

HR I FÖRÄNDRING

**Emotionshantering och förändringskompetens i ett
devolverat HR-arbete**

Johanna Finnholm

Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap
Samhällsvetenskapliga fakulteten
Göteborgs universitet



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Göteborg 2026

HR i förändring: Emotionshantering och förändringskompetens i ett devolverat
HR-arbete

© Johanna Finnholm 2026

johanna.finnholm@gu.se

ISBN 978-91-87876-88-2 (PRINT)

ISBN 978-91-87876-87-5 (PDF)

Tryckt av Stema, Borås, Sverige 2026

Omslagsdesign: Mats Millner



Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

Gothenburg Studies in Work Science No. 53

Till: Beatrice

ABSTRACT

Denna avhandling undersöker hur HR-professionellas arbete i *organisatorisk förändring* formas, utövas och förhandlas i praktiken i *devolverade* kontexter, där ett ökat ansvar för HRM-arbetet har överförs till chefer. *HRM-devolvering* har ofta framställts som en förutsättning för att HR ska kunna anta en mer strategisk roll, där bidrag till affärsbeslut och organisatorisk förändring utgör normativa ideal. Samtidigt är kunskapen begränsad om hur HR:s förändringsarbete faktiskt tar form när det i hög grad riktas mot, utförs tillsammans med och sker via chefer när dessa har ett omfattande personalansvar.

Syftet är att skapa en fördjupad förståelse för hur HR-funktionens möjligheter och utmaningar att bidra i organisatorisk förändring formas i en devolverad kontext. Avhandlingen kombinerar ett *kompetensteoretiskt* och ett *emotions-teoretiskt* perspektiv. Den övergripande forskningsfrågan är: Hur tar HR-funktionens förändringskompetens form i en devolverad kontext, och vilken roll spelar emotioner, värderingar och emotionsarbete? Genom att integrera teorier om *kompetens*, *emotionsarbete* och institutionella *värderingar* belyses hur HR-professionella navigerar de praktiska, relationella och emotionella villkor som präglar ett arbete som huvudsakligen riktas mot chefer.

Studiedesignen omfattar en integrativ litteraturoversikt samt två empiriska delstudier som bygger på en kvalitativ fallstudiedesign med etnografiska inslag i en svensk offentlig organisation. Det empiriska materialet har samlats in under fyra år och utgörs främst av intervjuer, mötesobservationer och organisationsdokument. Analysen har genomförts med en abduktiv ansats, där empiriska iakttagelser och teoretiska perspektiv växelvis har utvecklat förståelsen.

Delstudie I visar att trots starka normativa ideal om HR som strategisk förändringsagent består HR:s bidrag i praktiken främst i att stödja chefer och hantera traditionella HR-uppgifter. Dessa spänner från regulatoriska frågor till stödjande initiativ och emotionshantering i förändring. Genom ett holistiskt *kompetensramverk* omformuleras HR:s *förändringsagens* som dynamisk och kontextberoende, där förmåga och motivation är nära kopplade till organisatoriska förutsättningar. Studien visar att idealet om HR som transformativ förändringsledare i stor utsträckning saknar empiriskt stöd; HR bidrar främst genom att stödja snarare än att driva förändring.

Delstudie II analyserar HR-funktionens *emotionshantering* i en devolverad kontext. Resultaten visar hur HR arbetar både gentemot och genom chefer för

att dessa ska kunna hantera medarbetares emotioner i kris och förändring. Detta konceptualiseras som *emotion management by proxy*. Tre taktiker identifieras: *hantera chefers emotioner, fånga upp emotionella signaler* samt *uppmuntra och stödja chefers emotionsarbete*. Studien synliggör hur HR arbetar *kollektivt* med *emotionshantering på gruppnivå* för att minska negativa effekter av kris och förändring med fokus på produktivitet och välmående.

Delstudie III visar hur HR:s involvering i planerad förändring påverkas av förmågan att skapa och upprätthålla förtroende i långsiktiga relationer med linjechefer. Detta kräver att HR uppfattas som pålitliga och kompetenta. HR navigerar samtidigt spänningar mellan tre institutionella värderamar – *omsorg (caring)*, *kontroll (controlling)* och *tillhörighet (belonging)* – och känsloregler kopplade till dessa. Att röra sig mellan värderamar utan att uppfattas som oautentisk kräver emotionell förmåga. Därmed visar studien hur *emotionell reflexivitet* är central för att HR-professionella ska kunna hantera motstridiga krav och behålla legitimitet långsiktigt.

Avhandlingens samlade bidrag är att synliggöra den komplexitet och det relationella arbete som präglar HR:s förändringsarbete i devolverade kontexter. Genom att tydliggöra betydelsen av emotionshantering – ett ofta osynliggjort inslag i både forskning och yrkesbeskrivningar – bidrar avhandlingen till en mer nyanserad förståelse av HR-arbete. Begreppet *emotion management by proxy* och betoningen av emotionell reflexivitet utvecklar den teoretiska förståelsen av HR:s förändringskompetens och visar att emotionshantering utgör en central del av både individuell och kollektiv HR-kompetens i organisatorisk förändring.

Nyckelord: HR-funktion, förändringsagent, kompetens, emotionshantering, organisatorisk förändring, värderamar, emotionell reflexivitet, HRM devolvering

FÖRORD

”Then it is only kindness that makes sense anymore”

-Naomi Shihab Nye

Ett avhandlingsprojekt handlar mycket om att sitta still och fokusera. Samtidigt hade det inte blivit någon studie eller avhandling utan all den hjälp och de förutsättningar jag fått. Arbetet är därmed också en produkt av kollektiva krafter. Otroligt många har bidragit på olika sätt och i olika sammanhang, både privat och i arbetet, och jag är tacksam för allt stöd jag fått under åren. Jag vill särskilt här lyfta fram några av de personer som bidragit direkt till avhandlingsarbetet.

