ.

Under mina 5 års studier har jag arbetat 4 år som både rekryteringsassistent och HR-generalist. Jag har efter examen, sommaren 2025, fram t.om december 2025 varit arbetssökande. Så under stora delar av projektet har jag varit en av många ungdomar som idag söker jobb, även om jag genom mitt nätverk lyckats få ett jobb precis i sluttampen av rapporten.

AXEL ISAKSSON:

Jag född och uppvuxen i Mölnlycke utanför Göteborg. Likt Vincent uppdagades mitt intresse för HR genom en tidigare arbetsplats där många arbetsrättsliga aspekter hade kunnat skötas bättre. Detta ledde mig till en kandidatexamen inom arbetsvetenskap på Göteborgs Universitet där jag fick lära mig om effekter, historia och organiseringen av arbete på individ-, organisations-, och samhällsnivå. Mina öron spetsades lite extra för effektivisering och förbättring av arbete, där jag fascinerades av hur vissa arbets- och projektledningsmetoder är dömda att endast fungera effektivt i vissa branscher.

Fascinationen ledde mig till att i min kandidatuppsats undersöka vad som behövs för att översätta "lyckade" projektledningsmetoder till andra kontexter.

Efter min kandidatexamen var törsten efter den strategiska delen av HR ej släckt, vilket ledde mig till att studera mastersprogrammet inom strategisk HRM där jag och Vincent slog ihop våra intressen och skrev vår masteruppsats som en kombination av förändringsarbete, kompetens och översättning. Idag, efter lyckad examen, arbetar jag med chefs- och ledningsrekrytering där jag får applicera mina kunskaper i en professionell kontext.

TOVE EMANUEL:

Jag är en född och uppvuxen göteborgare. Att jag hamnade på HR-spåret var till stor del en slump; det lät kul, brett och med många möjligheter att lära sig mer om olika områden.

Personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet visade sig dock passa mig perfekt och under de tre fantastiskt roliga och lärorika åren har jag intresserat mig för många områden i HR-sfären.

Mestadelen av detta intresse är för arbetsrätt, men också för förändringsledning och för digitalisering. Mitt intresse och driv resulterade i en kandidatexamen och likt de ovanstående författarna har jag nu även studerat en master i strategisk HRM vid Göteborgs universitet.

Jag har parallellt med studier arbetat både med bemanning och inom rekryteringsbranschen och arbetar idag med att koordinera bemanning inom vården.

1.5.2 Beskrivning av HR-nätverket

Följande stycke är en beskrivning av det HR-nätverk som har intervjuats samt agerat uppdragsgivare. I följande text ger därmed Kenth Berndtsson, ordförande för "Klubben", sin beskrivning av denna grupp:

År 2009 ville Lars Härenstam och Kjell Svensson, båda personaldirektörer i internationella företag, efterhöra intresset bland kollegor om att bilda en klubb med syfte att diskutera och utbyta tankar och idéer kring HR idag och i framtiden.

De bjöd in kollegor från bland annat AB Volvo, SKF, Volvo Cars, ESAB, SEB, Götaverken/Arendal. Det visade sig finnas ett stort intresse bland samtliga att regelbundet träffas för att utväxla idéer kring HR.

Man bildade en klubb med namnet "The Nobel Club of International Corporate Personnel Directors Resident in the Western Part of the Royal Kingdom of Sweden". En aning för långt och för krångligt namn som ofta kom att sammanfattas med "Klubben".

I dagsläget består klubben av 17 medlemmar, alla pensionerade personaldirektörer, som träffas fyra gånger per år. Till träffarna bjuder man in intressanta föredragshållare kring aktuella ämnen.

Kenth Berndtsson

Klubbens ordförande



2 Tematiska kapitel

I denna huvuddel presenteras rapportens empiriska kärna. Den är strukturerad utifrån de tematiska team som intervjupersonerna valt att prata om och ser ut som följer:

- *HR mitt i affären - Lars Åhrman*
- *Kompetensförsörjning - Kjell Svensson*
- *Relationer mellan HR och chefer - Lisskulla Lindström*
- *Etik och moral i ledarskapet - Elisabet Litsmark Nordenstam & Magdalena Kock*
- *Ledarutveckling - Jan Lindahl*
- *Avveckling med hjärta och hjärna - Göran Ågren*



2.1 HR mitt i affären

Att tala om HR mitt i affären är i grunden att tala om gränssnittet mellan människor och värdeskapande. Bara att säga HR mitt i affären känns som en strategisk klyscha, men det ligger något bakom. I forskning beskrivs HR mitt i affären som HRs roll, det vill säga att inte bara leverera stödjande processer (det som kan kallas Core HR, eller kärnan i HR arbetet utåt), utan att även aktivt bidra till hur organisationen når sina strategiska och finansiella mål (Ulrich, 1997; Gratton & russ, 2003; Huselid & Becker, 2011).

I en numera klassisk modell, som lärs ut, i alla fall på Göteborgs Universitet, formulerar Ulrich (1997) HR som både administrativ expert, medarbetarnas förkämpe, förändringsagent, och strategisk partner. Att vara mitt i affären innebär att dessa roller inte blir självständiga, utan kopplas direkt till den centrala affärslogiken i organisationen. Forskning om strategisk HR betonar i samma anda att HR-funktionens verkliga bidrag uppstår när personalfrågor integreras i affärsstrategin, de

existerar inte parallellt, utan att det är en och samma strategi. HR ska inte få ett uppdrag när en affärsstrategi är formulerad att genomföra en personalstrategi, utan sitta med vid bordet och forma det från början.

Senare litteratur visar att HR-landskapet har blivit mer komplext; specialisering, digitalisering och nya teknologier, såsom AI, gör att HR allt oftare organiseras som ett ekosystem av roller och system snarare än en enhetlig funktion (Snell, Swart, Morris & Boon, 2023; Dima, Gilbert, Dextras-Gauthier & Giraud, 2024). Detta är något vi som författare även bevittnat i vår kortare yrkeskarriär, samt våra gemensamma 15 år av universitetsstudier. Frågan bör gå ifrån om HR är med i affären, till *hur*, genom vilka roller, kompetenser och samarbetsformer. Vad som behövs av den moderna HR-professionella blir en fråga i sig, och resonemanget kring utbildningens roll kommer bara växa (Boström & Emanuel, 2025).

2.1.1 Lars Åhrman

Mot denna bakgrund har vi intervjuat Lars som har en lång karriär vilket skiftat mellan HR- och affärsrelaterade roller. Exempelvis har Lars erfarenhet från olika positioner i bankvärlden, diverse styrelseuppdrag och andra rådgivarpositioner. Denna kombination av erfarenheter möjliggör ett perspektiv av HR ur ett verksamhetsnära affärsperspektiv men också det mer relationsnära HR-perspektivet. I intervjun beskriver Lars hur det var att komma in i HR från affärssidan och hur detta har präglat hans sätt att arbeta. Speciellt när det kommer till förmågan att se kopplingar mellan strategiska beslut, kultur, ledarskap och medarbetare.

Författarnas tolkning är att Lars berättelse ligger nära den inriktning som lyfts i senare forskning, det vill säga att HR inte bör lämna affärslogiken åt andra, samt att affärssidan inte bör lämna frågor om människor, kultur och kompetens till en fristående stödfunktion. I stället blir "HR mitt i affären" ett gemensamt

uppdrag för ledning, chefer och HR där spänningar, paradoxer och nödvändiga kompromisser blir tydliga. Det är i dessa korsningar som HR-rollen, enligt Lars, både blir som mest synlig och som mest verksam.



2.1.2 Citat och utdrag från intervjun

I samtalet framträder flera teman som är centrala för att förstå HR, dess roll mitt i affären och hur den relationen ska se ut. Centralt blir generationsskiften, digitalisering, kulturens kraft, kommunikation som affärsfråga, samt HRs position i strategiarbetet. Det är en bred roll och något som går emot nutida

tolkning och specialisering av HR. Lars ger själv en definition på vad HR mitt i affären betyder för honom:

“Det är för mig när HR finns med i affärsstrategierna ... inte att det kommer som ett uppdrag från affärsidén: ‘vi behöver konvertera den här typen av kompetens, fixa det, du får ett år på dig’. Då är HR inte mitt i affären. Men när HR är i diskussionen om affärsstrategin, kan peka på konsekvenser redan från början och skicka in synpunkter .. då är HR i första steget.”

Citatet binder ihop Lars egna erfarenheter, att HR måste förstå affären, men affären måste förstå människors kultur och kompetens, vilket kan och bör användas som en säljande punkt för HR som vill in i affären. En viktig del av kompetensfrågan kan tolkas som hur olika kompetenser hanteras och utvecklas. Generationsskiften blir därför viktiga att förstå enligt Lars, som menar att yngre generationer kommer in i arbetslivet med en annan ryggsäck än tidigare

“De är uppvuxna i en digital värld. Där är inte den sociala delen fundament, utan den kommer till lite hips och happ. (...) Och så plötsligt ska du in i ett team och jobba. Du ska förstå hur andra fungerar. Där tror jag det finns en stor utmaning i ett ledarskap.”

Att vara mitt i affären kan i detta sammanhang vara att både förstå affärens krav, samt de nya medarbetarna som genomför affärerna och deras sätt att socialisera, men även att hjälpa ledare lösa

den utmaningen. Teamkänslan blir viktig och det beskrivs hur pandemin var en utmaning, utifrån vad han själv såg och upplevde.

“ [Om pandemin] Då tappar man det här teamarbetet. Alla körde sitt på något sätt och sen levererade man in det och så hoppas man att det landade rätt (...) Någonstans hände det att nu börjar det dra åt en väldig splittring i organisationerna och även kanske lite ensamhet. (...) Det blir väldigt ego-motivet.”

Här pekar han på hur affären, vilket kan kallas leveransen, formellt rullar på, och i många fall levererade bättre resultat under pandemin och de förändrade förutsättningarna, medan de relationella och kulturella dimensionerna riskerade att urholkas. Kulturen är ju en otroligt viktig fråga, och något Lars själv lyfter som otroligt viktigt.

“Jag har ett mantra: kultur är starkare än struktur. (...) Oavsett vad du har för strategidokument, om inte företaget i vardagen tillämpar det, om det finns hierarkier och saker som stoppar, då når du aldrig din strategi. Det gamla sitter i väggarna, det är det som styr företaget.”

Kultur beskrivs därmed inte som en mjuk fristående fråga, utan som en väsentlig del av både organisationen och dess kompetensutveckling, vilket således blir en nödvändig hävstång för att överhuvudtaget nå affärsmodellen. Att vara med och forma kulturen, en arbetsuppgift som ofta blir associerad med HR, blir därmed en central uppgift för att bygga legitimitet men också för att komma

närmare affären. Lars lyfter inte bara kultur som en viktig del av HRs arsenal, utan återkommer ofta till kommunikationens betydelse, både internt och externt.

“Kommunikationen är lite av nyckeln. Det gäller lika mycket för affärssidan som för HR. Har du världens bästa tjänst eller produkt men inte får kunden att förstå, så spelar det ingen roll. (...) Under en period satt till och med HR-chefen också som kommunikationschef i bolaget.”

Att HR sitter som kommunikationschef i en organisation kan ses som mer vanligt förekommande förr i tiden. Något som dock blir lätt att glömma vid en blick bakåt i tiden är att beslut som görs alltid görs med information som fanns då. Att vi ser vikten nu med att ha HR i en del av kommunikationen tyder på att det, trots dess omodernitet, är ett beslut som har en sund affärsgrund. Detta är något Lars själv lyfter, det vill säga att det inte var "vetenskapligt grundat", men det illustrerar hur kommunikationskompetens och HR-kompetens i praktiken kan och bör vävas samman när HR ska vara mitt i affären. Den tanken är inte ny i forskning och lyfts av Finnholm m.fl. (2024), samt Dellwik & Isaksson (2025). Lars reflekterar själv kring HRs tidslinje och utveckling

:

“Först var HR administration. Sen blev det chefen som fick ett HR-ansvar. Nu är vi kanske på väg mot att medarbetaren blir sin egen HR-chef. (...) Hoppet är att HR blir en självklar del av affärsledningen från början.”

Lars kopplar specialisering, digitalisering och AI som en viktig del av utvecklingen. Risken för att vissa traditionella HR uppgifter automatiseras bort upplyses, samtidigt som behovet av en strategisk

mänsklig röst i affärssamtalen i hans egna erfarenheter ökar. Att vissa delar tas bort av HR yrket försvårar även för HR-professionella i början av sin karriär, den naturliga vägen med administration och rekrytering, har smalnats av och minskats sakta men säkert. Utan inkörspår i yrket och därmed HRs utveckling, blir utveckling i sig framskjuten.

2.1.3 Analys och resonemang

Lars definition av HR "mitt i affären" ligger nära den forskningslinje som beskriver HR som en strategisk partner. Alltså inte bara som stöd till en redan beslutad strategi, utan som medskapare av själva strategiarbetet (Ulrich, 1997; Storey & Wright, 2023). Det betonas att HR inte kan sägas vara mitt i affären om funktionen bara får ett uppdrag efter att strategin är fastställd. Först när HR deltar i strategidiskussioner från början, illustreras skillnaden mellan en simpel och administrativ personalfunktion jämfört med en bredare, integrerad personalstrategi (Gratton & Truss, 2003).

Lars erfarenheter av att först sitta på affärssidan för att senare röra sig in i HR-roller tydliggör detta. Lars beskriver att HR-beslut inte kunde hanteras med samma ja/nej logik som affärsbeslut, men också hur affären tappas slagkraft när hänsyn inte tas till människors lärande, motivation och kultur. Denna dubbelblick motsvarar i hög grad det

Snell m.fl. (2023) kallar ett HR-ekosystem. HR-funktionen behöver både förstå affärens logik, och koordinera ett nätverk av specialister, linjechefer och digitala system för att skapa värde.

Lars mantra om att "kultur är starkare än struktur" ligger nära forskning som visar att väl designade HR praktiker inte räcker när understödet av en kultur som både matchar affärsstrategin och faktiskt efterlevs i vardagen är avsaknad (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders, Shipton & Gomez, 2014). I Lars exempel från pandemin nämner han ökad splittring, ensamhet och ett starkare "ego-motiv". Hybrid- och distansarbete kan vara en del i att förstärka glappet mellan formella strukturer och den informella väven av relationer, spontana samtal och socialt stöd. Forskning om distans- och hybridarbete pekar samtidigt på både fördelar och risker. Meta-analyser och översikter visar bland annat att sådana arbetssätt kan öka autonomi och flexibilitet,

men också att effekterna på produktivitet och välbefinnande varierar stort mellan grupper och att de långsiktiga konsekvenserna fortfarande är delvis oklara (Gajendran & Harrison, 2007; Mutiganda, Wiitavaara, Heiden, Svensson, Fagerström, Begström & Abogaye, 2022; Vartiainen, 2024). Lars betoning av kultur kan därför tolkas som en påminnelse om att HR behöver ta en mer aktiv roll i att forma spelregler, närvaroformer och stödstrukturer i ett hybridiserat arbetsliv, inte bara administrera policydokument.

Här blir "HR mitt i affären" inte en abstrakt princip utan en konkret uppgift. Denna uppgift består av att stötta ledare och anställda i att hitta former där affärens krav balanserar mot medarbetarnas behov av gemenskap, mening och utveckling. Tengblad och Nord (2024) visar i en svensk kontext hur digitalisering inom HR både öppnar möjligheter för nya arbetssätt och riskerar att förstärka administrativa och tekniska logiker på bekostnad av det relationella. De betonar att digitalisering och AI i HR i första hand är en strategisk förändringsfråga, inte en teknisk detalj, samt att ledarskap och organisationskultur är avgörande för om tekniken används på ett sätt som faktiskt utvecklar HR-arbetet. Detta stärker författarnas tolkning att HR "mitt i affären" förutsätter att digitala satsningar vävs samman med kultur- och relationsarbete och därav inte

drivs som separata IT-projekt vid sidan av verksamheten.

Kommunikation framträder som en central mekanism i denna balans. Att HR-chefen samtidigt bär kommunikationsansvar i tidigare organisationer ligger nära forskningsfynd om att ledare fungerar som HR sensegivers när de översätter HR praktiker till begriplig mening för medarbetare (Nishii & Paluch, 2018). Författarnas tolkning är att kombinationen av HR- och kommunikationskompetens gjorde det möjligt att knyta ihop affärsbudskap, kultur



och konkreta HR initiativ. Även om det i Lars fall inte alltid var resultatet av en uttänkt design, utan ibland av en praktisk bekvämlighet.

Lars observationer om specialisering och AI, vilket trycks på med ett riktigt exempel av varsel, varav en stor del var inom HR, kan kopplas till en växande diskussion om hur digital teknik omformar HR-funktionen (Dery, Hall, Wailes & Wiblen, 2013; Dima m.fl., 2024). Å ena sidan kan AI och HR analys avlasta repetitiva uppgifter, skapa bättre beslutsunderlag och göra HR mer datadrivet (Shah, Irani & Sharif, 2017). Det skapar även möjlighet att röra sig bort från det administrativa benet som Ulrich (1997) beskriver. Å andra sidan finns en risk att HRs mänskliga bidrag undervärderas om fokus konstant läggs på tekniska lösningar. Likvärt, en övertillit till användning av data och tekniska lösningar kan skapa en data- eller uppgiftsförlamning, där förmåga eller tillit att utföra uppgifter utan de tekniska lösningarna förloras.

Lars knyter också an till vad som kan liknas till en HR-paradox, nämligen att HRs strategiska handlingsutrymme bygger på att funktionen uppfattas som legitim. Den så kallade HR paradoxen menar att denna legitimitet i sin tur ofta vilar på att HR levererar i de operativa, mer "osynliga" processerna (Dellwik &

Isaksson, 2025). I intervjun beskrivs hur medarbetare i allt högre grad förväntas bli sin egen HR-chef via självservice och digitala system. Samtidigt måste någon fortfarande tolka resultaten som uppstår, hantera undantag och ta de svåra samtalen vilket i praktiken ofta landar hos HR. Denna utveckling sammanfaller med den ökade splittring som kan upplevas mellan medarbetare, chefer och HR. Författarnas tolkning är att just denna upplevda distans kan bli ett konkret uttryck för samma paradox. Om HR blir alltför osynlig i vardagen minskar tilliten till funktionen, vilket riskerar att undergräva HRs möjligheter att påverka strategiska beslut och därmed också organisationens långsiktiga utvecklingsförmåga.

Författarnas egen bedömning är att HR mitt i affären i dagens digitaliserade kontext därför snarare handlar om var i kedjan HR befinner sig än om huruvida vilka processer HR äger. Lars idé om att HR kommer in senare i vissa AI stödda processer, som bollplank i tolkningen av resultat, snarare än administratörer av formulär, ligger i linje med Dima m.fl. (2024). De framhåller att HRs framtida kärnkompetens kan komma att handla om kombinationen av tekniska insikter med etiskt omdöme tillsammans med en organisatorisk och strategisk förståelse.

Till följd av detta anser vi att några lärdomar kan dras. För chefer, eller utomstående från 'HR-sfären', så innebär HR mitt i affären att HR kompetens bör ses som en integrerad del av affärsledningen, inte en inköpt eller hyrd tjänst för specifika frågor. Chefer som tidigt involverar HR i strategiska diskussioner om marknad, kunder, teknologi och organisation bör få bättre möjligheter att förstå mänskliga och organisatoriska konsekvenser av strategiska val och därmed också få en större chans att genomföra dem. Chefer och ledare som använder sig av HR proaktivt är något som underlättar och ger möjligheter för en själv och organisationen att ta snabbare och mer informerade beslut. För personer som för tillfället befinner sig i HR-sfären, kanske i början av sin karriär, så illustrerar intervjun med Lars värdet av affärslogik och vikten av att kunna förstå den, inte bara teori och HR modeller. Att kunna läsa en resultat- och balansräkning, förstå kundresan eller huvudprodukten gör det lättare att tala samma språk som affärssidan (Huselid & Becker, 2011) och öka möjligheten att ta sig in i den världen. Samtidigt som intervjun även tyder på att det är kombinationen av kunskaper och dess bredd som gör HR till en trovärdig

partner och viktig del i alla organisationer. Vad Lars själv säger pekar på att affären är en fråga om människor, och att människor alltid är en fråga om affär. Den som kan hålla båda perspektiven levande samtidigt, har goda chanser att göra verklig skillnad, oavsett om titeln är HR-chef, verkställande direktör eller styrelseledamot. eller huvudprodukten gör det lättare att tala samma språk som affärssidan (Huselid & Becker, 2011) och öka möjligheten att ta sig in i den världen. Samtidigt som intervjun även tyder på att det är kombinationen av kunskaper och dess bredd som gör HR till en trovärdig partner och viktig del i alla organisationer.

Vad Lars själv säger pekar på att affären är en fråga om människor, och att människor alltid är en fråga om affär. Den som kan hålla båda perspektiven levande samtidigt, har goda chanser att göra verklig skillnad, oavsett om titeln är HR-chef, verkställande direktör eller styrelseledamot.

2.2 Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning kan ses som en grundsten i organisationens verksamhet, det är ett måste för att en organisation ska kunna upprätthålla sin plats på marknaden och samtidigt vara konkurrenskraftig. Begreppet i sig är rättfram och syftar till hur en organisation försörjs med kompetens och innefattar flera aspekter såsom inflödet av kompetens som sker genom rekrytering. En

annan aspekt av kompetensförsörjning är att se till att den kompetens som finns i organisationen är relevant till organisationens strategiska mål (Boxall & Purcell, 2022). Vilken typ av kompetens som är relevant för organisationen kan även förändras i takt med att organisationens kontextuella omgivning förändras

2.2.1 Kjell Svensson

För att skapa en fördjupad förståelse kring ämnet kompetensförsörjning har vi vänt oss till Kjell Svensson. En stor del av hans yrkesliv har tillbringats inom AB Volvo, där Kjell bland annat varit personaldirektör och i samband med försäljningen av Volvo Cars fick koncernövergripande HR-ansvar. Utöver detta har Kjell suttit i ett tjugotal styrelser både i Sverige och internationellt, varit styrelseordförande i Styrelseakademien och arbetat aktivt med att utveckla styrelsearbete. Kjell har också startat flera konsultbolag med fokus på HR och ledarskap.



2.2.2 Citat och utdrag från intervjun

Kjell började att resonera kring kompetensförsörjning genom att knyta an till rekrytering som en av de viktigaste delarna för en organisations fortsatta framgång. Rätt person på rätt plats samt kompetens hos medarbetare som stärker organisationen och motiverar medarbetare till innovation. Han menar att rekrytering inte bara handlar om vilka meriter och erfarenhet en person har, utan menar att det har blivit allt viktigare att hitta personer som passar in i och vill bli en aktiv del i arbetsplatsens kultur

“Rekrytering är en av hörnstenarna. Jag har aldrig förstått hur företag kan outsourca rekrytering .. det måste vara en kärnkompetens. Över tid har synen förändrats ... idag handlar det inte bara om vad en person har gjort tidigare, utan om värderingar och kulturanpassning. Det är viktigt att hitta personer som inte bara trivs i kulturen, utan som vill utveckla den till det bättre.”

En intressant aspekt som Kjell tar upp är att det har blivit allt vanligare att outsourca eller att ta in konsultbolag som ansvarar för rekryteringen till tjänster inom organisationen. Många av konsultbolagen säger sig vara experter inom rekrytering men då de själva tillhör en annan organisation med andra värden och kultur kan det försvåra insyn i eller förståelse av organisationen. Samtidigt kan företag säkerligen dra nytta av ett annat perspektiv på vilken typ av kompetens och egenskaper som behövs för att fylla en viss roll. Men att helt släppa tyglarna när det kommer till rekrytering skapar dock ett kompetensglapp i organisationen och vi som HR utövare måste värna om denna grundläggande färdighet och förmåga att sätta rätt person på rätt plats. Kulturen kan enligt Kjell ses som ett verktyg för att uppnå kompetensförsörjning:

“En attraktiv kultur gör att vi kan locka och behålla de bästa. Kompetensförsörjning handlar i slutändan om att öka innovationsförmågan och engagemanget i organisationen. Engagemang är en del av kulturen, och det kräver att medarbetare får prova sina nya kunskaper, misslyckas, försöka igen ... och fira framgångar. “

Här kan vi koppla till aspekten av "employee branding" där kulturen kan vara ett sätt att utmärka sig och ses som en attraktiv arbetsgivare. Samtidigt är det viktigt att ej glömma att det inte bara handlar om kompetensförsörjning för sakens skull utan att som Kjell beskriver handlar det om att skapa förutsättningar för innovation. Här beskrivs engagemang som viktigt och att det finns en tillit mellan organisationen och medarbetare där individerna ska dela på misslyckanden och tillsammans fira framgångar.

En annan viktig del i att säkra sin organisations framtida kompetensförsörjning är att se till att aktivt samarbete med andra aktörer skapas. Ett exempel är att samarbeta med universitet genom att bidra med verkliga "case" från organisationen som studenter får öva på och resonera kring. Kjell tar upp exempel med examensarbeten:

"Men jag tycker att svenska företag fortfarande har en bit kvar när det gäller samarbete med forskningsinstitut och universitet. Många säger "examensarbeten är toppen, men inte just nu" ... det gör att man inte säkrar framtiden"

Att som organisation samarbeta med universitet genom projektarbeten och examensarbeten är ett sätt att säkra den framtida kompetensen, i detta fall hos HR-utövare. Visst förutsätter denna typ av samarbete att organisationen och medarbetare investerar tid och vägledning aktivt, men det är även en möjlighet att få in nya perspektiv och uppdaterad kunskap. Kjell tar även upp kompetensförsörjning i relation till organisationens historia och att skapa en känsla av trygghet för medarbetare. Detta leder även till att medarbetare inte på samma sätt fruktar organisatoriska förändringar då en tillit finns till att organisationen ser fördelarna med att bibehålla de anställdas kompetens.

Det är viktigt att skapa en positiv historia i organisationen ... att medarbetare vet att de blir väl omhändertagna om deras kompetens blir föråldrad. Annars skapar man rädsla för förändring.

Han säger även att företagen måste ha många olika sätt eller verktyg för att kunna utveckla medarbetarnas kompetenser. Detta kan göras på många olika sätt, först nämns omskolning som ett möjligt sätt att utvecklar medarbetarnas kompetens mot vad organisationen ser behov för, både för att

komplettera kompetensglapp som existerar just nu inom organisationen eller i ett långsiktigt perspektiv där framtida kompetensbehov ligger i fokus. Därefter nämns omplacering som ett annat sätt att ta vara på en medarbetare vars kompetens har blivit föråldrad. Genom omplacering kan en medarbetare erbjudas nya möjligheter och samtidigt bidra i en annan roll inom organisationen. Ytterligare ett verktyg som en organisation i ett längre perspektiv kan dra nytta av är möjligheten att ge medarbetare studieledighet med bra förutsättningar. Det är samtidigt ett bra sätt att möjliggöra ny eller uppdaterad kompetens som kan komma organisationen till nytta då medarbetaren har möjligheten att dra paralleller mellan organisationen och studiematerialet.

Det är även viktigt att aktivt planera kring hur kompetensförsörjning av viktiga positioner inom organisationen kan säkerställas i framtiden. Detta lyfter Kjell som ett viktigt sätt för HR att hjälpa organisationen och samtidigt positionera sig som en viktig del inom organisationen:

”Ett bra sätt att öka affärsmedvetenheten är att HR tillsammans med ledningen regelbundet identifierar de viktigaste positionerna i värdekedjan, från leverantör till kund. När man vet vilka roller som är avgörande för affären kan man också förstå vilka kompetenser som krävs och se till att de mest talangfulla fyller dessa roller. Det är ett konkret sätt för HR att komma närmare kärnverksamheten.”

Att planera för personalförsörjning av nyckelroller, ofta benämnt successionsplanering, är därmed centralt för att upprätthålla en konkurrenskraftig organisation. Det förutsätter också en tydlig förståelse för organisationens strategiska läge och omgivande kontext. Detta behövs för att identifiera vilka nyckelpositioner som är mest sårbara, vilka kritiska kompetenser som behöver utvecklas internt och var extern rekrytering eller intern mobilitet är mest ändamålsenlig (Collings & Mellahi, 2009)

2.2.3 Analys och resonemang

Rekrytering utgör en central del av kompetensförsörjningen eftersom den resulterar i eller avgör vilka personer som

kommer att vara med och bidra till organisationens utveckling framåt. Vikten ligger även vid att sätta ”rätt person på rätt

plats”, där både formell kompetens och värdegrund spelar en avgörande roll. Samtidigt är det även viktigt att utgå från en organisationskultur som bygger på mångfald där gemensamma värden exempelvis handlar om respekt, delaktighet och öppna diskussioner. Mot denna bakgrund blir rekrytering i sig en kompetens som nästintill kan liknas vid en strategisk resurs. För att rekrytering ska bidra till långsiktig kompetensförsörjning krävs inte bara kunskap om urvalsmetoder, utan också en välgrundad förståelse för vilken kompetens som redan finns i organisationen. Det förutsätter att chefer, HR och andra delaktiga parter i rekryteringsprocesser har eller skapar sig en god kännedom om hur organisationen ser ut idag och vart den är på väg för att sedan kunna identifiera möjliga kompetensglapp. Detta skapar en grund för att rekrytering som en aspekt av kompetensförsörjning i sig blir baserad på organisatorisk kunskap samt en evidensbaserad analys av olika påverkansfaktorer.

En annan viktig dimension av kompetensförsörjning handlar om relationsbyggandet mellan organisationer och andra aktörer som är aktiva parter inom HR utbildning. För att långsiktigt säkra tillgången på kompetenta HR-utövare, som i sin tur

säkrar tillgång på kompetenta utövare till hela organisationen, behöver organisationer aktivt samarbeta med universitet och högskolor. Genom att exempelvis erbjuda case, projekt, praktik eller examensarbeten kopplade till sin organisation ges studenter möjligheter att öva upp sina kunskaper och färdigheter samtidigt som de får möjligheten att komma i kontakt med arbetslivet (Boström & Emanuel, 2025).



Organisationer gynnas genom att de får höra nya perspektiv, ta del av senaste forskningen och även en tidig kontakt med potentiella framtida anställda.

En mycket intressant aspekt som togs upp av Kjell är just vikten av organisatorisk historia. Anställda ser tydligt hur deras organisation agerar över tid och hur medarbetare behandlas vid omorganisationer, när kompetens blir föråldrad eller när svåra beslut behöver fattas är det något som inte glöms i

första taget. Tydliga moraliska värden, där det är synligt att organisationen tar hand om sina medarbetare på ett respektfullt och ansvarsfullt sätt, bidrar till att bygga en stabil berättelse om "hur vi gör saker här". En sådan organisatorisk historia skapar en känsla av trygghet i vårt turbulenta samhälle. Det blir därmed en viktig grund för både tillit, engagemang och vilja att utveckla sin kompetens inom organisationen.

2.3 Relationer mellan HR och chefer

Relationen mellan HR och chefer är något av en huvuddel i HRM-systemet då det är där beslut, policys och modeller översätts till konkret vardag för medarbetare. Forskning om HRM-processen visar att det ofta är linjechefer som faktiskt implementerar HR praktiker, med HR funktion som designar, stöttar och kvalitetssäkrar systemen (Gilbert, De Winne & Sels, 2011; Bos-Nehles, Van Riemsdijk & Looise, 2013). När relationen mellan HR och chefer präglas av tillit, tydliga roller och regelbunden dialog ökar chansen att HR praktiker upplevs som begripliga, rättvisa och konsekventa, ett så kallat starkt HRM-system (Bowen & Ostroff, 2004; Dellwik & Isaksson, 2025). Samtidigt är detta en relation full av spänningar. HR är arbetsgivarrepresentant, men förväntas ofta också vara medarbetarnas förkämpe (Ulrich, 1997). Chefen har det formella personalansvaret men många medarbetare kan uppfatta HR som chef, eller någon som ska ordna upp svåra situationer. I litteraturen beskrivs detta som en dubbelhet mellan att vara partner till ledning och

medarbetares förkämpe (Ulrich, 1997; Keegan & Francis, 2010), något som måste hanteras snarare än lösas.

Skillnaden mellan HR-professionella och chefer är också något som minskar och blir mindre tydligt (Larsen & Brewster, 2003; Perry & Kulik, 2008; Dellwik & Isaksson, 2025). Mellanchefer och linjechefer kan upplevas ta över en större del personalansvar, medan HRs roll kan både försvåras och specialiseras, vilket skapar otydlighet. Högre chefer, verkställande direktörer och styrelseledamöter har också en intressant relation mot HR, där deras vilja att nyttja HRs expertis och förbättra organisationen försvåras av HRs otydliga rollfördelningar.

2.3.1 Lisskulla Lindström

Mot ovanstående bakgrund blir relationen mellan HR och chefer ett utmärkt perspektiv för att förstå hur professionellt HR-arbete faktiskt går till i praktiken. I det här kapitlet görs det genom en intervju med Lisskulla, socionom och självutnämnd generalist som har rört sig mellan både privat och offentlig sektor, inom fordonstillverkning, medicinteknik, kommunal verksamhet och akademi. Lisskulla har varit med om övergångar från "personalavdelning" till HR, arbetat som HR-direktör i Göteborgs stad, HR chef på Chalmers och var en av de första som flyttade ut som HR resurs i linjeorganisation på Volvo. En röd tråd i hennes yrkesliv är just att bygga relationer. Inledningsvis fanns en viss otydlighet och naivitet i början av sitt arbetsliv, där Lisskulla med tiden byggt upp en klarare bild kring hennes och HRs roll samt satt upp gränser för att behålla och bygga vidare den

bilden. HR ska bygga tillit och ha en "plats vid bordet", men inte bli någon som gör chefens jobb åt chefen. Att bygga tydliga gränser blir därför viktigt.



2.3.2 Citat och utdrag från intervjun

På frågan om vad som kännetecknar en bra relation svarar Lisskulla utan tvekan att allt börjar med tillit:

“En bra relation måste ju byggas på tillit... därför tror jag väldigt mycket på att HR ska finnas i organisationen. Inte som en separat funktion någonstans utanför utan finnas i organisationen så man både märker vad som händer och sker och ser vad som behövs, men också visar upp sig, vem man är.”

Hennes syn är alltså att relationen är kopplat till synlighet (att HR finns där människor faktiskt arbetar) och kännedom (att HR har koll på vad som händer i vardagen). Att bygga en trygg relation till organisationen bygger alltså på en operativ och strategisk förmåga samt att ett förtroende existerar. HRs egen legitimitet, både innanför och utanför organisationen, styr alltså relationen till organisationen. Till följd av detta förtydligar Lisskulla att många medarbetare inte vet HRs roll och att det har hänt att medarbetare tror att personen i hennes roll som HR direktör, är deras chef:

“Folk [kunde heja på gatan och säga] ‘du är ju min chef’. ‘Nej’, sa jag, ‘men du är ju HR-direktör, då är väl du min chef?’ Nej, det är jag inte...”

Betydelsen av denna rollfördelning förtydligas ytterligare:

“Jag tror det är viktigt att komma ihåg att HR är ju en arbetsgivarrepresentant. Många tror ju att HR är till för gemene man... Ser jag att en medarbetare far illa måste jag agera, men jag kan ju inte gå in som chef. Det är viktigt att man tar tag i den som är ansvarig för medarbetarna, det vill säga chefen.”

Här formuleras en viktig distinktion mellan HRs formella mandat och vad som informellt förväntas. HR bör skiljas från de chefer som stöttas, men är samtidigt en del av samma organisation där en positiv relation fortfarande är viktig. Lisskulla förtydligar att när relationen inte fungerar kan det vara frestande att som HR ta över, men det avråder hon mot med motiveringen:

“Eftersom en chef har yttersta ansvaret för en bra relation med medarbetarna så måste HR vara en stödjande del. Det är viktigt, vi får aldrig ta över. Och det är lätt

hänt, för ibland vill man ju bara göra det, för den här chefen fungerar ju faktiskt inte...”