Först vill jag tacka alla studiedeltagare och kontaktpersoner. Denna studie hade inte blivit av utan ert deltagande och er hjälp.

Jag vill tacka mina handledare, som generöst bidragit med tid och engagemang. Era perspektiv och kunskaper har utmanat och utvecklat mitt tänkande, både i avhandlingsarbetet och i relation till forskning i stort. Stefan Tengblad, du har som huvudhandledare ständigt uppmuntrat mig att utveckla resonemang ytterligare och diskuterat stort och smått inom HR-området. Du har visat tilltro till min förmåga och gett mig utvecklingsmöjligheter genom att låta mig bidra i Centrum för Global HRM (CGHRM) samt forskningsprojekt. Kerstin Jacobsson, du tog dig an att vara bihandledare mitt i avhandlingsprocessen. Din kritiska blick och ditt outröttliga engagemang för att utveckla kvalitativ forskning har varit en stor inspiration. Du har konsekvent påmint mig om pedagogisk argumentation, språklig stringens och att stanna upp och fira framgångar. Andreas Wallo, vår första Zoom-fika ledde till samförfattarskap och så småningom till rollen som bihandledare. Din positivitet, struktur, pedagogiska och tekniska förmåga samt kompetensteoretiska perspektiv har varit mycket värdefulla. Karin Allard, som bihandledare under första åren gav du ett viktigt stöd och påminde om vikten av att komma igång med skrivandet.

Åsa Wettergren var intern granskare. Åsas skarpa läsning och konkreta återkoppling var betydelsefulla för utvecklingen av kappan och för teoretiskt fokus i delstudie III samt har tidigare kommenterat på delstudie II. Monica Andersson Bäck och Johan Røed Steen bidrog med tips och konstruktiv kritik på PM-seminariet. Lotta Dellve och Agneta Häll gav kloka råd vid mittseminariet, bland annat att fokusera på emotioner. Vid slutseminariet skapade Eva Lindell en konstruktiv dialog som gav både vägledning och pepp.

Jag vill uppmärksamma alla nuvarande och tidigare kollegor på institutionen, så många har varit viktiga att alla inte kan nämnas här och många har blivit fina vänner. En akademisk miljö blir som mest givande när vi diskuterar, kommenterar och kritiskt granskar varandras perspektiv, argument och texter. Jag har haft stor nytta av seminariediskussionerna, inte minst inom EMOGU och Governance. Jag är också tacksam för alla kollegor som, i korridorer och lunchrum, tagit sig tid att diskutera och hjälpa till i både stort och smått.

Ett avhandlingsprojekt kräver sina praktiska och materiella förutsättningar. Här vill jag tacka administrationen, och särskilt framhålla Anna-Karin Wiberg och Pia Jacobsen. Doktorandprojektet finansierades av Trafikverket (ref.nr. TRV 2020/15310) via CGHRM. Ett inspirerande besök vid Vasa universitet möjliggjordes av mina värdar Adam Smale och Liisa Mäkelä samt Erasmus+. Jag har erhållit medel av: Adelbertska Stipendiefonden, Stiftelsen Mary von Sydows donationsfond, Stiftelsen Anna Ahrenbergs fond samt Kungl. och Hvitfeldtska stiftelsen.

Doktorandkollektivet har varit mycket viktigt för både trivsel och utveckling. De första åren hade inte varit så lärorika och så roliga utan Lotte Schack, Nathan Siegrist, Jesper Prytz, Veronica Flyman. Tack för allt ni lärt mig, diskussioner och skratt - på jobbet, karaokebarer och Thai Shanghai. Torsdagarnas kollektiva arbete tillförde ett viktigt sammanhang, tack även för korrläsning till Christopher Thorén, Malin Ekerstedt, Elsa Leth och Isabel Köhler. Tack till tidigare generationer i ÄG som *"paid it forward"*.

Tack till kollegor som hjälpte mig workshoppa fram titeln: Lotte, Nathan, Elsa, Anders Svensson, Gustav Ekström, Henrik Börjesson, Anton Törnberg – till slut satt den! Kristin Wiksell och Maria Langa, tack för pepp och hjälpsamma kommentarer på delstudie III. Agneta, Viktoria Rubin och Nazneen Rony har varit mina HR-buddies.

Tack till akademiker, personal och studenter som engagerat sig i arbetet för att universiteten ska stå upp för mänskliga rättigheter.

Slutligen, stort tack till Mats för designen av omslaget. Vänner och släkt har varit både stöd och gett välbehövliga pauser. Tack! Jag ser fram emot en mer social era av mitt liv tillsammans med er. Ett särskilt tack till mina föräldrar, vars stöd i alla former gjort avgörande skillnad. Framför allt vill jag tacka min dotter Beatrice, som är min största källa till glädje, inspiration och kärlek.

Johanna
Göteborg, april 2026

AVHANDLINGENS DELSTUDIER

Avhandlingen baseras på följande studier, i texten refererade till med romerska siffror.

- I. Finnholm, J., Wallo, A., Allard, K., & Tengblad, S. (2025). Reconceptualizing HR change agency: Introducing a framework and propositions for future research. *Personnel Review*, 54(7), 1643–1666. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2024-0446>
- II. Finnholm, J., & Jacobsson, K. (2025). Emotion management by proxy: How HR functions manage emotions in devolved settings. *Nordic Journal of Working Life Studies*. Online first. <https://doi.org/10.18291/njwls.163626>
- III. Finnholm, J. *Balancing caring, controlling, and belonging: An emotion management perspective on HR practitioners' work*. Manuskript.

Författarens bidrag till delstudie I: Artikelidé, studiedesign, koordinering, litteratursökning, urval, kvalitetsbedömning, kodning, skapande av tabeller, analys av artiklar, övergripande analys samt skrivande.

Författarens bidrag till delstudie II: Artikelidé, studiedesign, insamling empiri, kodning, analys, teoretisk konceptualisering samt skrivande.

Författarens bidrag till delstudie III: Egenförfattad.