Att HR behöver förtroende att fungera är alltså också viktigt åt andra hållet, en tilltro för cheferna i organisationen, och att i stället ge råd och stötta, inte ta över är viktigt. Men det är inte bara de interna relationerna som är viktiga. Lisskulla betonar vikten av en bra relation till fackliga parter, och att det är en del av samma ekologi och symbiotiska relationer. Just de överlappande målen är något som förtydligas:

“[Gällande facket] Där måste man också bygga på tillit. Där måste man ha en jättebra relation med våra fackliga parter... De är väldigt mycket för medarbetarnas välmående, men det är ju självklart HR också. Vi vill ju egentligen att man ska vara en bra arbetsgivare och det vill ju facket också. Så det handlar ju om att hitta en bra relation där vi har lite olika roller, men kan ta väldigt många steg gemensamt.”

I Lisskullas syn blir HR, chefer och fack inte motparter, utan tre aktörer med delvis olika uppdrag som har ett gemensamt intresse av en hållbar arbetsgivare. Hur dessa relationer byggs lyfter Lisskulla själv nyfikenhet och mod som viktiga punkter.

“För det första... man ska vara nyfiken. Jag har nog varit ganska orädd, kanske naiv skulle någon säga, men jag har alltid tyckt att det var roligt att gå till jobbet och känt att jag kunnat bidra.”

Det framhålls också att detta har förändrats över tid, och att det är lätt att göra för mycket:

“När jag var ung då hade jag 1000 % energi... jag gjorde ju allt för att bli omtyckt. Men sen när man blir mer erfaren inser man att ‘det där måste jag ju inte’. Jag

måste ändra beteende och då är det svårt, för organisationen har vant sig vid att man ställer upp på allt.”

Här synliggörs både HRs omsorgslogik och risken att ta för mycket ansvar, det vill säga att HR blir den som fixar allt och därmed osynliggör chefens ansvar. Något som i sin tur minskar tydligheten i dess egna arbetsuppgifter. Här kan det alltså vara nyttigt att kolla på beteenden hos HR-professionella. Lisskulla själv lyfter nyfikenhet och att ha kul på jobbet som viktigt. Beteenden hos just HR är ett understuderat fenomen, men ett fält som börjat fånga intresse inom forskning (Finnholm m.fl., 2024; Dellwik & Isaksson, 2025). Lisskulla förtydligar att hur dessa relationer ser ut kan skilja sig utan att vara vare sig positivt eller negativt. Exempel ges av både positiva och negativa relationer med chefer, och att dessa kan vara till följd av skilda värderingar eller att HRs roll blev hotfull i relation till den upplevda maktbalansen. Relationer mellan chefer och HR är alltså en viktig del av en HRs professionella vardag och verktygslåda. Det är inte bara en fråga om vardagligt samarbete, utan långsiktiga och kortsiktiga mål för samarbetet och organisationen i helhet. Utöver detta har både maktbalanser, lojalitet och värderingar en påverkan, kanske speciellt i en snabbt föränderlig och hårt pressad omvärld.

2.3.3 Analys och resonemang

Lisskullas betoning av tillit, närvaro och rolltydlighet ligger nära forskningen av HRM-processen och linjechefens roll i HR implementering. Författarna Bos-Nehles m.fl. (2013) visar att medarbetare ofta bedömer kvaliteten i HR arbetet utifrån hur väl chefer genomför HR praktiker, inte utifrån vad HR-avdelningen formellt designat. Gilbert m.fl. (2011) visar också att både HR-funktionen och linjechefer påverkar medarbetares affektiva åtagande, men att det är i samspel snarare än i isolerade insatser som effekterna blir som

starkast. Utifrån detta kan Lisskullas poäng om att HR ska finnas i organisationen, "inte som en separat funktion någonstans utanför", tolkas som en praktisk översättning av forskningen. Det vill säga, HR behöver befinna sig tillräckligt nära verksamheten för att förstå hur chefen tänker, vilka dimensioner de står i och vilka stöd de faktiskt behöver. Samtidigt måste HR, som Lisskulla uttrycker, hålla fast vid att chefen har personalansvaret. Om inte så urholkas både HRs och chefens legitimitet. I Bowen och Ostroffs (2004) termer handlar

detta om att skapa ett starkt HRM-system där budskapet om vem som gör vad och varför är tydligt, konsekvent och samstämmigt. Om HR börjar agera som chef, eller om chefen förväntar sig att HR tar över, blir signalerna till medarbetarna motsägelsefulla och systemet försvagas. Detta kan då leda till att HRM styrkan försämras.

Lisskullas berättelse synliggör också de rollkonflikter som ofta följer av HRs tudelade lojalitet. Å ena sidan är HR uttalat arbetsgivarrepresentant men å andra sidan förväntas HR stå upp för medarbetares välmående, etik och långsiktiga hållbarhet. Legge (1995) beskriver denna spänning som skillnaden mellan HRM-retorik, alltså människor som viktiga resurser, och HRM-realitet, det vill säga kostnadskontroll och kortsiktiga resultat. När Lisskulla framhäver att "många tror att HR är till för gemene man" men samtidigt insisterar på att agerande ska via den formella chefen, illustreras denna dubbelhet. Keegan och Francis (2010) visar hur diskursen om HRBPs förstärkt denna spänning där HR förväntas vara både en lojal strategipartner till ledningen och en mjuk röst för anställda. I Lisskullas intervju ges ett exempel på vad som händer när relationen mellan dessa parter fungerar. HR fick då utrymme att vara både professionell, värderingsstyrd och värdeskapande i organisationen. Samtidigt ger Lisskulla även

exempel på hur en dålig relation mellan chefer och HR kan reducera HRs värde och förmåga att skapa värde. Om HR dessutom hotar en viss makt i organisationen kan det leda till en skör relation, vilket i sin tur kan utvecklas till en ohållbar relation. Författarnas tolkning är att dessa berättelser illustrerar behovet av ömsesidig tillit och delad förståelse för HRs uppdrag. När HR och chef är överens om en strategisk målbild och vägen dit blir det lättare att hantera eventuella meningsskiljaktighet och olika perspektiv inom organisationen.

Ett viktigt inslag i Lisskullas resonemang är relationen till facket. Lisskulla betonar att både HR och fack "vill att man ska vara en bra arbetsgivare", även om rollerna skiljer sig åt. Detta ligger i linje med forskning som framhåller vikten av tillitsfulla trepartsrelationer, men även relationer med tredje part (Knies & Leisink, 2014; Storey & Wright, 2023). När HR reduceras till en teknisk, juridisk eller administrativ funktion, eller vissa av dessa delar lyfts bort, löper en risk att tappa relationskompetens och kontextkännedom. Något som krävs för att lokala lösningar ska uppfattas som legitima. Lisskulla nämner själv att arbetsrätt inte bara är juridik, utan en del av företagskulturen. Det ligger nära de synsätt som syns i HRM litteratur, där lagar, avtal och policys ses som resurser som måste tolkas och översättas av HR och chefer i samspel med fack och

medarbetare (Bowen & Ostroff, 2004; Bos-Nehles m.fl., 2013).

En annan dimension i intervjun rör språk och mätning. Lisskulla beskriver en medvetenhet av att använda ett enkelt språk, även i akademiska miljöer, för att nå fram. Det nämns också att alla organisationer aktivt arbetat med attitydundersökningar och medarbetarenkäter där uppfattningen av HR och chefer har kunnat mätas. Även om det inte nämns, går det att uttyda om det finns relationella skillnader eller meningsskiljaktigheter mellan HR och chefer. Nishii och Paluch (2018) beskriver ledare som HR-sensegivers som skapar mening kring HR praktiker genom sitt sätt att förklara dem. Genom att betona enkelt språk och öppen feedback, exempelvis "säg till mig om det inte fungerar, jag tål det", placerar Lisskulla både sig själv och cheferna i den rollen. Att kombinera subjektiv lyhörddhet, exempelvis "Jag kan gå in i ett rum och känna att något inte står rätt till", med systematiska mätningar, exempelvis attitydundersökningar, enkäter och specifikt att analysera svaren, ligger det nära vad Knies och Leisink (2014) beskriver som people management. Alltså att praktiker där både chefer och HR tillsammans hanterar och följer upp frågor kring klimat, beteenden och extra roller (exempelvis engagemang och hjälpsamhet).

Sammanfattningsvis kan några lärdomar dras från Lisskullas intervju. För chefer visar Lisskullas berättelse att HR inte är ytterligare en kontrollinstans, utan en nödvändig partner för att bära arbetsgivaruppdraget. En chef som ger mandat och utrymme till HR skapar förutsättningar för organisationen att frodas. För HR-professionella illustrerar berättelsen vikten av att kombinera nyfikenhet och mod med tydliga gränser. Det är lätt att vilja göra allt för att hjälpa organisationen, men på sikt kan det ofta vara mer hållbart att lära sig när HR ska kliva fram, när HR ska backa, och när chefen ska ta ansvar. En bra relation mellan dessa två parter kan sägas bygga på att båda vet mycket om varandra. Vem som gör vad, varför och för vems skull. När den klarheten kan kombineras med tillit, nyfikenhet, och en vilja att dela ansvar ökar chansen att HR och ledarskapsfrågor slutar vara något vid sidan av. I stället blir det en integrerad del av hur organisationen styrs och utvecklas. Att chefer och HR kan använda tilltron i organisationen till varandra, samt dela både vinsten och förlusten av tilltron, är något som är positivt för båda parter. Om personliga skillnader finns, så är det viktigt att en överhängande vilja, värderingar och en moralisk kompass går i linje med varandra. Kultur är trots allt starkare än struktur och om överlappande värderingar ej existerar kommer sprickor visa sig, något som gör en hållbar relation nästintill omöjlig.

2.4 Etik och moral i ledarskapet

Inom HR aktualiseras frågan om etik och moral när det kommer till hur organisationsbeslut påverkar olika människor, samt hur HR-professionella balanserar arbetsgivarens eller verksamhetens behov med individen, ofta en arbetstages, rättigheter och värdighet. Intressant nog kan HR-yrket också agera som ett nod mellan strategi och människors vardag. Något som gör yrkesrollen särskilt utsatt för komplexa etiska överväganden. Frågor såsom rättvisa, transparens, jämlikhet, makt och integritet är i centrum, där HR förväntas agera en tudelad roll som organisationens partner och som en

representant för ett etiskt hållbart arbetsliv. Dilemman som rör rekrytering, belöning, disciplinära beslut, arbetsmiljö och kulturskapande är därav områden inom vilka HR-professionella ständigt måste navigera. I grunden bygger alltså etiskt HR-arbete på att skapa förtroende hos två parter samtidigt och att hålla en konsekvent moralisk kompass även när trycket från både verksamheten och individen kan vara stort. Etik och moral är alltså inte separata områden, utan kan snarare ses som en integrerad del av allt professionellt HR-arbete.

2.4.1 Elisabet Litsmark Nordenstam

Ovanstående stycke leder oss in på en introduktion av den första av de två personer som har intervjuats för att dela med sig av sina kunskaper inom ämnet; etik och moral inom HR. Elisabet Litsmark Nordenstam är en ledare och HR-profil vars karriär har präglats av både tillfälligheter och ett mod av att våga ta chanser. Elisabet har en examen från

Göteborgs Universitet och var även nära att börja studera till lärare, men tackade nej till studiemöjlighet på lärarhögskolan eftersom det fanns en fast beslutenhet att arbeta med människor, organisationer och ledarskap i arbetslivet. Hennes karriär fick start på Götaverken där arbetet inkluderade att utföra interna utbildningar. Efter ett par år fick

Elisabet en möjlighet att studera på MIT i Boston och innehar därav en Master of Science därifrån. Under utbildningens gång hade Götaverken genomgått en omorganisation och dåvarande VD:n ville anställa Elisabet som informationschef där både utbildningen och hennes nya roll blev en stor ögonöppnare, särskilt till följd av att rollen var en del av ledningsgruppen. Efter detta satt Elisabet i roller som personaldirektör på SKF men blev efter ett tag inom industrin erbjuden att gå åt ett helt annat håll, nämligen mot den offentliga sektorn och vårdindustrin då Sahlgrenska letade efter en ny personaldirektör. Elisabet har dessutom rört sig utanför den typiska HR-rollen och suttit i en mer konkret ledande befattning som VD för ALMI företagspartner för att sedan arbeta som konsult inom diverse uppdrag, till exempel inom styrelsearbeten. Idag är Elisabet aktiv

som styrelseordförande för Senioruniversitetet i Göteborg som tillhandahåller utbildningar för människor över 55 år.



2.4.2 Citat och utdrag från intervjun

Elisabet har en extensiv erfarenhet av hur etiska dilemman kan påverka både arbetsgivare och arbetstagare. Ett inledande exempel gäller vad som kan kallas ens moraliska kompass där Elisabet var tvungen att göra en unik avvägning. En kollega till Elisabet hade strukit över en privat kostnad från en företagsresa utan att ha fått detta godkänt. Personen i fråga ville alltså att företaget skulle stå för kostnaden. Enligt Elisabet var det ej någon större summa, men en summa icke desto mindre.

“Jag kommer så väl ihåg det här, därför att då hade jag ett val, antingen säger jag, det är ok, det är bara några tusen. Eller så kan jag säga att det inte är okej. Hade jag sagt att det var ok så hade ju ekonomichefen tyckt att enligt Elisabet så är det okej att fuska lite grann.”

Elisabet bygger vidare på dilemmat och menar att det i sin tur skulle kunna påverka företagskulturen beroende på ifall “fusket” accepteras eller får motstånd. Detta då det ger en direkt effekt på hur andra skulle kunna agera i liknande situationer. Ett exempel som Elisabet tar upp gäller när en arbetsgivare har en arbetstagare som agerar otrevligt mot sina kollegor men ytterst trevligt när chefen dyker upp.

“Jag har ett exempel på det gällande en människa som är väldigt inställsam mot mig, men som jag vet var ganska jävlig mot människor längre ner i hierarkin, det är ju också en moralisk fråga kring företagskultur.”

Baserat på hur arbetsmarknaden ser ut idag kommer en stor andel av de som studerat personalvetenskap eller arbetsvetenskap, samt ej har tidigare arbetslivserfarenhet, ofta börja sin resa inom rekryteringsbranschen. Ett givande tillägg av Elisabet inom detta är därav värt att nämna. Jobbansökningar, intervjuer och möjliga tester är den initiala kontakten en arbetstagare får med en arbetsgivare. I ett sådant fall kan en arbetsgivares etiska nål i den moraliska kompassen ställa sig annorlunda.

“Om vi tittar på ett företag och jag ser att det är de som är bäst skickade som blir befordrade, då är det tecken på att det inte finns så mycket orättvisor. Sen finns det ju alltid en rang subjektivitet i bedömning av prestation [...] På ett företag jag jobbade på hade man ett kriterium när det gäller rekrytering, förutom teknisk expertis och så vidare, som heter likeable. Det låter ju subjektivt, men det är ju svårt att förordna en person som har rätt på alla formella plan men att det är svårt att gilla personen.”

Ovanstående citat från Elisabet blir ett perfekt exempel på hur moraliska avvägningar finns i alla delar av HR-yrket och bland alla möjliga befattningar, från anställning till avslut. Det är svårt att argumentera för att en person med den perfekta expertisen och CV:t ska anställas när det är svårt att tycka om personen, samtidigt som det är ytterst svårt att anställa en person som verkligen är omtyckt men som inte alls har rätt erfarenheter.

2.4.3 Analys och resonemang

Genom Elisabets resonemang blir flertalet centrala dimensioner inom HR-yrket och chefskap belysta. En av dessa dimensioner är hur regelverk i vissa tillfällen inte nödvändigtvis bör följas till punkt och prickar likt det Elisabet nämnde gällande kriteriet "likeable". Även om kriteriet kan anses som ett regelverk går det likaså att argumentera för det motsatta, nämligen att det är den moraliska kompassen hos den rekryterande chefen som agerar vägledande princip. Rekrytering är ett av de områden där forskning pekar på att risken för partiskhet är stor (Aardagh, 2007), med andra ord blir förhållandet mellan objektivitet och subjektivitet uttänjd. Vardagliga värderingar, såsom hur "omtyckt" någon är, riskerar att reproducera normer som inte alltid är kopplade till kompetens. Samtidigt pekar Elisabet på ett dilemma som HR ofta står inför, nämligen att relationer och personlighet också påverkar organisationskultur och prestation hos ens medarbetare. Etiken inom rekrytering och

kompetensförsörjning kan därför anses komplex; HR förväntas väga samman objektiva kriterier med sociala och kulturella faktorer, utan att låta det subjektiva bli diskriminerande.

I fallet där en medarbetare hade lagt en privat kostnad på företaget och hoppats att ingen skulle märka får vi i stället en annan infallsvinkel. Här säger ofta interna regelverk att sådant inte är tolererbart och ska resultera i en uppsägning, men samtidigt uttrycker Elisabet att ens moraliska kompass möjligtvis kan leda till att viss sympati känns för "fuskarens" situation. Tänk ifall individen var otroligt bra på sitt jobb? Tänk ifall den var omtyckt av alla på arbetsplatsen? Tänk ifall summan var "obetydlig" (vilket den i detta fall var)? Detta illustrerar ytterligare hur en situation kan värderas helt annorlunda beroende på omständigheter, och där ens moraliska kompass får vara vägledande. I detta exempel nämner även Elisabet hur små

normavvikelser likt tillåtelse av fusk riskerar att normaliseras om de tolereras. Detta stämmer väl överens med forskning och är något som Brown & Treviño (2005) i sin tur menar kan resultera i en ond cirkel av oetisk organisationskultur som ytterligare förstärks desto längre potentiellt "fusk" fortlöper. Fenomenet gällande en oetisk organisationskultur går även att bygga vidare på genom Elisabets exempel om medarbetaren som betar sig olika beroende på vilken hierarkisk nivå personen möter. Här är sambandet mellan makt, beteende och kultur centralt, där det belyses att etik inte bara handlar om individuella handlingar, utan också

om vilka normer som tillåts växa fram.

Författaren Aardagh (2007) menar att HR ofta fungerar som en sorts normbärare av vad som är tillåtet eller ej. Detta sänder i sin tur signaler om vad som blir legitimt inom organisationen.

Sammanfattningsvis visar Elisabets erfarenheter hur HR-etik i praktiken är sammanlänkat med organisationskultur och ledarskap. Etiska dilemman kan inte uppstå i vakuum, utan i relation till maktstrukturer, vardagliga normer och värderingar. Genom att titta på Elisabets berättelse blir det därav tydligt att etik och moral inom HR kan ses som en integrerad del av hela yrkesutövningen.

2.4.4 Magdalena Kock

Nästa intervjuperson som berör ämnet etik och moral är Magdalena Kock. Magdalena är en erfaren HR-ledare, chef och styrelseperson med en lång och bred karriär inom flertalet branscher. Hennes resa inom HR har varit inom allt från tung industri och media till medicinteknik och omställningsverksamhet där både genom operativa och strategiska roller alltid haft ett starkt fokus på ledarskap, kultur, värdegrund, etik och moral. Magdalena uttrycker att hennes HR-karriär hade sin start inom ASEA som senare blev ABB arbetades det med rekrytering och traineeprogram, något som i sin tur väckte intresse för ledarskap. Karriären omfattar också ledarskapspositioner, tidigt på ESAB som HR manager, men också som personaldirektör på Nobel Biocare och Stampen Media Group samt regionchef på Trygghetsrådet. Dessutom har Magdalena ingått i ett antal styrelseuppdrag för exempelvis Svenskt Näringsliv och som vice ordförande för Medieföretagen. Magdalena beskriver dock att tanken av en "traditionell

karriär" aldrig kommit till skott, utan snarare valt roller som varit meningsfulla och roliga. Genom detta har det utvecklats en ledarskapsfilosofi präglad av tillit, delegering och att skapa förutsättningar för andra att lyckas. Med andra ord har Magdalena alltid haft ambitionen att ge sina medarbetare de bästa möjliga villkoren för att göra ett bra jobb.



2.4.5 Citat och utdrag från intervjun

Det första intressanta utdraget från intervjun med Magdalena är inom kontexten av hennes etiska grundsyn på ledarskap där Magdalena beskriver tre dimensioner som tillsammans utgör ett etiskt förhållningssätt:

“Jag brukar använda en modell som jag inte själv har hittat på, men den fungerar bra. Den bygger på tre delar: en kall hjärna, ett varmt hjärta och en ren hand.”

Här förklarar Magdalena vidare att den kalla hjärnan är analytisk och långsiktig. Detta ska i sin tur kompletteras med ett varmt hjärta, det vill säga empati och intresse för människor. Slutligen behövs också en ren hand, vilket i detta fall betyder moral och etik, alltså att göra rätt. Om en individ besitter alla dessa tre så finns potentialen att bli en bra ledare. Har en individ mindre av en av dessa delar bör det kompletteras genom att omge sig med folk som besitter kunskap inom dessa områden och därav kan jämna ut de svagheter individen själv har. Modellen som Magdalena använder sig av ska alltså resultera i att så många som möjligt blir nöjda men för att den ska kunna användas korrekt behöver individen ha en grad av självinsikt. Intressant nog kan självinsikt likaså ses som centralt i att inse hur krävande en HR roll faktiskt är då det sällan är lätt att faktiskt få alla parter nöjda. Detta leder oss till nästa citat:

“HR blir bara relevant om man förstår verksamheten. Om man inte gör det blir man styrd av lagar och rutiner, men vill man påverka strategiskt måste man kunna översätta verksamhetens mål. Digitalisering ställer exempelvis nya krav vilket kräver nya kompetenser och nya spelregler för personal.”

Här menar Magdalena framför allt att det till stor del är HRs uppgift att lära sig verksamheten innan- och utantill om det ska gå att påverka strategiskt. En effekt som kan ske om HR-utövaren inte lär sig verksamhetens mål är att yrket till större del blir präglad av regelefterlevnad. Detta kan givetvis

påverka de anställda på ett negativt sätt och belyser ett dilemma som HR besitter; ett tudelat ansvar mellan företags bästa, samt de anställdas bästa. Detta leder tillbaka till en aspekt av det första citatet som Magdalena berättade om, det vill säga att balansera både professionalism och empati mot de anställda och företaget. Vidare berör även Magdalena ämnet om rekrytering i sin intervju:

“Det som jag reflekterar över är rekryteringsprocesserna idag. Jag tycker att de kan vara oetiska: tester innan man träffar en riktig människa, case som tar dagar och ingen återkoppling. Det kan vara präglad av relativt hög arbetslöshet, men jag gillar inte den trenden.”

Magdalena belyser likt Elisabet att det finns en tydlig etisk problematik i dagens HR-landskap där Magdalena lägger ett tydligare fokus på de tester som sker i samband med jobbsökande. Hennes utsaga blir en kritik mot en instrumentell syn på rekrytering där utvecklingen till större del leder mot att mänsklig bedömning och återkoppling uteblir. Kandidaten blir således ett objekt i en process snarare än en människa.

2.4.6 Analys och resonemang

Genom Magdalenas intervju går det att bygga vidare på det som nämnts i Elisabets intervju fast med andra infallsvinklar. Det första gäller Magdalenas citat om en kall hjärna, varmt hjärta, och en ren hand. Här får vi en bild av att Magdalena ser etik som en praktisk kompetens, inte bara ett ideal. Det kan liknas till ett verktyg för att hantera dilemman där flera intressenter står emot varandra och resultatet ska vara att så många som möjligt blir nöjda. Författarna Brown, Treviño & Harrison (2006) tydliggör att en individ som

föregår med gott exempel genom normativt lämpligt beteende, både interpersonellt och genom personliga handlingar, samt främjar att detta beteende ska följas genom tvåvägskommunikation, beslutsfattande och förstärkning, är en etisk ledare. Detta liknar det tillvägagångssätt som återfinns inom; den kalla hjärnan, det varma hjärtat, samt den rena handen.

I det andra citatet gällande förståelsen kring verksamhetens mål går det att återfinna

intressanta synvinklar kring HRs strategiska roll. Forskare såsom Cayrat och Boxall (2023) bygger i sin text vidare på Ulrichs argument om att HR behöver vara en nära och strategisk partner, inte bara sett till personal, utan till affärsstrategin och verksamheten i sin helhet. Trots att denna strategiskt närgångna roll är mycket komplex och beroende av flera kontextuella faktorer (Dellwik & Isaksson, 2025) resulterar det i att den HR-professionella på ett enklare sätt kan, som tidigare sagt, få alla parter nöjda. Även om regelstyrning till stor del alltid kommer vara en del av ett specifikt yrke måste alltså HR lära sig besitta både de analytiska färdigheterna, med andra ord den kalla hjärnan, och förmågan att navigera i organisatoriska och etiska frågor, alltså det varma hjärtat och den rena handen.

Relaterat med den rena handen och det varma hjärtat leder det oss till det sista citatet av Magdalena där instrumentella rekryteringsprocesser nämns. Medan Elisabet fokuserade mer på centrala etiska aspekter, lägger Magdalena i stället vikten på den praktiska tillämpningen, i detta fall hur rekryterare utför tester på kandidater innan mänsklig kontakt skett. Den instrumentella hanteringen av kandidater har inte bara en negativ inverkan på kandidaten själv i form av möjlig nedsatt motivation, utan kan även resultera i skador på arbetsgivarens

varumärke och förtroende. I en publikation av Diskrimineringsombudsmannen (2012), utgiven av Oxford Research, tydliggörs att det förekommer en grad av preferensbaserad diskriminering där arbetsgivaren föredrar en viss typ av personlig egenskap mer än en annan. Personlighetstester som dessutom utförs innan en fysisk intervju sker bör därmed endast stärka denna typ av diskriminering. Relaterat med den rena handen och det varma hjärtat leder det oss till det sista citatet av Magdalena där instrumentella rekryteringsprocesser nämns. Medan Elisabet fokuserade mer på centrala etiska aspekter, lägger Magdalena i stället vikten på den praktiska tillämpningen, i detta fall hur rekryterare utför tester på kandidater innan mänsklig kontakt skett. Den instrumentella hanteringen av kandidater har inte bara en negativ inverkan på kandidaten själv i form av möjlig nedsatt motivation, utan kan även resultera i skador på arbetsgivarens varumärke och förtroende. I en publikation av Diskrimineringsombudsmannen (2012), utgiven av Oxford Research, tydliggörs att det förekommer en grad av preferensbaserad diskriminering där arbetsgivaren föredrar en viss typ av personlig egenskap mer än en annan. Personlighetstester som dessutom utförs innan en fysisk intervju sker bör därmed endast stärka denna typ av diskriminering.

Sammanfattningsvis visar Magdalenas intervju på hur analytisk förmåga, empati och moral tillsammans utgör grunden för hur ett etiskt ledarskap ska byggas. Vikten av att ha självinsikt och förståelsen för verksamheten leder till att den HR-professionella enklare kan

ta ett steg mot det strategiska, i stället för att enbart verka regelstyrt. Vidare framkommer även en tydlig kritik mot dagens rekryteringspraxis där standardiserade tester och en brist på mänsklig interaktion upplevs som avhumaniserande och till stor del oetiska.

2.5 Ledarutveckling

Ledarutveckling är en av de arenor där HR-funktionens strategiska inslag kan bli mest synlig. När organisationer investerar i ledarskap handlar det inte bara om att göra enskilda chefer lite bättre, utan om att bygga strategisk och långsiktig kapacitet, kapacitet för att genomföra strategier, hantera förändringar och samtidigt skapa en hållbar arbetsmiljö över tid (Day, 2000; Storey & Wright, 2023). I modern HR-forskning betonas just denna koppling: ledarutveckling betraktas som en del av organisationens långsiktiga infrastruktur, lika mycket en fråga om kultur

och HRM-processer som enskilda program (Bowen & Ostroff, 2004; Stouten m.fl., 2018). Empiriska studier visar samtidigt att ledarutveckling bara ger effekt när den är nära kopplad till verksamhetens faktiska utmaning och när chefer får möjlighet att pröva nya beteenden i sitt vardagsarbete (Day, 2000; Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph & Salas, 2017). Med andra ord bör välgjord ledarskapsutveckling mätas i organisationens lärande över tid snarare än tid spenderad på kurs-event.

2.5.1 Jan Lindahl

Mot den presenterade bakgrunden blir intervjun med Jan särskilt intressant. Jan är i grunden civilekonom från Handelshögskolan i Göteborg och har en lång karriär där han kombinerat affärsorienterade roller med HR-ansvar. Han beskriver hur han kom in i HR-fältet via ekonomifunktionen och verksamhetsnära roller, där han senare fick ansvar för att bygga upp både HR-strukturer och ledarutveckling i en internationell koncern.



Under flera år var han HR-direktör i Tyskland, med ansvar för såväl klassiska HR frågor men också professionaliseringen av ledarskapet i en starkt prestationsorienterad verksamhet.

2.5.2 Citat och utdrag från intervjun

Under intervjun återkommer Jan till två bärande påståenden som har varit centrala i hans egna karriär gällande ledarskap, nämligen att ledarskap i praktiken består av två kärnuppdrag; att tänka strategiskt om verksamheten och att leda människor i vardagen. Fortsättningsvis menar Jan att förmågan att leda människor ofta är den dimension som är bland de svåraste att utveckla. Många chefer befordras ofta för sin tekniska kompetens eller förmåga att leverera resultat, men har aldrig riktigt fått syn på sitt eget beteende som ledare:

“Många chefer har inte riktigt fått syn på sig själva, de har sprungit så fort att de aldrig stannat upp och frågat: hur uppfattas jag egentligen?”

Den utgångspunkt präglar också den satsning på ledarskapsutveckling som Jan beskriver tydligast, det så kallade LIFE programmet (Learning through Intensive Feedback Experiences). Programmet riktade sig till högre chefer och byggde på en kombination av 360-graders feedback, personlighet och beteendetester samt strukturerade reflektioner i moment kopplade till deltagarnas pågående chefsuppdrag. Syftet var inte bara att ge ett verktyg, utan också att skapa ett lärande möte mellan chefens egen självbild och hur omgivningen faktiskt upplevde dennes ledarskap.

Jan betonar under intervjun att ledarutveckling måste kopplas till organisationens sätt att tillsätta, befordra och flytta chefer. I intervjun beskriver han hur de arbetar med interna talangprogram, jobbtrotation och uppdrag i olika länder som en del av ledarutveckling, snarare än att se programmet som något frikopplat från karriärvägar och affärsbehov. Ett återkommande tema var att organisation, och särskilt HR, behöver våga tala klarspråk om att alla inte kommer att bli “stora ledare”, men att i princip alla kan utvecklas ett par steg från där de står idag. Intervjun tar fasta på de tre dimensioner som Jan tycker ledarutveckling kan förstås som:

1. En strategisk satsning på att säkra ledares kapacitet (speciellt för framtiden).
2. Att ledarutveckling är en konkret HR-process, som ska ägas och drivas som en sådan.
3. En personlig resa där chefer konfronteras med sin egen påverkan på andra.

Intervjun tar avstamp i en ganska rak fråga om varför organisationer ska arbeta med ledarutveckling i stället för att bara rekrytera nya ledare. Här framhåller Jan att intern utveckling av befintliga chefer ofta är mer träffsäkert och mindre riskfyllt än att ersätta ledare utifrån. I stora företag med flera divisioner och affärsenheter är det enklare att redan veta chefernas styrkor och svagheter. Extern rekrytering, som Jan uttrycker det, innebär att risktagandet är stort eftersom det kan vara väldigt osäkert hur personen passar in i den egna organisationen.

Jan påvisar att ledarutveckling i första hand handlar om att utveckla och förvalta de chefer och kompetenserna som finns, inte om att ständigt leta efter den perfekta ledaren externt. Detta kräver utvecklandet av god självkänedom och mod för att kunna titta närmare på hur ens ledarskap faktiskt upplevs i vardagen. Under intervjun knyter Jan an till sin egna praktiska erfarenhet av ledarskapsutveckling. Ett återkommande exempel som Jan tog upp var ledarutvecklingsprogram som kombinerade personlighetstester och beteendeorienterade tester med strukturerad feedback från chefer, kollegor och underställda medarbetare, det tidigare nämnda LIFE programmet. Jan beskriver hur vissa av de psykologiska tester som användes var väldigt kritiserade, men att de i hans sammanhang ändå upplevdes som träffsäkra:

“Men för oss funkar det där, de här testerna... de träffade alltid rätt. Alltså, de träffade alltid rätt, så vi hade ett antal såna här olika [tester].”

Den verkliga styrkan i upplägget låg dock inte i testen i sig, utan i hur resultaten återkopplade till deltagarna i form av 360-graders feedback. Jan framhåller att de samlade omdömena presenterades så att cheferna fick en tydlig bild av hur personen i fråga sågs av både överordnade, kollegor och underställda. Feedbacken gav deltagarna en konkret motivation att ta bort det som inte var bra och förstärka det som faktiskt var bra. Han fortsätter med att sammanfatta sitt synsätt på vad som krävs för att ledarutveckling ska ge effekt i form av tre praktiska hörnstenar:

“Så det, det tror jag är alltså tre hörnstenar i ledarutveckling... det här med att man får pröva inom det egna företaget, olika arbetsuppgifter och så. Och det här med feedback... hur man fungerar själv som ledare.”

Det första handlar om att få pröva olika typer av jobb inom det egna företaget såsom nya grupper, nya arbetsuppgifter och nya sammanhang. Det andra handlar om att verka i olika affärer och strategiska situationer, där kraven på ledarskap varierar med exempelvis marknadsläge, produktlogik och geografiska förutsättningar. Den tredje hörnstenen är feedback, det vill säga att systematiskt få syn på sina beteenden som ledare och hur de tas emot i organisationen. Tillsammans bildar dessa tre delar till en utvecklingsmiljö där ledarskapet både blir beprövat och synliggjort. Jan menar att de flesta vill utvecklas, även om det kan vara på olika sätt och mot olika håll. Den bristande viljan blir dock en tydlig varningssignal:

“De flesta vill (tror jag) utvecklas. Men det är klart, de som inte vill så, så behöver man ju inte det. Då är man säkert inte någon bra ledare heller, inte om man inte har viljan självklart.”

Här synliggörs en viktig komponent i ledarutvecklingsformeln. Det räcker inte med begåvning eller teknisk kompetens, det är snarare viljan att utvecklas, lära sig och förändra sitt beteende över tid som är centralt för att ledarutveckling ska få verklig effekt. Vidare krävs mer än bara vilja då en kombination av teknisk eller relevant kompetens krävs för att en ledare ska utvecklas vidare i rollen och organisationen som helhet. Huruvida det går att se om ledarutveckling ger någon effekt är också något Jan lyfter. Han konstaterar att det är svårt att mäta kausala effekter, inte minst eftersom det oftast är väldigt många faktorer som förändras samtidigt, men pekar på att vissa effekter ändå blir tydligt märkbara efter ett tag:

“Det är ju svårt... men man kan i alla fall se att det är uppskattat och nyttigt och att de lär sig någonting på det. Sedan kan man inte säga exakt hur, men vissa effekter var ganska påtagliga. Det får man väl ändå säga.”

Den påtagliga effekten var en förändrad självinsikt hos enskilda chefer. Detta kunde delvis ses genom att organisationen som helhet blir mer konsekvent i sina förväntningar på ledarskap, men även HRs roll som arkitekt och facilitator av ledarutveckling blir tydlig. HR fick ta ansvar för struktur, process och uppföljning, medan ledarna själva ägde sin egen förändringsresa.

2.5.3 Analys och resonemang

Jans berättelse illustrerar på ett tydligt sätt hur ledarutveckling fungerar som en strategisk HR-praktik. När han argumenterar för att organisationer inte kan rekrytera sig ur sina ledarskapsutmaningar utan behöver utveckla befintliga chefer, ligger det nära en bred forskningstradition inom strategisk HRM där ledarskap ses som en central länk mellan HR-system och organisatoriska resultat (Storey & Wright, 2023). Ledare förväntas samtidigt hantera strategiska, operativa och relationella krav där det i praktiken ofta är den relationella förmågan att leda människor som blir underutvecklad (Day, 2000). Denna dimension är enligt Jan själv även den svåraste att utveckla.

Sett genom linsen HRM-processer (Bowen & Ostroff, 2004), kan ledarutveckling förstås som ett av de viktigaste verktygen för att skapa ett starkt HRM-system. När organisationer, via strukturerade program, tydligt kommunicerar vad som räknas som ett gott ledarskap, samt följer upp detta genom feedback från flera håll

och knyter det till faktiska karriärvägar och uppdrag skickas tydliga och konsistenta signaler om önskade beteenden.

Ledarutveckling blir då inte en sidovagn vid sidan av verksamheten, utan ett sätt att operationalisera strategin i det konkreta ledarskapet.