TABELLER OCH APPENDIX

Tabell 1. Intervjuer

Tabell 2. Mötesobservationer

Tabell 3. Dokument

Appendix A. Sökord i litteraturöversikten (delstudie I)

Appendix B. Beskrivning tematisk analysprocess (delstudie II)

INNEHÅLL

| | |
|---|-----|
| ABSTRACT | I |
| FÖRORD | III |
| AVHANDLINGENS DELSTUDIER | V |
| TABELLER OCH APPENDIX | VII |
| INTRODUKTION..... | 1 |
| Emotionshantering..... | 2 |
| Förändringskompetens..... | 3 |
| Devolverat HR-arbete..... | 4 |
| Problemformulering..... | 5 |
| Syfte och forskningsfrågor | 6 |
| Avgränsning och disposition | 7 |
| BAKGRUND..... | 9 |
| Från personalhantering via HRM till devolvering av HRM..... | 9 |
| HR som förändringsagent..... | 10 |
| HR hanterar spänningar | 13 |
| Sverige som kontext: samarbetsinriktad HRM och devolverat HR-arbete . | 14 |
| Sammanfattning..... | 15 |
| TIDIGARE FORSKNING | 17 |
| HR:s legitimitet hos ledningen | 17 |
| Förutsättningar för HR:s förändringsarbete..... | 19 |
| HR:s strategiska emotionshantering och operativa emotionsarbete | 21 |
| Legitimitet, könande och emotionsarbete..... | 24 |
| Sammanfattning..... | 26 |
| TEORETISK REFERENSRAM | 28 |
| Kompetens för organisatoriskt förändringsarbete | 28 |
| Emotionsarbete och emotionell reflexivitet..... | 31 |
| Värderamar, känsloregler och dominerande rationalitet | 33 |
| Sammanfattning..... | 36 |

| | |
|--|----|
| METOD | 38 |
| Studiedesign och teoretiska utgångspunkter | 38 |
| Delstudie I: Integrativ litteraturöversikt | 39 |
| Delstudie II-III: Fallstudiernas design och datainsamling..... | 40 |
| Analysprocess och kvalitet | 44 |
| Reflektioner kring metod och forskarposition..... | 46 |
| Etiska överväganden..... | 47 |
| RESULTAT | 50 |
| Delstudie I | 50 |
| Delstudie II | 52 |
| Delstudie III..... | 53 |
| Syntetisering..... | 55 |
| DISKUSSION..... | 58 |
| Emotionshantering som individuell och kollektiv förmåga | 58 |
| Spänningar hanteras med emotionell reflexivitet | 61 |
| Trojansk strategi osynliggör emotionshantering | 62 |
| SAMMANFATTANDE KONKLUSIONER..... | 67 |
| Avhandlingens vetenskapliga bidrag..... | 67 |
| Praktiska implikationer..... | 70 |
| Förslag för vidare forskning | 72 |
| ENGLISH SUMMARY | 76 |
| APPENDIX A | 78 |
| APPENDIX B | 79 |
| REFERENSER..... | 82 |

INTRODUKTION

HR-funktionens (*human resource*-funktionens) roll i organisatorisk förändring har länge framställts som ett av dess mest centrala uppdrag. Samtidigt är frågan om vilken roll HR ska ta omstridd. De senaste åren har debattinlägg i Sverige porträtterat HR-funktioner som att de kan upplevas belasta verksamheter med verklighetsfrånvända initiativ (Alvesson, 2023). HR har beskrivits som att de återskapar behovet av sig själva genom att driva på förändring, på bekostnad av förändringströtta organisationsmedlemmar, men även att HR kan få en otacksam budbärarroll att utföra arbete på uppdrag av andra (Örestig Kling, 2024).

Den svenska debatten utgör i en internationell kontext en del av en lång tradition där många föreslagit mer eller mindre drastiska åtgärder för att komma till rätta med vad som uppfattas som bristfälliga HR-funktioner. Exempelvis finns uppmaningar som ”*blow up HR*” (Harvard Business Review, 2015). Trots åtgärdsförslag kvarstår de svårlösta spänningar HR-funktioner hanterar inom ramen för sitt uppdrag. Dessa spänningar rör exempelvis effektivitet, vinst och kortsiktiga ledningsintressen i relation till medarbetarintressen och organisatorisk hållbarhet, men även relationen mellan strategiskt och operativt HR-arbete. Hanteringen av spänningar är så central för HR att den kan sägas utgöra en definierande kontinuitet genom alla de historiska förändringar HR-funktionen genomgått (Cayrat & Boxall, 2023).

Inom Human Resource Management (HRM)-forskning, som fokuserar på hur organisationer hanterar personalrelaterade frågor, positioneras HR ofta normativt: som antingen strategiskt inriktad och bidragande till verksamhetens affärsstrategiska mål – eller som administrativt inriktad och orienterad mot att arbeta mot och för medarbetarnas intressen. Denna uppdelning reproduceras i Ulrichs (1997) normativa rolltypologi, där strategiska roller ges högre status än operativa. Samtidigt har Ulrich-modellen blivit ett dominerande ideal och är den mest spridda av flera rolltypologier som tagits fram för att fånga och påverka HR:s arbete (Cayrat & Boxall, 2023).

Strävan efter en strategisk position kan ses som en del av HR:s legitimeringsstrategi där ett centralt förslag blivit att HR ska ta en mer aktiv roll i organisatorisk förändring. Att förvärva kompetens och leva upp till rollen som ”förändringsagent” (*HR change agent*) har setts som ett sätt för HR att bidra till organisatoriska mål, såsom ökad förmåga att hantera förändring med fokus på produktivitet och vinst (Ulrich, 1997). Det dominerande fokuset på lönsamhet och ledningens intressen har dock ifrågasatts av mer kritiska HRM-

forskare. HR uppmanas utifrån dessa perspektiv att arbeta för att organisationer ska premiera andra värden än vinst (Legge, 1978, 2005), samt ta en roll som organisationens etiska väktare (Ogilvie & Stork, 2003). Det finns därmed olika uppfattningar om på vems uppdrag HR verkar och vilka mål som prioriteras, vilket påverkar synen på vilken roll HR bör ta i organisatorisk förändring.