De tre hörnstenarna som Jan formulerar, uppdrag och rotation, varierande affärskontexter samt systematisk feedback, ligger väl i linje med forskning om erfarenhetsbaserad ledarutveckling. Day (2000) framhåller att hållbar ledarutveckling bygger på just kombinationen av formell träning, utmanande arbetsuppgifter och reflektion. Lacerenza m.fl. (2017) visar i en metaanalys att ledarutbildningar har störst effekt när de är interaktiva, sträcker sig över tid och är kopplade till deltagarnas verkliga uppdrag. Jans betoning på feedback, särskilt 360 graders feedback, illustrerar hur ledarutveckling kan göra den egna påverkan synlig på ett sätt som både motiverar och

skaver. Smither, London och Reilly (2005) finner att multi source feedback kan leda till beteendeförändring, framför allt när den kopplas till tydliga utvecklingsmål och uppföljning. När Jan beskriver hur cheferna fick veta hur det uppfattades som ledare och aktivt arbetade med att förstärka det som fungerade och förändra det som inte gjorde det, illustrerar han just denna mekanism. Feedbacken blev en startpunkt för riktad utveckling, inte bara information.

Den första och andra hörnstenen, att låta chefer pröva på olika uppdrag och arbeta i olika affärsmiljöer, knyter an till forskning om utvecklingsuppdrag som en central källa till ledarutveckling. Larsson, Carsten och Knudsen (2020) visar samtidigt hur sådana program kan haverera om de inte är förankrade i organisationens strategiska prioriteringar och om linjechefer inte upplever ägarskap. Det Jan beskriver, en koppling mellan program, karriärvägar och affärsbehov, kan därför ses som ett exempel på hur denna frikoppling försöker undvikas. Samtidigt förutsätter en sådan modell en robust kultur och struktur, där HR åtnjuter tillit och har djup kunskap om organisationens chefer och medarbetare. Detta ställer höga krav på HRs egen professionalitet, förmåga att bygga relationer och förstå olika affärsmiljöer.

Även om det inte är en av de tre hörnstenarna så uttrycker Jan ändå vikten av viljan att utvecklas som central i ledarutveckling. Det knyter an till både klassisk motivationsforskning och nyare diskussioner om learning agility, där självbestämmande, inre motivation och förmågan att lära av erfarenheter har visats vara avgörande för ledares utveckling (Gagne & Deci, 2005; Ashford & Derue, 2012; Bouland-van Dam, Ostrom & Jansen, 2022). När Jan säger att de flesta faktiskt vill utvecklas, men att de som inte vill "säkert inte är någon bra ledare heller" eftersom de saknar viljan, pekar han på en viktig realitet. Ledarutveckling kan organiseras av HR, men ägandet av utveckling ligger helt hos individen. HR kan vara bollplank, erbjuda struktur, verktyg och feedback, men utan grundläggande vilja att reflektera över sig själv kommer insatserna att ge begränsad effekt. Dessutom minskar chansen att chefer och medarbetare hittar till positioner där de känner sig motiverade, passar in och upplever att uppdraget ligger i linje med sina egna etiska och moraliska värderingar.

När Jan beskriver hur HR tog rollen att designa, koordinera och följa upp ledarutvecklingen, snarare än att äga ledarskapet i stället för linjen, ligger detta nära forskning om HR som förändringsagent och strategisk partner (Ulrich, 1997; Stouten m.fl., 2018). Det är ett område där utrymme ges för

HR att ta plats och synas, vilket leder till att de kan bygga och skapa tilltro till sig själva.

Ledarutveckling är likaså en arena där spänningar blir tydliga. Flera avvägningar måste göras, såsom hur standardiserat programmet kan vara, hur selektivt det ska vara sett till deltagare och hur många resurser som ska investeras i det. Utöver detta bör även avvägningar kring fokuset på utbildningen göras, det vill säga ifall det riktas mot det relationella, affärsnytta, etik och moral eller kulturella förbättringar.

Stage och Meier (2022) visar i sin genomgång av skandinaviska ledarutvecklingsprogram att balansen mellan öppen och sluten anpassning är avgörande. Program som är för generiska riskerar att uppfattas som irrelevanta, medan skraddarsydda program blir sårbara när nyckelpersoner försvinner eller strategin ändras. Något som kan påverka antalet deltagare negativt. Jans tre hörnstenar kan samtidigt ses som ett sätt att hantera en mer flexibel och mobil arbetsmarknad, där det ofta tas för givet att människor byter jobb efter några år. Genom att erbjuda utvecklingsuppdrag och intern rotation skapas möjligheten att byta jobb inom organisationen snarare än att lämna den. Det möjliggör att medarbetaren själv får möjlighet att utöka sitt CV och komma närmre den position de faktiskt vill besitta. Organisationen får i sin tur en medarbetare med bredare kunskapsbas och

en bättre koll på styrkor och svagheter. Jans erfarenheter understryker därmed vikten av praktiska kompromisser där en gemensam struktur för ledarutveckling behöver kombineras med en tydlig koppling till det konkreta uppdraget och den lokala kontexten. För HR innebär detta att de som designar och samordnar programmen måste ha god kunskap om olika chefer, deras styrkor och utvecklingsbehov samt de affärsmiljöer de verkar i. Det gör ledarutveckling mer krävande, men ger samtidigt HR en unik överblick och möjlighet att agera strategisk partner i organisationen.

Sammanfattningsvis bidrar Jans kapitel om ledarutveckling med flera viktiga pusselbitar. Gällande HR yrkets praktik och utveckling visar Jans erfarenheter hur HR rör sig från ett traditionellt, administrativt stöd till rollen som arkitekt för lärandemiljöer. När det kommer till chefers nytta och möjliga lärdomar från HR yrket ger Jans berättelser också intressanta lärdomar. Främst så är det viktigt att chefer ser sig själva som medskapare av sin egen ledarutveckling, inte bara som mottagare av HR-insatser. Detta kan ses som ett potentiellt hot för HR-professionella, men också som en möjlighet. När chefer är mer involverade och motiverade att bidra samt ta ansvar för sitt eget lärande så frias HRs händer. I sin tur visar sig möjligheter att bygga relationer med chefer och positionera HR mitt i affären

tydligare. Blivande eller nya individer inom HR behöver därför förstå affären och behärska metoder för lärande, feedback och talangmobilitet för att kunna ta en trovärdig roll i denna typ av utvecklingsarbete. Lika viktigt är att HR-professionella själva drivs av en vilja att göra skillnad och aktivt ta ansvar för sin påverkan på omgivningen, på samma sätt som de förväntar sig att chefer ska göra. Att hitta

en roll och organisation som både matchar den egna kompetensen och den egna moraliska kompassen framstår därmed som en viktig förutsättning för ett hållbart och professionellt utövande av HR. Detta bör i sin tur bidra till att både HR-yrket, och de som utövar det, stärks över tid.

2.6 Avveckling med hjärta och hjärna

Avveckling, med andra ord att avsluta en anställning på, är ett område där både författarna och intervjupersonen uppfattar att HR rollen blir ovanligt synlig. I en avvecklingsprocess framhävs ofta möjliga affärsmässiga krav, arbetsrättens relevans, facklig samverkan och känslor av oro från både arbetsgivare och arbetstagare. Frågor uppstår från alla parter vilket HR ska försöka fånga upp och processa. Det är därmed författarnas uppfattning att avveckling kan fungera som ett sanningens ögonblick för alla inblandade parter. Hur dessa svåra beslut och moment hanteras säger mycket om organisationen, dess kultur, vilja, dess väg framöver, historien som format organisationen och de inblandade parterna. Även om policydokument och värdeord ofta ligger som initial grund till avveckling har en organisation i detta skede en möjlighet att visa att de är mycket mer än bara regler och policydokument.

I en mer teknisk mening kan avveckling röra uppsägningar till följd av arbetsbrist, avslut på personliga skäl, omplaceringsutredningar, övertalighet och ibland nedläggningar av verksamheter. Bakom dessa kategorier döljer

sig alltid människor, vare sig det är arbetstagare eller arbetsgivare. Det kan gälla personer som förlorar eller riskerar att förlora sitt jobb, kollegorna som blir kvar eller cheferna som bär budskapet, där cheferna dessutom förväntas rädda en relation och de processer som existerar. Forskning om förändring, som författarna anser vara ett passande fokus i relation till avveckling, betonar att en ärlig och tydlig kommunikation, kombinerat med upplevd rättvisa, är avgörande i avvecklingsprocessen (Stouten m.fl., 2018; Storey & Wright, 2023).

Mot just den bakgrunden använder författarna begreppet avveckling med hjärta och hjärna. Med hjärna avser vi de strukturerade och rättsbaserade delarna av arbetet, det vill säga det kalla och objektiva. Att förstå lagstiftning, följa överenskomna processer, korrekt dokumentering, kommunicera med fackliga parter och se till besluten görs juridiskt korrekt är alltså centralt. Med hjärta avses de etiska och relationella dimensionerna, det vill säga kommunikationen med den som avvecklas, vilka villkor som erbjuds, hur den avvecklade och kvarvarande tas hand om, men också hur arbetsgivaren ser på sitt eget ansvar.

2.6.1 Göran Ågren

För att belysa temat utgår kapitlet från en intervju med Göran Ågren. Han har arbetat som personalchef/direktör i olika branscher; säkerhet, detaljhandel, oljeindustri, pappers- och hygienindustri, samt inom kommunalt bolag. Göran har i sitt yrkesliv befunnit sig i en position som fackligt aktiv, långt innan begreppet HR hade kommit på plats i Sverige. Detta förtydligas genom Görans fil.kand i psykologi, som sedan även lett honom till olika chefsroller inom personalområdet. Genom Görans 40-åriga yrkesliv har uppsägningar varit en del av hans roller. Intervjun visar tydligt på hur avveckling är något som återkommer i olika skepnader såsom stora neddragningar, fabriksnedläggningar, omorganisationer och övertalighet. Utöver detta är även individuellt komplicerade fall där tillit har brutit relevanta. Som en expert inom ämnet utgör Görans berättelser en intressant

syn på avveckling som kan anses som en av de svårare delarna i HR yrket.



2.6.2 Citat och utdrag från intervjun

Göran har trots naturen av uppgifterna varit orädd i sitt arbete. Samtidigt är Göran också tydlig med att det inte är kul att driva avvecklingsfrågor, men man skapar sin egen glädje när en avvecklingsprocess blir lyckosam för alla parter. Görans berättelse ger några konkreta ord i vad avveckling kan innebära i praktiken.

“Grunden för all avveckling är saklig grund. Du kan inte bara säga ‘tack för det som varit’ och stänga dörren. Då har du varken lagen eller din egen heder med dig.”

Heder är återkommande inte bara i Görans intervju, utan dyker även upp i flera andra intervjuer. Att det måste finnas saklig grund och en juridisk förankring vid avveckling blir såklart viktigt, och är något Göran självklart nämner. Citatet lyfter dock vikten av att göra mer än det juridiska och formella, inte bara för sig själv utan för organisationen. Vad gäller arbetsbrist och varför avveckling görs sägs följande:

“Det är nästan aldrig brist på arbete, det är brist på pengar eller brist på vilja att driva en verksamhet vidare. Men vi kallar det arbetsbrist, för det är så vi paketerar det.”

Den juridiska termen arbetsbrist döljer i det här fallet de strategiska och ekonomiska motiven bakom ett avvecklingsbeslut. I praktiken kan detta innebära att HR står i korsningen mellan affärsbeslutet och den juridiska etiketten som sätts på dem. Göran menar vidare att HR bör motverka att göra avveckling så billig som möjligt, särskilt i stora företag med god ekonomi. Han beskriver till exempel att det ofta kan uppstå konflikter i det fall pengafrågan blir relevant vid avvecklingsdiskussioner:

“Jag har alltid bråkat med ‘det måste bli så billigt som möjligt’. Har du jobbat tjugo år i ett stort bolag och får ett tack-kort och två månadslöner .. vad säger det om hur man värderar dig? Jag tycker att man ska kunna gå därifrån, rak i ryggen och känna att ‘okej, det här var tufft, men jag blev ändå behandlad schysst.”

Citatet illustrerar hur ekonomiska uppgörelser inte bara är siffror eller en juridisk nödvändighet. Det signalerar snarare värde, erkännande och respekt av individen som ska avvecklas. Det blir en viktig del av organisationens varumärke där det låga avgångsvederlaget kan leda till en större kostnad på

lång sikt. Göran benämner processen som den avvecklade individen tar med sig för "story", det vill säga historien om hur avvecklingsprocessen gick till.

"Det är stor skillnad på att kunna säga 'jag blev uppsagd på grund av arbetsbrist, vi lade ner en enhet' och att behöva säga 'det blev en konflikt, det blev stökigt'. Storyn du bär med dig påverkar hur du ser på dig själv, och hur andra ser på dig."

Dessa personliga narrativ kan påverka självkänsla och framtida möjligheter men blir också en del av företagets marknadsföring och employer brand. Det är den storyn som kommer att berättas av den avvecklade till nya kollegor, familj och andra närstående. En positivt betonad berättelse ligger alltså inom organisationens intresse och skapas i samråd med den uppsagde. Det är i detta skede som organisationen och dess HR-professionella kan skapa utrymme för alternativa lösningar. Storyn blir såklart viktig även för de som är kvarvarande efter avvecklingen, vilket Göran också betonar vikten av.

"Efter en stor avveckling kan de som är kvar känna både skuld och oro. 'Varför blev jag kvar och inte de?' eller 'när är det min tur?'. Om man inte pratar om det, utan bara kör på som vanligt, då sätter det sig i väggarna."

Denna syn på avveckling lägger sin vikt i att det är en iterativ och kontinuerlig process vilket fortsätter påverka organisationen lång tid efter att sista uppsägningsbrevet är utdelat. Denna syn anser författarna som positiv och modern då det är något organisationer bör ha i åtanke vid möjlig avveckling.

2.6.3 Analys och resonemang

Utifrån citaten och berättelsen som Göran ger kan avveckling förstås som ett test på hur organisationens faktiska funktion och HR

system fungerar i praktiken. När saklig grund prövas, turordningar sätts, facket involveras och budskapet kommuniceras kan det snabbt

bli tydligt om HR praktikerna upplevs som tydliga, konsekventa och förankrade. Om kriterier och förlopp i stället uppfattas som godtyckliga, taktiska eller motsägelsefulla löper en risk att HR och ledning kan anses inkonsekventa eller opportunistiska (Legge, 1995).

Författarnas egen tolkning är att Görans betoning av saklig grund, dokumentation och långsiktiga relationer till både facket och de berörda individerna visar hur hjärnan i avvecklingsarbetet fungerar. HR ska vara processägare vilka ser till att besluten står sig juridiskt samt att de tål granskning och förklaring. Det är både genom hjärnan men framför allt genom hjärtat som en professionell legitimitet byggs upp hos HR yrket, både internt och externt. Något som blir viktigt för yrkets fortsatta utveckling (Storey & Wright, 2023; Dellwik & Isaksson, 2025).

Vad som blir tydligt under intervjun är att struktur inte räcker. När Görän argumenterar mot billiga lösningar och för uppgörelser som är värdiga, uttrycker han en syn där professionell etik blir en integrerad del av yrket. Detta går emot den upplevda synen och normen gällande både HR yrket och uppgörelser i allmänhet vilket nästan kan ses som en sorts rebellisk akt. Att praktisera HR med ett etiskt tillvägagångssätt samt att tänka långsiktigt skapar dock värde på sikt. Likaså

bygger det legitimitet för den enskilda HR-professionella och HR-yrket i allmänhet.

Genom att HR bygger upp legitimitet blir det lättare att faktiskt verka som en central förändringsaktör (Finnholm m.fl., 2024; Dellwik & Isaksson, 2025). Beslut är aldrig neutrala, när HR exempelvis implementerar en policy innebär det alltid en tolkning, där den enskilda aktören tillsammans med den omgivande kontexten översätter beslutet till konkret praktik. I detta ljus kan Görans försvar av schyssta uppgörelser förstås som en specifik översättning av avvecklingsuppdraget. Från ett snävt kostnads- eller regelperspektiv till en process där arbetsgivaren tar ett uttalat moraliskt ansvar. När HR intar den positionen blir funktionen en moralisk röst i organisationen och en part som både arbetsgivare och arbetstagare kan lita på, vilket i sin tur stärker platsen vid bordet. Vem som sitter vid bordet spelar då roll: som Görän påpekar kan samma avvecklingsprocess få helt olika karaktär beroende på om den leds av advokater, fackliga representanter eller HR som aktivt bevakar en schysst hantering.

En återkommande punkt i analysen av intervjuerna är just legitimiteten hos HR yrket. Vetenskapsrådet (2002, 2024) lyfter principer kring respekt, integritet och omsorg inom forskning. Dessa principer kan fungera som en analogi, det vill säga att även när syftet är

organisatoriskt och inte akademiskt, är det rimligt att värna om människors anonymitet och att de inte ska reduceras till ärenden eller kostnader. Avveckling med hjärta innebär i denna mening att någon tar ansvar för att de berörda får korrekt information, rimlig tid, möjlighet att ställa frågor, stöd att orientera sig vidare och att de inte behandlas som ett problem. HR-yrket är beroende av att folk litar på att yrkets syfte är positivt och att principer följs. Ur ett HR-perspektiv innebär därför avveckling med hjärta och hjärna även att ta ansvar för efterspelet. Detta kan handla om uppföljande samtal, tydlig kommunikation om framtida riktning, stöd till chefer som själva är påverkade eller insatser som markerar respekt för dem som lämnat. Här kan en tydlig koppling göras till organisationskultur då sättet arbetsgivaren avslutar relationer på säger mycket om vilken typ av arbetsgemenskap som frodas i organisationen.

I detta fall blir en viktig lärdom för chefer att avveckling inte enbart är ett arbetsrättsligt problem som ska läggas på HR. Snarare bör det ses som en process där chefens närvaro och förmåga att bära beslutet tillsammans med HR blir avgörande för hur processen

upplevs. Något som bidrar med långsiktigt positiva resultat för organisationens employer branding. Ett tidigt och tätt samarbete mellan HR och chefer bör framhävas, där mandat och legitimitet hos HR-professionella framstår som en framgångsfaktor när det kommer till stöttning och ifrågasättande.

För personer inom en HR-karriär visar intervjun att kompetens inom arbetsrätt och processer inte är något negativt i sig. Det behöver snarare kombineras med en kommunikativ förmåga, integritet och viljan att stå upp för en viss nivå av värdighet även när det kommer med en kostnad i form av tid eller resurser. Hjärna utan hjärta riskerar att urholka HRs legitimitet, vilket kan bli kostsamt för dess slagfärdighet. Hjärta utan hjärna riskerar i stället att sluta i otydlighet, rättsosäkerhet, konflikter samt höga kostnader. Att arbeta med hjärta och hjärna kan därför beskrivas som ett koncentrat av HR-yrkets kärna; att samtidigt vara systembyggare, rådgivare, medmänniska och ibland motröst. Hur dessa roller sen hålls ihop, medverkar eller glider isär avgör inte bara hur en enskild avvecklingsprocess upplevs, utan också hur HRs professionella mandat utvecklas på lång sikt



3 Slutsatser och tankar från intervjuerna

I detta kapitel knyter vi ihop trådarna från de sex tematiska kapitlen från kapitlet innan och återvänder till de två forskningsfrågorna:

RQ1. Hur framträder HR-yrkets praktik och utveckling i erfarna HR-professionellas berättelser, över olika delområden av HR?

RQ2. Vilka lärdomar följer av dessa berättelser för (a) chefer som vill förstå och tillvarata HRs värde och (b) personer i en HR-karriär?

Rapportens titel “HR är viktigt, men ingen vet varför” sammanfattar en viss paradox som genomströmmar intervjuerna. Å ena sidan

framstår HR som en kritisk organisationsfunktion när kultur, etik och strategi möts. Medan det å andra sidan är

svårt att mäta just den här typen av arbete i kortsiktiga mått. HRs värde kan ses i förebyggande eller översättande perspektiv, vilket kan göra HR osynligt när det inte behövs, medan det blir synligt när det behövs, något man kan se att HR-yrket delar med exempelvis internt anställda IT-expert. På en arbetsplats märks generellt inte avsaknaden av en IT-tekniker för de flesta anställda, men när arbetsplatsens nätverk lägger ner och ingen har kunskapen att fixa det, då märks det. I mångt och mycket kan alltså HR uppfattas genom samma princip.

Vad som då kan ses som en paradox förstärks av att HR sällan uppfattas ligga nära "produktionen" eller kärnleveransen på samma direkta sätt som exempelvis produkt- och teknikutveckling. I budget- och styrningsfrågor blir HR därmed ofta en tydlig kostnadspost, medan värdet visar sig indirekt och över tid. I den meningen delar HR ytterligare drag med IT-området: organisationer kan investera stora belopp i teknik, samtidigt som värdeskapandet är beroende av hur arbetssätt, kultur och ansvar faktiskt formas runt systemen. På samma sätt kan organisationer investera mycket i att rekrytera rätt personer, men lägger mindre vikt i att investera rätt resurser för att utveckla personalen eller personalavdelningen. Dessutom finns etiska och praktiska gränser för hur långt en organisation kan gå i att mäta och kvantifiera

människor och beteenden. HRs "hjärta och hjärna" innebär att kombinera struktur, rättssäkerhet och data med omdöme, integritet och respekt för individen utan att göra dem till siffror. En slutsats att ta med sig från intervjuerna är därför att HR behöver komma närmare organisationens värdekedja, inte genom att bli "produktägare", utan genom tidig involvering i strategiska vägval där de kan koppla kultur, kompetens och ledarskap till kärnuppdraget. Huruvida HR behöver vara synligare i organisationen är däremot svårare att definiera. När och om detta behövs, anses vara upp till de HR-professionellas egna förmågor och beror på organisatorisk kontext, den individuella HR-professionella och HRM-styrkan som besitts. Att förstå när och hur mycket HR ska synas tolkas därför som en viktig förmåga för HR-professionella.

HR kan ses som ett område där värde ofta uppstår genom sådant som inte händer. Att konflikter inte eskalerar, att medarbetare upprätthåller en stabil organisationskultur där beslut efterlevs, att chefer agerar konsekvent och att processer upplevs som rättvisa. Den typen av värde och välmående hos en organisation är svår att koppla till en enskild insats och kan riskera att attribueras till antingen ledning eller linjen när utfallet blir bra, medan den attribueras till HR om utfallet blir dåligt. Samtidigt finns både praktiska och etiska gränser för hur långt organisationer kan

gå i att mäta och kvantifiera människor. "Hjärta och hjärna" blir därför en styrningsfråga där behov av struktur eller data, och framför allt legitimiteten den kan ge, måste balanseras mot det personliga och "osynliga" i personalarbetet.

Med detta som bakgrund blir tre återkommande diskrepanser centrala i materialet; (1) specialiseringens löfte kontra generalistens praktik, (2) standardisering och "best practice" kontra översättning och professionellt omdöme, samt (3) digitalisering kontra relationell kostnad. Intervjuerna ger därmed ett förhållandevis samstämmigt, men inte helt konfliktfritt porträtt av HR-yrket. Ett arbete i skärningspunkten mellan strategi och vardag, mellan affärsnytta och etik, och mellan digitaliseringens löften och en envist mänsklig

verklighet. Samtidigt utmanar utsagorna bilden av HR som en primärt administrativ funktion och ligger nära, ibland före, det som senare kodifierats i forskning om strategisk HRM, HRM-system och översättning av idéer till praktik (Czarniawska & Joerges, 1996; Ulrich, 1997; Bowen & Ostroff, 2004; Røvik, 2023).

I avsnitt 3.1 - 3.4 strukturerar vi därför slutsatserna i fyra övergripande teman kopplade till RQ1, innan vi i 3.5 formulerar mer riktade lärdomar och svar på RQ2.

Avslutningsvis berör vi också relationen mellan erfarenhetsbaserad praktik och forskning, den återkommande hönan-eller-ägget-frågan, och vad detta kan betyda för framtidens HR-utbildning.

3.1 HR som översättningspraktik i korsning mellan strategi, människor och teknik

Ett första genomgående mönster är att intervjupersonerna, oavsett vilket tema de talar om, beskriver HR-arbete som ett översättningsarbete. Exempelvis är HR-professionella översättare av:

- Övergripande affärsstrategier till begriplig praktik för chefer och medarbetare.
- Juridik, avtal och policy till hanterbara rutiner.
- Digitala system och data till meningsfulla beslut.
- Abstrakta värdeord till konkreta beteenden.
- Svåra förändringar, till berättelser som människor kan leva vidare med.

Mer konkret är Lars betoning av att HR "finns i affärsstrategierna" snarare än att de får ett uppdrag i efterhand, Lisskullas beskrivning av att "finna sig i organisationen" och förstå vardagen, Kjells sätt att knyta samman rekrytering, kultur och långsiktig kompetensförsörjning, liksom Görans arbete med att skapa en hållbar "story" kring avveckling, alla illustrationer av den översättande funktionen. Detta ligger nära den

översättningsteoretiska traditionen där idéer ses som något ständigt omformande när de färdas mellan sammanhang (Czarniawska & Joerges, 1996; Røvik, 2023). I stället för att betrakta HR-policy som något som implementeras ovanifrån blir HR-professionella synliga som aktörer som tolkar strategier i ljuset av lokala villkor. Utöver detta anpassar de även centrala riktlinjer till olika verksamheter och bromsar eller accelererar

förändring när effekterna på människor bedöms. Samma mönster kan också förstås genom linsen HRM-systemens styrka. Bowen och Ostroff (2004) menar att HR-professionella skapar mest värde när de sänder tydliga, konsistenta och legitima signaler om vad som förväntas i organisationen. Intervjuerna visar hur HRs översättningsarbete är centralt för att sådana signaler överhuvudtaget ska uppstå; utan HR som meningsskapare riskerar HR-systemet att reduceras till lösa riktlinjer utan en verklig styrningseffekt.

Digitalisering och AI förstärker samtidigt översättningsdimensionen. Flera intervjupersoner beskriver hur system, verktyg och data riskerar att skapa avstånd till verksamhetens mänskliga dimensioner om de inte leds och tolkas. Detta synliggör ett svårt dilemma: samtidigt som det förefaller finnas ett växande behov av mer automatiserade HR-processer, kvarstår frågan hur en sådan utveckling kan ske utan att HR-arbetets relationella och kontextkänsliga dimension försvagas. I förlängningen väcker detta också frågan om vem som faktiskt ska initiera, äga och driva automatiseringen; om det är HR, verksamheten, IT-funktioner eller externa aktörer. Följdfrågan blir även vilka

konsekvenser det får för HR yrket samt dess utövare. Blir de fler eller färre, mer specialiserade eller mindre, blir de nästa arbetshäst, med ett ädelt förflutet men minskad roll i framtiden? Senare forskning visar dessutom att Sverige ligger efter internationellt när det gäller avancerad digitalisering av HR, särskilt algoritmisk HR och HR-analys (Tengblad & Nord, 2024). Intervjupersonernas berättelser kan därför läsas som en dubbel utmaning där HR behöver kliva in i de digitala arenorna och samtidigt hålla fast vid sin översättande, relationella roll. Samtidigt kan detta ses som en möjlighet där HR i stället kan kombinera automatisering med, samt få mer tid över för, mjuka värden. Sammanfattningsvis bekräftar och fördjupar intervjuerna bilden av HR som översättare mellan strategi och vardag, snarare än som en renodlad expertfunktion vid sidan av affären. Kapitlet visar hur diskrepansen mellan standardiserade HR-idéer och praktisk översättning uppstår i vardagen. Det avgörande är sällan modellen i sig, utan hur den tolkas, prioriteras och görs begriplig i en konkret kontext, en roll som HR är unikt positionerad att axla.

3.2 Relationer, legitimitet och generalistkompetens som professionell kärna

Ett andra starkt mönster i intervjuerna rör relationer och legitimitet. Relationen mellan HR, chefer och fack beskrivs som ett ekosystem vilket vilar på tillit, synlighet och tydliga gränser. HR ska alltså finnas nära verksamheten, men inte ta över chefers ansvar. Intervjuerna kan också förstås genom ett professions- och gränsdragningsperspektiv. När Lisskulla betonar att HR måste vara nära verksamheten men "aldrig ta över" chefers ansvar synliggörs inte bara ett praktiskt arbetssätt utan ett professionellt boundary work (Gieryn, 1983; Fournier & Malin, 2000). Att skapa legitimitet genom att tydliggöra mandat, ansvar och vad som räknas som "god HR-praktik" i vardagen. Denna typ av gränsdragning blir särskilt viktig i ett HR-landskap där roller både specialiseras och överlåts till linjen, vilket annars riskerar att göra HR otydligt och därmed svagare som professionell aktör (Larsen & Brewster, 2003; Perry & Kulik, 2008). Boundary work blir därmed också ett sätt att hantera

diskrepansen mellan specialiseringens organisatoriska logik och generalistens praktisknära roll som sammanhållande funktion. I det ljuset blir generalistkompetens inte bara bredd, utan en förmåga att hålla ihop gränser och samspel mellan aktörer utan att HR urholkas till vare sig servicefunktion eller kontrollinstans.

Det professions- och gränsdragningsperspektivet kan också läsas som något konstruktivt. Boundary work skyddar både chefer och HR. För chefer skapar det tydlighet om ansvar och mandat. För HR skapar det en professionell identitet som möjliggör integritet, att kunna vara stödjande och utmanande utan att följa den konstanta brandsläckning som Tengblad & Nord (2024) beskriver. I en pressad kontext kan detta ses som en möjlighet snarare än ett hinder, då det skapar en förutsättning för att HR ska kunna prioritera och behålla tillit.

Kjell betonar hur organisationens historia, i hantering av kompetens, omskolning, omplacering och studiemöjligheter, skapar eller undergräver tilltron till både arbetsgivaren och HR. Göran beskriver hur avveckling är ett "moment of truth" där både HRs och arbetsgivarens heder prövas. Detta ligger väl i linje med forskning som visar att medarbetare i praktiken bedömer HRs kvalitet via hur chefer agerar snarare än via HR-policydokument (Gilbert m.fl., 2011; Bos-Nehles m.fl., 2013). HRs legitimitet är därmed indirekt då den byggs genom hur väl HR förmår att stötta chefer, samspela med fackliga parter och hålla ihop helheten i ett fragmenterat HR-landskap. Ett överraskande tydligt budskap från intervjuerna är att denna legitimitet inte primärt vilar på snäva specialistkompetenser utan på generalistisk bredd:

- Erfarenheter från linjeroller, ekonomi, kommunikation eller helt andra branscher lyfts som viktiga för att förstå affärslogiken.
- Förmågan att "läsa ett rum", bygga relationer över tid och navigera i organisationspolitik beskrivs som lika avgörande som formell HR-kunskap.
- Modet att både stötta och säga emot, att kombinera nyfikenhet med gränssättning, framställs som centrala beteenden hos professionella HR-aktörer.

Detta utmanar samtida trender där HR alltmer organiseras som ett nät av specialistroller, HR-businesspartners, HR-controllers, talent acquisition-specialister, HR-jurister, HR-analytiker (Snell m.fl., 2023; Dima m.fl., 2024). Intervjuerna ska inte förstås som att specialisering i sig är problematiskt eller överflödigt, utan snarare som att HR-riskerar att förlora något centralt om specialiseringen drivs så långt att den sammanhållande, praktknära och relationella helhetssynen försvagas. I det ljuset pekar intervjuerna mot att generalistroller, och inte minst generalistiskt erfarna HR-chefer, fortsatt fyller en avgörande funktion genom att knyta samman olika uppdrag, perspektiv och aktörer. Genom att röra sig mellan sådana sammanhang bygger HR-professionella den helhetssyn som krävs för att de ska bli trovärdiga partners i verksamheten. Sammantaget framträder en bild av HR där relationell kompetens, generalistisk förståelse och långsiktigt förtroendebyggande utgör kärnan, medan specialistkunskap och tekniska verktyg förblir viktiga, men i detta sammanhang underställda, resurser.

En iakttagelse i rapporten är att facklig samverkan återkommer som något viktigt i intervjuerna, men att själva akten av att förhandla inte blir ett eget tema, eller något som reflekteras över. Ordet förhandling framkommer knappt under de olika

intervjuerna och är kanske något som i många fall tolkas som utanför HR-sfären. Författarna tolkar det på tre olika sätt, för det första kan förhandling vara en institutionaliserad del av HR-chefsarbetet och kan tas för givet som tyst kunskap. För det andra kan det spegla urvalet av rapporten. Rapportens huvudfokus är på tematiska områden som främjar intervjupersonernas individuella bild och formas av deras intresse snarare än ett rent fokus på HR-yrket. För det tredje kan det reflektera HRs värde och hur det kommuniceras, förhandlingar kan ses som viktiga men också som något vilket gärna undviks; "går allting bra behöver vi inte hantera facket". Det kan även vara att förhandlingar inte översätts bra i intervjuformat, svåra att diskutera utan detaljer eller dra ut på tid. Frånvaron kan förstås ses som en del av rapportens övergripande paradox om HRs synlighet.

När partsrelationer fungerar och konflikter inte eskalerar blir arbetet lätt osynligt, men när intressen krockar hamnar HR ofta i skottgluggen som arbetsgivarrepresentant med en samtidig förväntan att värna legitimitet och tillit (Legge, 1995; Keegan & Francis, 2010). Vissa av HRs mest centrala arenor kan också vara de som är svårast att berätta om i efterhand, trots att de kan vara avgörande för hur HR uppfattas och får genomslag. Oavsett tolkningen är dess frånvaro relevant, det påminner om att HRs praktiker inte alltid är synliga och är i ständigt förändring beroende på kontexten

3.3 Hjärta, hjärna, etik och moral som kompass

Det tredje tematiska fältet rörde etik och moral. Elisabet och Magdalena sätter ord på något som egentligen genomsyrar alla intervjuer: HR-yrket är ständigt indraget i frågor där det inte finns enkla rätt eller fel. Värderingar, makt och konsekvenser är i stället något som måste vägas samman. Samtidigt väcker intervjuerna en mer grundläggande fråga: är HR tillräckligt etiskt och moraliskt orienterat om arbetet främst förstås som att följa lagar, hålla processer i ordning och säkerställa ett respektfullt bemötande? Materialet antyder att detta visserligen är nödvändigt, men kanske inte alltid tillräckligt. Etik framträder som något mer krävande, nämligen en förmåga att uppmärksamma normer, ifrågasätta tveksamma praktiker och i vissa fall utmana organisatoriska beslut som formellt kan vara korrekta men ändå riskerar att underminera tillit, värdighet eller långsiktig legitimitet. Att bygga en organisation med modet att ifrågasätta där det behövs, kan bli en viktig och central del för HR-professionella framöver. Elisabets exempel på den felaktiga kostnaden

på en reseräkning illustrerar detta.

Regelmässigt är situationen relativt tydlig, men valet att acceptera eller markera får långtgående konsekvenser för vilken norm som sätter sig i organisationen. Hennes poäng att fusket blir signal, inte bara till ekonomichefen utan till hela kulturen, ligger nära forskning om hur små normavvikelser kan normaliseras och successivt underminera etiska standarder (Brown & Treviño, 2005). Att i detta fall kunna väga för- och nackdelar eller möjliga repressalier blir relevant, men poängen är just att etiskt arbete inte reduceras till en enkel regelavprickning. Magdalenas modell om en kall hjärna, varmt hjärta och en ren hand gör samma poäng fast mer koncentrerat.

I forskningen om etiskt ledarskap definieras just detta som kärnan, det vill säga att föregå med gott exempel, fatta transparenta beslut och skapa utrymme för dialog kring svåra frågor (Brown m.fl., 2006). Från det perspektivet aktualiserar intervjuerna också

frågan om HR enbart ska förvalta etiskt hållbara processer, eller förstås som en aktör som också behöver identifiera, synliggöra och ibland utmana etiskt tveksamma organisatoriska mönster. HR-intervjuerna visar att samma logik gäller för HR-yrket, med den extra dimensionen att HR ofta förväntas vara normbärare för organisationens värderingar (Aardagh, 2007). I rekrytering blir detta särskilt tydligt. Både Elisabet och Magdalena problematiserar hur "likeable" kandidater premieras, hur personlighetstester används innan någon ens träffat en människa, och hur bristande återkoppling kan upplevas som djupt respektlöst. Forskning visar att rekryteringsprocesser är särskilt utsatta för preferens- och diskrimineringsmönster (Aardagh, 2007; Diskrimineringsombudsmannen, 2012). HR förväntas här balansera krav på effektivitet, teknik och standardisering med krav på rättvisa, transparens och jämlikhet.