Denna avhandling handlar om HR-funktionen och HR-professionellas (hädanefter benämnt HR vid generell hänсыftning) arbete i organisatorisk förändring. Med HR-professionella avses de specialister som arbetar med fokus på personalfrågor samt är organiserade i en stödjande HR-funktion inom organisationer. Organisatorisk förändring avser här förändringsprocesser som påverkar minst en enhet eller hela verksamheten, i form av planerade förändringsinitiativ eller på grund av extern påverkan som kris och omvärldsförändring (By, 2005).

Avhandlingens fokus är på HRM-devolvering (*HRM devolvement*), hädanefter devolvering, vilket avser den förändring där linjechefer i allt högre grad övertagit HRM och hanterar exempelvis prestationsbedömningar, rekryteringar och rehabiliteringsinsatser. HRM utgör alla de aktiviteter en organisation gör för att hantera personalfrågor (Ogilvie & Stork, 2003). Ett annat viktigt tema som denna avhandling adresserar är hur emotionella dimensioner av devolverat HR-arbete hanteras. Emotioner förstås här inte som individuella egenskaper utan som sociala praktiker som formas i interaktioner samt präglas av organisatoriska normer och maktordningar.

EMOTIONSHANTERING

Tidigare forskning om HR:s hantering av emotioner präglas, liksom övrig HRM-forskning, av en uppdelning mellan strategiskt och operativt arbete. På den strategiska nivån har HR-funktionens hantering av emotioner i organisatorisk förändring främst undersökts i relation till HR:s uppdrag att tillhandahålla HRM-processer eller praktiker, exempelvis i relation till medarbetares motivation (Maheshwari & Vohra, 2015). HR:s operativa arbete med emotionshantering har främst studerats i form av att ge stöd till chefer och medarbetare, exempelvis i relation till personalärenden eller kris (Hiillos, 2004; Kulik m.fl., 2009). HR:s emotionsarbete möter kontrasterande krav på vilka emotioner de ska visa upp samt hantera, beroende på situation och vilken av deras olika uppdrag som aktiveras (O'Brien & Linehan, 2014, 2018).

HR-funktionen har ett uppdrag att hantera tillit och motstånd i sitt arbete relaterat till organisatoriska förändringsprocesser (Antila, 2006; Barratt-Pugh & Bahn, 2015). HR:s möjlighet att forma medarbetares uppfattningar i

organisatorisk förändring har kopplats till förmågan att skapa samstämmighet i de signaler HR-systemen sänder – signaler som medarbetare tolkar och som i sin tur formar deras emotioner (Alfes m.fl., 2019). Dessa kognitivt inriktade perspektiv på emotionshantering bortser dock från vikten av relationellt arbete samt den roll interaktioner fyller i både sändandet och mottagandet av signaler.

Denna avhandling tar sin utgångspunkt i emotionssociologi, mer specifikt i Hochschilds (1979, 1983) begrepp emotionsarbete, känsloregler och värderamar. Emotionsarbete är det arbete en individ gör för att reglera sina känslor till vad som anses lämpligt i en specifik situation. Dessa förväntningar speglas i känsloregler, som formas av organisatoriska normer, diskurser och av värderamar kopplade till exempelvis yrkesroll eller identitet. Emotionsarbete kan även vara kollektivt, i form av att grupper arbetar tillsammans med att hantera andras emotioner som en del av uppdraget (Burkitt, 2014).

HR-professionella behöver förhålla sig aktivt till vilka emotioner de visar upp i olika situationer. Förväntningarna på HR kan variera från att vara professionellt distanserade till att uppvisa empati eller agera reglerande (O'Brien & Linehan, 2014). Tidigare forskning har dock främst studerat HR:s emotionsarbete i direkt interaktion med både chefer och medarbetare (se t.ex. O'Brien & Linehan, 2014, 2018; Hiillos, 2004). Det saknas kunskap om hur emotionshantering tar form i en devolverad kontext, där HR:s inflytande i hög grad utövas indirekt, genom chefer.

FÖRÄNDRINGSKOMPETENS

Trots omfattande forskning om HR-roller och starkt fokus på hur HR bör arbeta i organisatorisk förändring finns det lite empirisk kunskap om hur HR-professionella praktiskt arbetar samt vad som utgör HR:s faktiska förändringskompetens. Kompetens avser här en individs (eller ett kollektivs) potentiella förmåga och motivation att hantera en specifik uppgift i relation till de villkor, krav och möjligheter som arbetet innebär, i enlighet med Ellströms (1992, 1997) kompetensteoretiska ramverk. Begreppet ”använd kompetens” (*competence-in-use*) används för att sätta fokus på att kompetens är något som tar form i konkret praktik (Ellström, 1992, 1997). Använd kompetens förstås därmed inte som en individuell kapacitet i abstrakt mening, som inte kommer till användning i relation till det arbete och de arbetsuppgifter som utförs. Använd kompetens kan även avse ett kollektivt arbete samt kollektiv kompetens.

Avhandlingen analyserar HR:s arbete genom att kombinera emotionssociologi med kompetensteori. Dessa perspektiv används för att analysera HR:s

kompetens relaterat till organisatorisk förändring som en social praktik där rationella, normativa och emotionella dimensioner är samman-vävda. Med "förändringskompetens" (*change competence*) avses här den kompetens som aktualiseras när HR-professionella bidrar till att initiera, stödja och legitimera organisatorisk förändring (jfr. Reineholm m.fl., 2024). Därmed innefattas inte enbart formella kunskaper eller färdigheter utan även förmågan att navigera mellan olika värderamar och känsloregler i förändringsprocesser. HR:s förändringskompetens ses som situerad, relationell och kontextbunden. För att aktualiseras krävs ett samspel mellan uppdrag, organisatoriska villkor och individuella aktörers handlande.