En ytterligare mekanism som blir synlig under intervjuerna är HRs omsorg och emotionella arbete. HR kan oftast ses och tolkas fungera som en 'hållande' funktion i organisationen, ett valv för att ta emot oro, frustration eller skuld. Det kan vara att leda eller coacha kring svåra samtal, hjälpa formulera och initiera beslut samtidigt som man önskvärt skyddar processers upplevda rättvisa och värdighet, både för organisationen, sin egen och sitt

yrkes skull (även om det inte alltid formuleras utvändigt). Den här typen av emotionellt arbete skapar stabilitet och tillit, men kan vara typiskt svårt att mäta och kan riskeras att förbises i en datadriven värld. Även här visas vikten av hjärta och hjärna, att skapa utrymme för det strukturella, konsekvenstänket samtidigt som utrymme ges för det arbete som gör att människor kan förstå och leva med tuffa organisatoriska beslut. Det ger möjligheter att fortsätta bygga ett starkt employer brand.

Görans perspektiv på avveckling kompletterar bilden. Hans återkommande betoning av heder, att kunna se sig själv i spegeln efter ett svårt beslut, illustrerar hur HR borde fungera som moralisk kompass när verksamheten fattar beslut om neddragningar och uppsägningar. Hans resonemang om den berättelse som både uppsagda och kvarvarande medarbetare tar med sig ur processen visar hur etik och kultur vävs samman. Forskning om förändring pekar på just detta, alltså att upplevd rättvisa, konsekvens och respekt är avgörande för hur förändringsprocesser landar, både emotionellt och organisatoriskt (Stouten m.fl., 2018). Sammanfattningsvis framträder ett HR-yrke där hjärta och hjärna inte är motsatser utan ömsesidigt beroende. Arbetsrättslig och processuell kompetens utan etik riskerar att urholka legitimiteten och empati utan struktur

riskerar rättsosäkerhet och oförutsägbarhet.

Intervjuerna visar att professionell HR-

kompetens i hög grad består i att hålla

samman dessa dimensioner över tid

.

3.4 HR som förändringsaktör i en digitaliserad och pressad kontext

En fjärde slutsats rör kontexten kring HR-arbetet. Samtliga intervjuer utspelar sig mot bakgrund av en arbetsmarknad som upplevs som mer pressad, mer komplex och mer teknologiserad.

- Lars beskriver hur digitalisering och pandemin förändrat samarbetsmönster, ökat risken för splittring och ensamhet, samtidigt som affärsresultaten ibland förbättrats.
- Kjell betonar behovet av aktiv kompetensförsörjning, där omskolning, omplacering och studiemöjligheter blir verktyg för att skapa trygghet i förändring.
- Lisskulla visar hur en pressad vardag med höga förväntningar på HR gör tydliga gränser mot chefer och medarbetare avgörande för att relationer och ansvarsfördelning ska hålla över tid.
- Magdalena och Elisabet problematiserar hur digitaliserade

rekryteringsprocesser riskerar att avhumanisera kandidater.

- Jan framhåller att organisationer inte kan "rekrytera sig ur" sina ledarskapsproblem utan måste utveckla de chefer som finns.
- Göran visar hur uppsägningsprocesser blir allt vanligare och därmed kräver mer systematik och eftertanke.

Forskning om digitalisering inom HR styrker bilden av en kontext i snabb omvandling. Dery m.fl. (2013) och senare Dima m.fl. (2024) beskriver hur digitala HR-system både öppnar för nya arbetssätt och riskerar att reducera HR till teknisk administration om de inte kombineras med strategisk och relationell kompetens. Ett institutionellt perspektiv fördjupar också varför specialisering ofta ökar, även när intervjuerna betonar generalistens värde. I praktiken påverkas HR starkt av legitimitetskrav, benchmarking och spridning av "moderna" lösningar, exempelvis globala standarder, modeller och digitala system.

Adaption av dessa drivs lika mycket av behovet att framstå som professionell och samtida som av bevisad effekt i den lokala kontexten (Ulfsdotter Eriksson, 2017; Chung m.fl., 2020). I ett sådant ljus kan specialisering förstås som både effektiviserings- och legitimitetsprojekt. Intervjuerna pekar dock på att när organisationskontexten blir pressad, samt när etik, kultur och förändring ska hållas ihop, blir det avgörande om dessa "lånade-idé"-lösningar faktiskt översätts till lokal praktik. Annars riskerar de att skapa distans snarare än värde (Dery m.fl., 2013; Snell m.fl., 2023). HR-yrket har alltså ett behov att förstå omvärldstrender och kontexter då dessa, av olika anledningar, påverkar och styr HRs upplevda och därmed faktiska värde. I en sådan kontext blir intervjupersonernas betonade lärdomar tydliga:

HR måste prioritera. En av intervjupersonerna uttrycker det träffande: Organisationen kommer alltid att generera fler problem än vad HR hinner lösa. Utan tydliga prioriteringar fastnar HR i ett evigt brandsläckande. Brandsläckande riskerar att binda HR vid operativa uppgifter, i stället för att fokusera på strategin som blir viktig för att kunna skapa långsiktigt värde.

HR måste värna närvaron i verksamheten samtidigt som digitala verktyg används för att

frigöra tid, inte fylla den med ytterligare administration.

HR måste ta en aktiv roll i kompetensförsörjning, både genom att stötta utbildning och omskolning internt, samt genom att knyta tätare band till utbildningssystemet (Boström & Emanuel, 2025).

HR måste utveckla digital och analytisk kompetens, inte som mål i sig, utan som medel för att bättre förstå mönster och följa upp konsekvenser med chefer och fack.

Detta förstärks av internationella initiativ som HAIKU-projektet, som pekar ut just kombinationen av digital kompetens, etiskt omdöme och förståelse för verksamheten som kärnkompetenser för framtidens HR-profession (Tengblad & Nord, 2024).

Intervjuerna påvisar att HR kan agera som en förändringsaktör. Detta kan dock bara ske om yrket både accepterar resursbegränsningar (låg HR-densitet, höga krav), vågar säga nej, samt kan prioritera och driva egna agendor.

Som även diskuterats i kapitelinledningen gör mätbarhets- och attributionsperspektivet det tydligt varför HR ofta ifrågasätts trots att arbetet upplevs nödvändigt. I en digitaliserad och pressad kontext förstärks detta, eftersom effekter i hög grad formas genom chefers

genomförande och medarbetares tolkningar
snarare än genom system och policydokument
i sig (Nishii, Lepak & Schneider, 2008; Wright
& Nishii, 2013).

3.5 Svar på forskningsfrågorna

Utifrån intervjuerna framträder en relativt samstämmig bild av HR-yrkets praktik och utveckling. HR beskrivs inte främst som en administrativ stödfunktion, utan som ett översättaryrke i korsningen mellan strategi, människor och teknik. Samtidigt blir det tydligt att denna översättande roll bara får genomslag om vissa villkor är uppfyllda, både hos chefer och hos HR-professionella själva. I detta avsnitt sammanfattar vi därför först vad intervjuerna säger om HR-yrkets praktik och utveckling (RQ1), för att därefter knyta detta till lärdomar för chefer och för personer i en HR-karriär (RQ2a-b).

Gällande RQ1: Genomgående går det att tolka intervjupersonernas HR-arbete som ett kontinuerligt översättande; mellan övergripande strategier och lokal praktik, mellan juridik och sunt förnuft, mellan

systemdata och levda erfarenheter, mellan värdeord och de beteenden som faktiskt premieras i vardagen. Översättningsteori (Czarniawska & Joerges, 1996; Røvik, 2023) och forskning om HRM-system (Bowen & Ostroff, 2004) ger språk åt detta, det vill säga att HR inte bara implementerar färdiga idéer, utan omformar, anpassar och ibland bromsar dem när de möter verksamhetens konkreta villkor. Samtidigt finns det en tydlig kontext runt detta översättningsarbete. Intervjuerna utspelar sig till exempel i en tid präglad av:

- Ökade krav på effektivitet och kostnadskontroll,
- Växande digitalisering och automatisering,
- Återkommande omorganisationer, neddragningar och kompetensskiften.

I denna miljö behöver HR både kunna använda digitala verktyg och hålla fast vid den

mänskliga dimensionen. Data, system och processer framställs inte som motsatser till

mjuka värden, utan som resurser som måste tolkas, problematiseras och sättas in i ett sammanhang. Här blir HRs översättande roll central. Utan rollen riskerar både strategier och system att bli hyllvärmare eller upplevas som avhumaniserade. Intervjuerna visar samtidigt att det inte räcker att HR vet vad som borde göras då yrket är djupt beroende av relationer och legitimitet. Tillit från chefer, fackliga företrädare och medarbetare återkommer som en förutsättning för att HR ska ha reellt inflytande. Denna legitimitet byggs över tid genom att vara närvarande i verksamheten, ta ansvar utan att ta över chefsmandat samt att hålla vad som lovas, även i svåra lägen som uppsägningar och omställning.

Här framträder också generalistkompetensen som oväntat central. Intervjupersonerna lyfter just bredden, det vill säga förmågan att hantera rekrytering, arbetsrätt, utveckling, samverkan och förändring, som nyckeln till att förstå helheten och kunna ta rollen som översättare. Specialistrollerna (exempelvis renodlad rekrytering, HR-analys eller löneadministration) blir viktiga komplement, men det är den generalistiska förankringen som gör den individuella HR-professionella trovärdig i rollen som partner till ledningen. En bredare kompetensgrund, som generalistrollen möjliggör, kan ses som ett viktigt verktyg för HR att förstå organisationen och dess produkt.

Detta kan försvåras vid arbete som blir alltför specialiserat utanför organisationens kärna.

Etik och moralisk kompass löper som en röd tråd genom berättelserna. Dilemman i rekrytering, belöningssystem, rehabilitering eller avveckling beskrivs sällan som rent juridiska frågor med ett konkret rätt eller fel; de handlar snarare om att balansera en kall hjärna, ett varmt hjärta och en ren hand. HR förväntas både förstå regelverken och stå upp för en hållbar och schysst behandling av människor. I praktiken blir HR därmed en bärare av organisationens självbild, alltså hur vi behandlar kandidater, pratar om uppsagda, och agerar i gråzoner, sätter normen för vilken typ av arbetsgivare vi är.

Sammanfattningsvis visar intervjuerna att HR-yrkets praktik och utveckling (RQ1) kan förstås genom fyra sammanhängande drag:

- HR som översättare mellan strategi, vardag, juridik, data och kultur.
- Relationer, tillit och en generalistisk bredd som bas för professionell legitimitet.
- Etik och moral är en integrerad del av yrkesrollen, inte ett tillägg.
- HR bedrivs i en pressad, digitaliserad kontext där prioriteringsförmåga och förändringskompetens är avgörande.

Gällande RQ2-a: För chefer som vill ta vara på HRs översättande roll blir en första slutsats att HR behöver bli delaktiga tidigt. Om HR deltar först när strategier redan är beslutade, eller när ett problem sedan länge brunnit, reduceras HR lätt till brandkår eller regelpolis. När HR däremot deltar i den tidiga analysen av kompetensbehov, kulturkonsekvenser samt risker och möjligheter, ökar chansen att beslut både blir genomförbara och hållbara. Vidare bör arbetsgivaruppdraget vara delat, men inte otydligt. HR kan och bör vara en kvalificerad rådgivare i svåra personalfrågor men intervjuerna visar samtidigt hur problem uppstår när chefer lägger över hela ansvaret på HR. Chefer som tydliggör att HR är partner, inte ersättare, stärker både sin egen och HRs roll och hjälper till att skapa den HRM-styrka som forskningen pekar på som viktig (Bowen & Ostroff, 2004).

Ytterligare en slutsats är att HRs roll i etik och kultur behöver tas på allvar. När chefen bjuder in HR till diskussioner bör HRs potential som normbärare utnyttjas. Det handlar inte om att HR ska ägna sig åt mjuka frågor vid sidan av den riktiga affären, utan snarare om att de mjuka frågorna är en del av affären i sig. Det är så förtroende, attraktivitet och legitimitet blir etablerade hos medarbetare och omvärlden. Slutligen pekar också intervjuerna på att ledarutveckling blir som mest effektiv när HR och chefer ser det som ett gemensamt projekt.

När utvecklingsinsatser kopplas till verkliga uppdrag, feedback-data tas på allvar och karriärvägar eller rotation används strategiskt, blir HRs arbete med ledarskap en central del av verksamhetsutvecklingen, inte ett separat program vid sidan av.

Gällande RQ2-b: För personer i en HR-karriär är intervjuerna både uppmuntrande och krävande. De visar att det finns ett stort behov av HR-kompetens, men också att yrket ställer höga krav på mognad, integritet och förmåga att hantera paradoxer. En första lärdom är att förstå verksamheten minst lika mycket som HR-professionen. Den som kan läsa ekonomiska nyckeltal, följa kundresan och se var värde skapas har större möjlighet att bli tagen på allvar i strategiska diskussioner. Teori om strategisk HRM (Huselid & Becker, 2011; Cayrat & Boxall, 2023) bekräftar detta men intervjuerna lyfter samma punkt, HR-professionella som kan affären och verksamheten blir naturliga samtalspartners för ledningen och ges möjligheter att öka sitt eget och HRs värde.

Vikten av att bygga en generalistisk grund innan eventuell specialisering lyfts också. Att ha arbetat brett, med rekrytering, arbetsrätt, utveckling, facklig samverkan och förändring, ger inte bara kompetens i sakfrågor utan också förmågan att översätta, prioritera och se samband. Den bredden framstår som en

förutsättning för att senare kunna kliva in i roller som kräver spetskompetens utan att tappa helhetsperspektivet. Detta bör vidare stärka ens förmåga att handla etiskt i krävande situationer. Intervjupersonerna beskriver återkommande tillfällen där det inte finns någon färdig manual. Här blir den moraliska kompassen central, liksom modet att stå kvar i obekväma lägen, argumentera för schyssta lösningar och ibland säga nej.

En ytterligare lärdom är att prioritering och gränssättning är en del av yrkesrollen, inte ett misslyckande. Många beskriver en tidig karriär där de "ville hjälpa alla med allt" och därigenom riskerade att både bränna ut sig själva och urvattna HR-funktionen. Att kunna formulera vad HR ska och inte ska göra framstår som en nyckel till hållbarhet, både för individen och professionen. Samtidigt visar intervjuerna och rapportens bredare resonemang att detta inte enbart är en individuell fråga. I många organisationer begränsas HRs möjligheter att prioritera av att nya uppgifter successivt läggs på funktionen från ledning och verksamhet, utan att motsvarande mandat, resurser eller avgränsningar följer med. Frågan blir därför inte bara om HR kan prioritera, utan också om organisationen faktiskt ger HR möjlighet att göra det. Om uppdraget och ansvaret kan falla på individuella HR-professionella och HR avdelningen, måste det finnas ytterligare stöd

och vilja från organisationen att verkställa detta. Bilden av att tidigt i karriären vilja hjälpa alla behöver därmed inte vara negativ. Att vilja hjälpa alla med allt är ett perspektiv som kan appliceras på de människor som för tillfället studerar till personalvetare eller annan HR-utbildning. Det är nämligen viktigt att förstå att utbildning är ett verktyg, inte en garanti. Teoretisk skolning ger språk, analysramar och en förmåga att se mönster, men många av de svåraste besluten i HR-yrket fattas fortfarande i gråzoner vilket kan vara svårt att exemplifiera i skolbänken. Här lyfter intervjupersonerna vikten av kollegialt stöd, handledning och egen reflektion, samt mandat från organisationen där det är viktigt att fortsätta lära sig i arbetet snarare än att betrakta examen som en slutpunkt.

Tillsammans ger intervjuerna en bild av HR-yrket som ett översättningsarbete i en föränderlig och pressad kontext. För att kunna orientera sig genom detta krävs det att HR-professionella kombinerar generalistisk bredd, en moralisk kompass och förmågan att bygga legitimitet över tid. Genom detta kan chefer tydligare se HR som en strategisk partner i frågor om både affär, människor och kultur. På så sätt svarar intervjuerna inte bara på hur HR-yrkets praktik ser ut (RQ1), utan också på vad som krävs av både chefer och nya HR-professionella för att denna praktik ska få fullt genomslag (RQ2a-b).

En avslutande reflektion rör relationen mellan intervjupersonernas erfarenhetsbaserade praktik och den forskning vi använder som tolkningsram. I materialet framträder mönstret att många av de arbetssätt och principer som intervjupersonerna beskriver ligger nära etablerade teorier inom HRM, implementering och översättning (Czarniawska & Joerges, 1996; Bowen & Ostroff, 2004; Stouten m.fl., 2018; Røvik, 2023). Samtidigt talar intervjuerna sällan i termer av modeller, utan i termer av omdöme, kontext och "vad som fungerar" i skarpa lägen.

Detta väcker den klassiska hönan-eller-ägget-frågan, beror överensstämmelsen på att god HR-praktik formas av forskningsbaserade ideal, eller på att forskningen i efterhand har kodifierat mönster som skickliga HR-professionella redan utvecklat? Vår tolkning är att svaret sannolikt är cirkulärt. Dels fungerar forskning som ett språk som kan göra implicit yrkeskunskap synlig och överförbar, dels formas forskningsfältet av att försöka förstå och systematisera just de praktiker som uppstår i organisationers vardag. Ur det perspektivet blir teori mindre en "manual" och mer en uppsättning begrepp som hjälper yrkesutövare att se mekanismer exempelvis skillnaden mellan avsedd, genomförd och upplevd praktik och därmed också förstå varför samma initiativ kan fungera i en kontext

men misslyckas i en annan (Wright & Nishii, 2013). Författarna ser här en möjlighet till vidareutveckling av rapporten och ytterligare forskning kring grunden i dagens HR-praktik, är det mer praktiskt eller teoretiskt styrt, och varför. Vilket kom faktiskt först, och är det universitet eller framgångsrika HR-professionella som kommer leda utvecklingen för framtidens HR, men även hur nära forskning ligger det nuvarande HR yrket?

För HR-utbildning kan detta peka mot betydelsen av att utvärdera utbildningsplaner och kan eventuellt implicera att läran om teorier och modeller inte är tillräcklig (Boström & Emanuel, 2025). Om det centrala i HR-arbetet ofta ligger i översättning, prioritering och professionellt omdöme, räcker det inte att undervisa om modeller som om de vore recept. Utbildning kan i högre grad behöva tränas som en förmåga att tillämpa teori i kontext, tolka gråzoner och förstå hur legitimitet byggs över tid, exempelvis genom fall, handledning och reflektion kring svåra avvägningar. Det stärker också rapportens övergripande poäng: HR-yrkets värde är verkligt, men blir ofta svårfångat i enkla mått just därför att det i stor utsträckning består av relationellt, etiskt och kontextberoende arbete



4 Avslutning

Denna rapport har haft som ambition att synliggöra hur HR-yrket tar sin form i praktiken. Detta genom erfarna HR-ledares berättelser om sitt arbete, sina vägval och de dilemman som genomsyrar professionen. Genom intervjuerna har en relativt samstämmig bild framträtt, speciellt gällande det som anses centralt i HR-arbetet idag. Samtidigt är det också intressant att uppmärksamma det som inte fick utrymme i intervjuerna.

En fråga som inte ställdes under intervjuerna, men som materialet aktualiserar och som öppnar för framtida fördjupning, är om HR någonsin kan bli "färdigt". Intervjuerna pekar snarare mot motsatsen.

HR-arbete tycks sakna en naturlig slutpunkt eftersom det i grunden handlar om att upprätthålla villkor för samarbete, upplevd rättvisa och organisatoriskt lärande över tid. Det går inte att digitalisera bort alla undantag och det är vare sig möjligt eller önskvärt att försöka policysäkra varje gråzon.

På samma sätt finns det etiska och praktiska

gränser för hur långt organisationer kan gå i att kvantifiera människor och beteenden utan att förlora det som HR samtidigt förväntas värna om, nämligen omdöme, integritet och värdighet.

Detta innebär att HR, utöver återkommande operativa "bränder", också har ett mer långsiktigt underhålls- och kapacitetsbyggande uppdrag. När grundläggande processer, roller och samverkansformer fungerar väl kan fokus i större utsträckning flyttas mot preventivt och strategiskt arbete som stärker organisationens bärighet. Detta kan exempelvis göras genom att bygga HRM-styrka i form av tydlighet,

konsekvens och legitimitet i hur HR-professionella uppfattas och genomförs (Bowen & Ostroff, 2004). Detta skapar dock vissa risker. När HR lyckas kan arbetet framstå som osynligt, vilket riskerar att minska funktionens legitimitet och därmed dess möjligheter att fortsätta arbeta långsiktigt (Dellwik & Isaksson, 2025). I den meningen illustrerar frågan en variant av den HR-paradox vi tidigare identifierat. När HR fungerar väl ser det ibland ut som att "ingenting hände", men just det är förutsättning för fortsatt styrka.

Två tydliga områden som heller inte explicit lyfts i någon av intervjuerna är kompensation och förmåner samt facklig förhandling. Under ett gemensamt möte mellan alla inblandade parter i projektet togs just avsaknaden av kompensation och förmåner upp. Alla intervjuade var då eniga om att det är anmärkningsvärt, särskilt då ersättning, belöningsystem och förmåner traditionellt utgör en viktig del av HRs arbetsuppgifter. I sin tur är kompensation och förmåner starkt kopplade till motivation, prestation och arbetsgivarens attraktivitet. Att området inte tas upp i de individuella intervjuerna kan tolkas olika. Delvis kan det spegla att kompensation och förmåner i dessa sammanhang tas för givet och ses som ett mer tekniskt tillägg eller specialområde. Samtidigt kan det också tolkas

som att det i praktiken har hamnat i bakgrund till mer strategiska och relationella frågor, något som också gäller för fackliga förhandlingar. Den första tolkningen som gjordes under det gemensamma mötet var att det i deras synpunkt helt enkelt inte är det roligaste av ämnen. Alla närvarande lyfte dess vikt, och att det varit en del av deras karriär, men att deras valda område är det som lockat dem själva. Oavsett tolkning så synliggör frånvaron av ämnet kompensation och förmåner samt fackliga förhandlingar hur HR-yrket inte bara definieras av sina formella ansvarsområden, utan snarare av det som HR-utövare själva väljer att betona som meningsfullt. Ytterligare en tolkning är att intervjupersonerna, givet sitt handlingsutrymme, i högre grad har kunnat forma sina karriärbånar mot de delområden som de själva uppfattar som mest meningsfulla. Där de intervjuade HR-professionella bedömer att de kan bidra med störst värde är var de lägger mest fokus, både för den egna yrkesrollen och för den organisation de verkar i. Dess avsaknad kan vara resultat av de normer som formar grunden för HR-yrkets semi-professionella status. Utan klara definitioner av vad som inkluderas i HR-yrket så kan intervjupersonerna, omedvetet eller medvetet, ha valt karriärbånar eller intervjuteman som speglar HR i ett positivt ljus. Det vill säga de 'roliga' delarna som från HRs egna perspektiv

är en del av dess nya specialiserade strategiska funktion. Det administrativa och operativt lagda arbetet gällande exempelvis kompensation ligger närmre de anställda och skapar möjlighet för HR avdelningen att synas. Detta blir i sin tur viktigt för att bygga långsiktiga relationer och HRM-styrka.

I samma anda blir jämförelsen mellan forskning och intervjupersonernas utsagor relevant, särskilt i de ställen där det går att skilja på intervjupersonerna relativt praktknära, normativa hållning och vad forskning säger. Ett exempel på detta är hur i stort sett alla intervjupersoner insinuerar att generalistrollen inom HR är ett ideal. Vikten av en strategisk partner blir i många fall mer framträdande i intervjuerna än relativt nya fenomen och roller såsom HR-analytiker. Dessa kan ytterst betraktas som specialister och som en ny spelare inom fältet. Detta kan återigen relateras till avsaknaden av kompensation och förmåner som tema för intervjuerna. Diverse HR-administratörsroller såsom lönespecialister må anses otroligt relevanta HR-aktörer för att få en verksamhet att fungera men återigen läggs vikten på att generalistrollen är den viktigaste.

För oss författare har arbetet med rapporten varit både lärorikt och gett oss nya perspektiv. För det första har vi lärt oss att HR inte bör ses som en specifik roll, snarare ett yrkesområde

vilket inkluderar mängder av specifika roller och arbetsuppgifter. Mötet med erfarna HR-ledare har gett en mindre idealiserad bild av HR än den som ofta uttrycks i utbildning och teorin. Detta kan ytterligare stärkas i relation till den paradox som tidigare nämndes. Det är exempelvis relativt vanligt att organisationer är villiga att spendera betydande resurser för att implementera nya tekniska system, samtidigt som en allt mer utvecklade arbetsstyrka återfinns inom organisationen. När HR-satsningar likt de som nämns i intervjuerna finns, och som dessutom uttrycks som värdegenererande, varför är organisationer ofta ovilliga att lägga resurser på att utveckla HR? Vi författare tror att det finns två huvudsakliga faktorer som påverkar detta. För det första, likt det nämnt i avsnitt 3, är tekniska instrument och kunskapen kring tekniken, i större utsträckning än HR, relaterade till verksamhetens kärna eller produkt/tjänst. Att lägga resurser på det som ger en första ledets avkastning blir därmed ett direktkopplat värde. Den andra anledningen kan relateras till den första då vi tror att många andra delar av en organisation, såsom satsningar på teknik, ger ett mer mätbart värde än vad satsningar på HR gör. För att en organisation ska mäta HRs arbete måste människor göras mätbara (något som HR-analytics argumentativt börjar röra sig emot) vilket kan resultera i att människor blir till organisatoriska ettor och nollor. Att så blir fallet gynnar med största sannolikhet inte

någon part i längden. Utifrån det författarna lärt oss från intervjuerna skapas alltså genuint värde för organisationen genom att HR får delta i centrala strategiska frågor, men för att detta värde faktiskt ska kunna synas måste HR röra sig närmare produkten/tjänsten. Hur detta ska uppnås är svårare besvarat. Med denna paradox och intervjuerna som bakgrund har vi fått en tydligare bild av hur HR faktiskt rör sig framåt. Det handlar i hög grad om att navigera mellan gråzoner, för att utvecklas. Samtidigt ska HR-utövaren bära ansvar i svåra situationer och konstant balansera mellan affärsnytta, etik, ledarskap och hänsyn. Bilden av HR som en enbart strategisk eller mjuk funktion har därmed avromantiserats i våra ögon. I detta finns dock ytterligare en lärdom, nämligen att avromantiseringen inte minskat attraktionen till yrket, snarare tvärtom. Det är i avsaknaden av färdiga lösningar och i kravet på omdöme, som vi uppfattar att HR-yrkets kärna träder fram. En sista lärdom för oss författare i denna rapport sammanfattas bäst i ett gemensamt uttryck från alla de intervjuade; undvik inte chansen att arbeta inom HR, omfamna det.

Rapporten pekar mot en förståelse av HR varken som funktion eller roll, utan som ett professionellt yrkesområde där värde skapas genom omdöme, relationer och etiskt ansvar i situationer där inga givna svar finns. I detta ljus blir också rapportens titel mer begriplig. HR framstår som viktigt, inte för att rollen alltid är synlig, utan för att HR ofta bär organisationens svåraste frågor när enkla svar saknas. HR-arbete handlar i mindre utsträckning om att tillämpa modeller och i större utsträckning om att översätta strategi till mänsklig praktik, bygga relationer, stå stadigt i etiska dilemman och skapa förtroende över tid. Det är här, i gråzonen mellan människa och organisation, som HRs långsiktiga värde tydliggörs och skapas.

Avslutningsvis hoppas vi att denna rapport kan fungera som ett underlag för reflektion riktat mot chefer och personer i en HR-karriär. I stället för att erbjuda färdiga svar eller en tydlig bild av HR-yrkets framtid, vill vi bidra med berättelser. Berättelser som inte förenklar yrket, utan synliggör dess komplexitet och därmed också varför HR är viktigt, även när det är svårt att exakt säga varför



Referenser

Aardagh, D. (2007). The Ethical Basis for HRM Professionalism and Codes of Conduct. I A. Pinnington, R. Macklin, & T. Campbell (Red.), *Human Resource Management: Ethics and Employment* (s. 152–170). Oxford University Press.

Ashford, S. J., & DeRue, D. S. (2012). Developing as a Leader: The Power of Mindful Engagement. *Organizational Dynamics*, 41(2), 146–154. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.008>

Bouland-van Dam, S. I., Oostrom, J. K., & Jansen, P. G. W. (2022). Development and Validation of the Leadership Learning Agility Scale. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865700>

Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. C. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861–877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>

Boström, C., & Emanuel, T. (2025). From External Demands to Educational Content: A Study on How Digitalization Influences HRM Curricula [Masteruppsats, Göteborgs Universitet]. Gothenburg University Publications Electronics Archive. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/89666>

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>

Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management* (5:e uppl.). Red Globe Press.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The Roles of the HR function: A Systematic Review of Tensions, Continuity and Change. *Human Resource Management Review*, 33(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2023.100984>

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.04.001>

Chung, C., Brewster, C., & Bozkurt, Ö. (2020). The Liability of Mimicry: Implementing “Global HRM Standards” in United States and Indian Subsidiaries of a South Korean Multinational Enterprise. *Human Resource Management*, 59(6), 537–553. <https://doi.org/10.1002/hrm.22011>

Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travel of Ideas. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *Translating Organizational Change* (pp. 13–48). De Gruyter.

Damm, E., & Dahte, S. (2016). *HR: Yrke, profession eller professionalism?*. Studentlitteratur.

Day, D. V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)

Dellwik, V., & Isaksson, A. (2025). Mediating fidelity and fit: A translation theory and comparative perspective on HR implementation [Masteruppsats, Göteborgs Universitet]. Gothenburg University Publications Electronics Archive. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/89575>

Dery, K., Hall, R., Wailes, N., & Wiblen, S. L. (2013). Lost in Translation? An Actor-Network Approach to HRIS Implementation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), 225–237.

<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2013.03.002>

Dima, J., Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., & Giraud, L. (2024). The Effects of Artificial Intelligence on Human Resource Activities and the Roles of the Human Resource Triad: Opportunities and Challenges. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360401>

Diskrimineringsombudsmannen. (2012, 18 december). Forskningsöversikt om rekrytering i arbetslivet. <https://www.do.se/rattsfall-beslut-lagar-stodmaterial/publikationer/2012/forskningsoversikt-om-rekrytering-i-arbetslivet>

Finnholm, J., Wallo, A., Allard, K., & Tengblad, S. (2024). Reconceptualizing HR Change Agency: Introducing a Framework and Propositions for Future Research. *Personnel Review*, 54(7). Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2024-0446>

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>

Fournier, V., & Malin, N. (2000). Boundary work and the (un)making of the professions. In *Professionalism, Boundaries and the Workplace*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203011768-7>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gieryn, T. F. (1983). Boundary-Work and the Demarcation of Science from Non-Science: Strains and Interests in Professional Ideologies of Scientists. *American Sociological Review*, 48(6), 781–795. <https://doi.org/10.2307/2095325>

- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The Influence of Line Managers and HR Department on Employees' Affective Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618–1637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565646>
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The Three-Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954760>
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 37(2), 421–428. <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>
- Keegan, A. & Francis, H. (2010). Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585191003729341>
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking People Management and Extra-Role Behaviour: Results of a Longitudinal Study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57–76. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12023>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Larsson, M., Carsten, M., & Knudsen, M. (2020). Good Intentions Gone Awry: Investigating a Strategically Oriented MLD Program. *Journal of Management Development*, 39(3), 334–354. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0373>
- Larsen, H. H., & Brewster, C. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe?. *Employee Relations*, 25(3), 228–244. <https://doi.org/10.1108/01425450310475847>
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Palgrave Macmillan.

- Mutiganda, J. C., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., & Aboagye, E. (2022). A Systematic Review of the Research on Telework and Organizational Economic Performance Indicators. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1035310>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Nishii, L. H., & Paluch, R. M. (2018). Leaders as HR Sensegivers: Four HR Implementation Behaviors that Create Strong HR Systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), 319–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.007>
- Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The Devolution of HR to the Line: Implications for Perceptions of People Management Effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262–273. <https://doi.org/10.1080/09585190701799838>
- Røvik, K. A. (2023). *The Translation of Management Ideas: A Discursive Approach to Organizational Change*. Routledge.
- Sanders, K., Shipton, H., & Gomes, J. F. S. (2014). Guest Editors’ Introduction: Is the HRM Process Important? Past, Current and Future Challenges. *Human Resource Management*, 53(4), 489–503. <https://doi.org/10.1002/hrm.21644>
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big Data in an HR Context: Exploring Organizational Change Readiness, Employee Attitudes and Behaviours. *Journal of Business Research*, 70, 366–378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010>
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33–66. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x

Snell, S. A., Swart, J., Morris, S., & Boon, C. (2023). The HR Ecosystem: Emerging Trends and a Future Research Agenda. *Human Resource Management*, 62(1), 5–14.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22158>

Stage, A. K., & Meier, F. (2022). Review of Scandinavian Leadership Development Programs: Open and Closed Customization. *Scandinavian Journal of Management*, 38(3).
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101228>

Storey, J., & Wright, P. M. (2023). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview (2:a uppl.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003364276>

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>

Tengblad, S., & Nord, D. (2024). Betyder AI alls inte? Om digitalisering inom HR i Sverige utifrån Cranet-datan. Centre for Global Human Resource Management, Göteborgs Universitet.
<https://www.gu.se/global-hrm/cranet>

Ulfsdotter Eriksson, Y. (2017). Global HRM Standards as Boundary Objects: A Device to Enhance Legitimacy and Status. *Personnel Review*, 46(6), 1089–1103. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0013>

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

Vartiainen, M. A. (2024). *Flexible Hybrid Work*. Edward Elgar.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet.

Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssed 2024*. Vetenskapsrådet.
<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html>

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. I D. Guest & J. Paauwe (Red.), HRM and performance: Achievements and challenges (s. 97–110). Wiley-Blackwell.

Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design and Methods (5:e uppl.). Sage.

Bilaga 1 - Reflektionsfrågor för respektive tema

HR mitt i affären:

1. Bör HR involveras som strategisk partner i affärsstrategier eller fokusera på att vidareutveckla sin expertis inom områden som till exempel rekrytering, konflikthantering och kompetensförsörjning?
2. Hur kan HR utmärka sig som en nödvändig strategisk partner i ledningsfrågor?
3. Vad ska HR göra för att komma närmre verksamhetens kärna (produkt/tjänst)?

Kompetensförsörjning:

1. Hur ser du på skillnaden mellan kompetensförsörjning och rekrytering?
2. Hur kan kompetensförsörjning förstås som en fråga om organisatoriskt lärande snarare än enbart rekrytering?

3. Vilken roll spelar arbetsgivarvarumärke och employer branding i kompetensförsörjningsprocesser?

Relationer mellan HR och chefer:

1. Hur kan otydliga rollfördelningar påverka samarbetet mellan HR och chefer?
2. I vilken utsträckning fungerar HR som stödjande funktion respektive kontrollerande instans för chefer?
3. Hur kan motstånd mot HR-initiativ bland chefer förstås och hanteras?

Etik och moral i ledarskapet:

1. Hur skiljer sig ett regelstyrt (compliance-baserat) förhållningssätt från ett värdebaserat etiskt ledarskap inom HR?
2. Ska HR prioritera den enskilda medarbetaren eller organisationen (sett till det exempel som Elisabet ger kring uppsägningen av en anställd)
3. På vilka sätt har HR-ledare makt över individers arbetsliv, och vilka etiska krav ställer detta?

Ledarutveckling:

1. Vilka värden tycker du en ledare ska representera på en arbetsplats?
2. Vilka svårigheter finns i att mäta effekter av ledarskapsutveckling?
3. I vilken utsträckning påverkas ledarskapsutveckling av organisatorisk kontext och kultur?

Avveckling med hjärta och hjärna:

1. Hur resonerar du kring vilka värden som är viktigast för dig, som du vill bära med dig till din framtida arbetsplats?
2. Hur resonerar du kring paradoxen med att vara representant för arbetsgivaren och samtidigt förespråka ett medarbetarperspektiv?
3. Hur ska en HR representant agera i avvecklingsprocesser när de är en arbetsgivarrepresentant, men också "medarbetares förkämpe"?