DEVOLVERAT HR-ARBETE

Ett devolverat HR-arbete innebär att HR främst arbetar mot chefer både i interaktioner samt via HRM-processer, initiativ och praktiker. HR utgör då en del av en kedja av aktörer som utför HRM, där HR främst arbetar med att tillhandahålla stöd och verktyg till cheferna, även i aktiviteter som riktar sig till medarbetarnivån. Devolvering är speciellt utvecklad i Sverige, där chefer på olika nivåer ges ett omfattande personalansvar, i kombination med relativt lågt bemannade HR-funktioner (Tengblad, 2023). Ökad grad av devolvering kan frigöra resurser för HR att arbeta strategiskt, och öka HR:s legitimitet (Gollan m.fl., 2015; Ruël & Gbur, 2017). Samtidigt är första linjens chefer avgörande för att HR:s egna förändringsinitiativ ska nå medarbetarnivån (Stirpe m.fl., 2013). Devolvering har även visat sig kunna öka arbetsbelastningen, med fler chefer att stötta samt ett ökat avstånd till både medarbetare och linjechefer, vilket då kan motverka devolveringens fördelar (Francis & Baum, 2018; Harris, 2005).

HR:s uppdrag innebär att de behöver navigera mellan olika värderamar. Exempelvis har affärsrationalitet lyfts fram som central för att uppnå legitimitet gentemot ledningen (Ulrich, 1997). Även omsorgsrationalitet och professionalitet har identifierats som viktiga grundvalar i HR-arbetet (O'Brien & Linehan, 2014). Då värderamarna är relaterade till HR:s uppdrag kan de alla aktiveras, vilket i devolverade kontexter sker främst inom ramen för relationer med chefer. Detta skapar motstridiga krav för HR-professionella att hantera och kan leda till spänningar.

Keegan m.fl., (2019) argumenterar för att HR ska hantera spänningar mellan olika intressentgruppers intressen genom att hitta lösningar som möter dessas olika behov. De identifierar behov av mer forskning kring både spänningar och handlingsstrategier. HR:s organisering och devolvering omformar därmed både HR-arbetet och chefernas roll, vilket påverkar hur organisationer hanterar

personalfrågor. Linjechefer kan exempelvis vara ovilliga att ta ett medarbetarperspektiv eller ha bristande kunskap i HRM-frågor (Francis & Keegan, 2006; Keegan & Francis, 2010). Cheferna kan även själva vara fast i ett reaktivt och operativt arbete och efterfråga mer dagligt operativt stöd än strategiskt stöd från HR (Häll, 2024; Wallo & Coetzer, 2023).

Devolvering är inte heller en lösning som är enkel att implementera. Det förändrade arbetssättet kan ge varierande och även mindre positiva resultat, varför mer forskning kring olika faktors påverkan har efterlysts (Intindola m.fl., 2017). Ett område som är i behov av mer forskning är hur relationer, makt och konflikter mellan HR-professionella och chefer formar arbetet (Kurdi-Nakra m.fl., 2021). Det finns även relativt lite forskningsbaserad kunskap om HR-professionellas praktiska arbete, varför mer empiriska studier av detta har efterlysts (Alfes m.fl., 2010; Heizmann och Fox, 2019; Keegan och Francis, 2010; Wallo och Coetzer, 2023). Förväntningarna på HR är att utföra alltifrån traditionella HR-frågor till strategiskt beslutsfattande vilket skapar en stark press, trots att utförandet av HR-arbetet delas med linjecheferna (Lemmergaard, 2009). Hur HR-funktionen navigerar spänningarna i ett devolverat HR-arbete är därför en central fråga.

PROBLEMFORMULERING

Denna inledande genomgång av tidigare forskning visar att det finns begränsad kunskap kring HR-funktionens arbete i organisatorisk förändring, särskilt med fokus på devolverat HR-arbete och den roll emotionshantering spelar. Då HR-funktionens arbete och uppdrag i organisatorisk förändring är omstridd men utgör en viktig del av hur väl organisationer och dess medlemmar hanterar förändring. Därför behövs mer forskning. Här kan ett fokus på vad HR-funktionens faktiska arbete och kompetens i organisatorisk förändring består av, synliggöra HR:s förändringskompetens bortom normativa rolltypologier (Ulrich, 1997). HR-funktionens arbete i förändringssammanhang behöver beskrivas mer nyanserat samt hur det strategiska och operativa arbetet kan sammanlänkas behöver konceptualiseras på nya sätt i ett devolverat HR-arbete.

Antagandet i avhandlingen är att standardiserade strategiska processer och initiativ inte är tillräckliga för att hantera emotioner hos organisationens medlemmar. För att kunna utforma och justera HRM-praktiker och initiativ till att hantera emotioner och stödja organisatorisk förändring behöver HR vara nära de som påverkas av förändringen, för att plocka upp signaler (Huy, 2002). Då devolvering innebär att linjecheferna får en central roll för att HR ska kunna genomföra sina uppdrag, är inte enbart kognitiva strategier eller emotionsarbete med fokus på interaktioner med enskilda individer tillräckliga för att

beskriva detta arbete. Då HR behöver både hantera det kognitiva och praktiska arbetet kopplat till sina kontrasterande uppdrag och övergripande organisatoriska mål, samtidigt som de arbetar i relationer till linjecheferna, behöver även forskningen fånga denna verklighet.

De relationella och emotionella aspekterna av det devolverade HR-arbetet i organisatorisk förändring har hamnat i skuggan av ett strategiskt fokus. Emotionshantering har belysts antingen på strategisk nivå via HRM-praktiker eller på operativ nivå i interaktioner med medarbetare och chefer, till stor del med fokus på situationer med starka emotioner. I denna avhandling förstås emotioner som en grundläggande del av det sociala sammanhang där HR-arbete skapas och får legitimitet och inte som instrumentella verktyg för organisatorisk effektivitet. Analysen riktas mot hur emotioner både strukturerar och struktureras i den dynamik som formar HR-professionellas handlingsutrymme i ett arbete med stort fokus på chefer.

SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR

HR:s roll i förändring är central men samtidigt omstridd. Devolvering har förändrat HR-funktionens och HR-professionellas arbete genom att chefer i allt högre grad genomför en stor del av det medarbetarorienterade HR-arbetet. Det saknas dock forskning om hur denna förändring har påverkat HR:s arbete och kompetenser i relation till organisatorisk förändring, samt vilken roll hantering av emotioner spelar i devolverat HR-arbete.

Syftet med denna avhandling är att skapa en fördjupad förståelse för hur HR-funktionens möjligheter och utmaningar att bidra till organisatorisk förändring formas i en devolverad kontext. Särskilt fokus riktas mot de emotionella och relationella dimensionerna av detta arbete samt den använda kompetens detta arbete kräver – på både individuell och kollektiv nivå.

Den övergripande frågeställningen i avhandlingen är:

Hur tar HR-funktionens förändringskompetens form i en devolverad kontext, och vilken roll spelar emotioner, värderingar och emotionsarbete i detta?

I avhandlingen ingår tre artiklar som utforskar olika perspektiv av denna övergripande fråga och besvarar fyra specifika forskningsfrågor:

1. Vilken kompetens behöver HR-funktionen för att bidra i organisatorisk förändring? (delstudie I)

2. Hur arbetar HR-funktionen med emotionshantering i en devolverad kontext? (delstudie II)
3. Vilka värderingar och därtill associerade känsloregler formar HR-professionellas arbete? (delstudie III)
4. Hur hanterar HR-professionella spänningar mellan dessa värderingar genom emotionsarbete? (delstudie III)

AVGRÄNSNING OCH DISPOSITION

Denna avhandlings delstudier bygger vidare på varandra och fördjupar successivt fokuset i förhållande till den övergripande forskningsfrågan om hur HR-funktionens förändringskompetens tar form i en devolverad kontext, samt vilken roll som emotioner, värderingar och emotionsarbete spelar i detta.

Delstudie I omformulerar synen på HR:s roll i förändring från att vara en roll i att leda förändring till att se förändringsarbetet som ett gemensamt uppdrag i samarbete med andra, där HR-funktionen främst har ett stödjande och operativt fokus, samt visar hur HR-funktionen har som uppgift att hantera emotioner vid organisatorisk förändring.

Delstudie II illustrerar hur HR-funktionen i en devolverad kontext arbetar både individuellt och kollektivt på strategisk nivå för att hantera emotioner i kris och organisatorisk förändring i ett arbete som sker både mot och via chefer.

Delstudie III visar hur HR:s involvering och arbete i planerad organisatorisk förändring är beroende av att ha chefernas förtroende, samtidigt som HR navigerar spänningar mellan olika värderingar kopplade till sitt uppdrag inom ramen för dessa relationer, vilket lyfter fram vikten av emotionell reflexivitet.

Den empiriska delen av avhandlingen avgränsas till HR-professionellas arbete i en offentlig organisation i Sverige med utvecklad devolvering. Fokus riktas mot att förstå hur emotionshantering och förändringskompetens organiseras genom social praktik i en relationell kontext. Avhandlingen utvärderar inte arbetets effektivitet i relation till specifika förändringar och ger inte heller en heltäckande bild av HR-funktionens arbete eller förändringskompetens.

Avhandlingen fokuserar på HR-professionella i en svensk kontext och synliggör genom det en kvinnodominerad sektors erfarenheter (Tengblad, 2023). Kön och könande ses här som de sociala processer som kroppars materialitet synliggör och som skapar ojämlika sociala hierarkier (Esseveld & Mulinari, 2025). Avhandlingen har dock inte samlat in eller analyserat empirin utifrån detta perspektiv i delstudierna med undantag för delstudie I som

konstaterar att tidigare studier saknat ett könsperspektiv och att detta därför behövs. HR-arbetets består av många olika delar som könskodas på olika sätt, samt kopplas till status (Legge, 1986), vilket även gäller för emotionsarbete (Hochschild, 1983). Kön och könande används därför som analytiska begrepp kopplat till HR:s legitimitetssträvan och emotionsarbete i tidigare forskning samt i diskussion.

Avhandlingen är strukturerad enligt följande: Kapitel 1 introducerar forskningsproblemet, syfte och forskningsfrågor. Kapitel 2 ger en bakgrund. Kapitel 3 presenterar tidigare forskning. Kapitel 4 redogör för det teoretiska ramverket. Kapitel 5 beskriver forskningsprocess och metodologiska överväganden. Kapitel 6 sammanfattar delstudiernas resultat. Kapitel 7 diskuterar resultaten i relation till teori och tidigare forskning. Kapitel 8 presenterar avhandlingens teoretiska och praktiska bidrag samt förslag till fortsatt forskning.

BAKGRUND

Avsnittet presenterar den historiska utvecklingen av HR-funktionen, HR som förändringsagent samt positionerar HR-arbetet i en svensk kontext.

FRÅN PERSONALHANTERING VIA HRM TILL DEVOLVERING AV HRM

HR-yrket spreds som Personnel Management i human relations-rörelsen på 40- och 50-talen i USA och tog över det operativa arbetet gentemot anställda från cheferna. I Sverige växte yrket fram från att vara organisationers socialarbetare i början av 1900-talet, för att sedan övergå till att fokusera på rekrytering, introduktion, utbildning, administrativ verksamhet och senare även arbetsmiljö, arbetsrätt, lön och coaching. HR-professionella arbetade senare i specialiserade stabsenheter, samtidigt som det skedde en förskjutning mot att arbetet riktat till medarbetarna kom tillbaka till cheferna igen (Tengblad, 1997). Under 80-talet utvecklades användningen av HRM, från att tidigare endast ha beskrivit HR-funktionen och haft en neutral användning, till ett mer normativt fokus. HRM innebar nu att chefer skulle utveckla medarbetarna för att få dem att ansluta sig till organisationens värderingar och bidra till de strategiska målen.

Under 90-talet, influerad av det dominerande fokuset på effektivitet, omorganiserades HR-funktionen så att en del av tjänsterna tillhandahölls genom delade servicecenter ”*shared service center*”. Den mest inflytelserika modellen för HR-organisering, som bland annat benämns som HR-transformationsmodellen, Shared Service-modellen, eller Ulrich-modellen utifrån sin upphovsman, forskaren och managementkonsulten Dave Ulrich (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2015), blev en global trend (Boglund m.fl., 2011). I Sverige spreds den i början av 2000-talet genom management-konsulter och professionella nätverk, med ett flertal stora organisationer som implementerade modellen (Boglund m.fl., 2011). Modellen utvecklades för att omfatta tre ”ben” av centralisering och specialisering: administrativa aktiviteter till gemensamma servicecenter och strategiska processer till kompetenscentrum vid centraliserade funktioner. En ny roll för HR-professionella som arbetar nära cheferna introducerades genom rollen som HR-affärspartner (*HR business partner*). I denna har fokus varit på att HR behöver stärka sin affärskunskap samt strategiska förmåga, tillsammans med att ingå som aktiva medlemmar i ledningsgrupper (Ulrich, 1997).

En av de större förändringarna i hur organisationer hanterar HRM har varit att cheferna tagit tillbaka ansvaret för att hantera många personalrelaterade arbetsuppgifter i relation till medarbetarna, genom den så kallade *devolveringen* av HRM. Förändringen innebär att HR inte längre arbetar mot medarbetare direkt, med undantag för specifikt komplexa ärenden eller svåra situationer. HR fokuserar sitt stöd till cheferna, via ett personligt stöd, samt genom att ta fram stödjande aktiviteter och stödsystem (Barratt-Pugh & Bahn, 2015; Francis & Baum, 2018). Men även styrningen får ett fokus på cheferna, som är de HR arbetar främst mot i implementeringen av policy, processer och praktiker de tar fram. HR-funktionens arbete förändras genom devolvering till att påverka organisationens prestation indirekt, snarare än direkt (Björkman m.fl., 2014; Gollan m.fl., 2015; Kurdi-Nakra m.fl., 2021). Samtidigt finns delar av den tidigare orienteringen mot mjuka faktorer kvar, framför allt synlig i ”mjuk HRM” (*soft HRM*) med fokus på att främja motivation och välmående (Truss, 1999), men främst via HRM-processer och verktyg.

HR SOM FÖRÄNDRINGSAGENT

Ulrich (1997) utvecklade sina populariserade förslag med inspiration från samtal med HR-direktörer inom främst amerikanskt baserade större internationella organisationer. Det fokus som kom att bli på HR:s roll i förändring grundade sig även i en tidigare enkätstudie som visade att affärskunskap, HR:s funktionella expertis samt förmågan att hantera förändringar var de centrala kompetenser som gjorde att HR sågs som effektiv av cheferna (Ulrich m.fl., 1995). Ulrich-modellen innehöll i sin första utformning fyra roller som HR-funktionen behövde för att skapa värde: förändringsagent (*HR change agent*), strategisk partner (*strategic partner*), administrativ expert (*administrative expert*) och medarbetarförespråkare (*employee champion*) (Ulrich, 1997). Ulrich-modellen är den mest inflytelserika HR-rolltypologin (Cayarat & Boxall, 2023). De strategiskt inriktade rollerna, strategisk partner och förändringsagent, blev med tiden normativa ideal. Detta har bidragit till att affärskunskap, strategisk förmåga samt förmågan att hjälpa organisationer att hantera förändringar hamnat i centrum för HR-funktioners kompetens och arbete. Senare har Ulrich-modellen vidareutvecklats tillsammans med förslag på HR-funktionens organisering (Ulrich m.fl., 2013; Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich & Grochowski, 2018).

Ulrich-modellen blev tidigt kritiserad av Caldwell (2001, 2003) som framhöll att Ulrichs rolltypologi var mer normativt än empiriskt grundad. Caldwell (2001) utvecklade, med utgångspunkt i en enkät med personalchefer i Storbritannien, en egen fyrfältstabell för HR:s roll i förändring. Den kopplade

HR-professionellas position i organisationen till ett specifikt bidrag i arbetet med organisatorisk förändring. HR-direktören bidrog strategiskt, HR-chefer i verksamheter omsatte och implementerade, HR-konsulter stöttade cheferna i implementeringen och seniora HR-professionella kunde frikopplas för att driva komplexa förändringsinitiativ (Caldwell, 2001).

Storey (1992) föregick Ulrich med sin typologi för HR, utifrån fallstudier i Storbritannien, där reglerare (*regulators*), betjänt (*handmaidens*), rådgivare (*advisors*) och förändringsagent (*change agents*) ingick. I likhet med Ulrichs modell visar typologin de spänningsfält som finns mellan både styrande och stödjande arbetsuppgifter och uppdrag som HR-funktionen hanterar. Storey (1992) fann två typer av förändringsagenter, de som antog ett HRM-perspektiv, där medarbetare sågs som unika resurser vars inre potential skulle fås fram med mjuka tekniker, och de som delade linjechefernas affärslogiska syn och oftast utgick från ett ekonomistyrningsperspektiv.

Legge (1978) hade tidigare argumenterat för att HR behövde agera som avvikande innovatörer (*deviant innovators*) för att främja organisationens fokus på andra mål än vinst. Legge ansåg dock att HR oftast agerade konformt med ledningens intressen och prioriteringar. HR har även kritiserats för att deras fokus på att ingå i högsta ledningsgruppen sker på bekostnad av att förespråka medarbetarnas intressen samt skydda organisationens långsiktiga hållbarhet (Legge, 2005; Ogilvie & Stork, 2003). Ogilvie och Stork (2003) lyfte i sin historiska tillbakablick fram hur förändring alltid har varit en central del av HR-funktionens roll, samtidigt som HR oftast har sökt att säkra stabilitet, effektivitet och anpassning – mer utifrån en syn på förändring som justering. De tar upp exempel på hur HR-funktioner historiskt har fokuserat på att skära ner på antalet medarbetare snarare än att strukturera om arbetet.

Rollen som förändringsagent har blivit ett normerande ideal för HR-professionella och fått ett fokus på att driva och påverka den strategiska inriktningen i organisatorisk förändring (Ulrich, 1997; Cayarat & Boxall, 2023). Trots stor spridning finns det enbart få empiriska artiklar som beskriver HR-professionella i denna roll. Alfes m.fl. (2010) studie inom offentlig sektor i Storbritannien är en av de som visar HR i en roll av att leda en förändring med stor påverkan på en verksamhetsenhet. De följde två olika förändringar och fann att HR agerade som en ”proaktiv förändringsagent” (*change driver*), med en central roll i att hitta lösningar och hantera dialoger med ledning, fackliga representanter och medarbetare i en enhet. Förändringen i den enhet HR tog en proaktiv roll kom till på grund av ändrad arbetstidslagstiftning. I den andra enheten de följde, som drev en egeninitierad teknisk förändring, hade HR en mer reaktiv roll. HR involverades inte från början och gav senare

mest rådgivning och stöd på förfrågan. De framhåller att HR-professionella behöver vara engagerade i själva förändringen för att kunna anta denna proaktiva roll som förändringsagent.

Samtidigt svarar HR-professionella i enkäter att de är involverade i förändring i en rad olika typer av roller, bland annat som förändringsagenter, konsulter, faciliterare och stöd (Baran m.fl., 2019). Men, även om HR svarar att de agerar i en av Ulrichs roller, kan de faktiska praktiker de ägnar sig åt skilja sig från dem som rollen normerar (Boldizzoni och Quaratino, 2011). Boldizzoni och Quaratino (2011) fann att när det gällde rollen som affärspartner skattade HR sig själva högre än hur de faktiskt arbetade. I kontrast till detta så arbetade de HR-funktioner som uppgav att de arbetade som förändringsagenter däremot mer i linje med hur rollen är tänkt, men få uppgav att de hade denna roll. I en annan studie ledde olika uppfattningar om HR:s roll till att HR skattade sig som mer aktiva i implementeringen av förändring än hur cheferna såg på HR:s insats (Hasson m.fl., 2011). Trots att HR hade engagemang att bidra i förändringsinitiativet gjorde bristande struktur, HR:s brist på auktoritet och få resurser, det svårt för HR att ta en egentlig position. Även andra studier visar hur det finns skillnader i hur HR:s prestation skattas av HR själva och de utanför HR. När HR arbetar mer riktat mot chefer, kan detta leda till att andra uppfattar att HR inte arbetar medarbetarorienterat, även om HR själva upplever att de förespråkar medarbetarintressen (Arachchige och Weerasinghe, 2012).

Ulrich-modellen utgår från en syn på kompetens som individuell och kopplad till prestation och har fokus på strategiska förmågor som överordnade (Caldwell, 2009). För individuella HR som tillsammans med ledningen utformar strategiska förändringsinitiativ kan enskild kompetens utgöras av strategisk förmåga samt affärskunskap (Ulrich, 1997). Caldwell (2001) lyfte hur arbetet med implementeringen i organisationen är olika beroende på nivå och kräver därmed olika typer av kompetens. Detta fokus på strategisk förmåga har ifrågasatts, dels för att olika typer av uppgifter är svåra att skilja åt, dels för att det strategiska fokuset bortser från de operativa uppgifter som cheferna behöver stöd med (Roper och Higgins, 2020; Wallo & Coetzer, 2023). Kompetensbehov varierar även beroende på vilken typ av förändring som genomförs. Exempelvis kan HR:s kompetens i förhandling och arbetsrätt vara central för deras arbete i sammanslagningar och uppköp (Antila, 2006). Under pandemin lyftes förmågan att hantera andras och egna emotioner fram som centralt (D'Angelo m.fl., 2022; Ripamonti m.fl., 2020).

HR HANTERAR SPÄNNINGAR

Eftersom hanteringen av spänningar är central för HR-funktionen behöver HR hantera dessa på både organisatorisk och individuell nivå (Cayrat & Boxall, 2023). En av de centrala spänningarna som HR hanterar är mellan strategiskt och operativt inriktat arbete och en vanlig strategi att dela upp arbetet på olika organisatoriska enheter (Keegan m.fl., 2018). HR-transformationsmodellen är ett exempel på denna uppdelning, med centrala funktioner för strategiskt arbete samt administrativ support och lokala HR-team som stödjer linjecheferna nära verksamheten. Även om denna typ av fördelning har setts som en lösning på spänningen mellan operativt och strategiskt arbete, har den även lett till ökad komplexitet och samordningsbehov (Brandl m.fl., 2022). Hur HR organiseras och arbetar leder även till fragmentering av HR-arbetet samt kan ge leda till att det affärsorienterade strategiska arbetet tar över på bekostnad av HR:s operativa arbete samt medarbetarorientering (Keegan & Francis, 2010).

Ett sätt att hantera spänningar på individuell nivå kan vara att HR-professionella kontinuerligt navigerar dessa i spänningshanterande cykler, föreslår Keegan m.fl., (2019) i sin konceptuella artikel. De använder spänningen mellan chefers intressen av att rekrytera snabbt gentemot legala krav och kandidater på jobbmärknaden, och argumenterar att HR ska anta en anpassningsstrategi. HR kan genom att involvera och stötta cheferna förflytta dessas perspektiv succesivt, även om spänningen inte går att lösa. De efterfrågar forskning kring HR-funktionens förutsättningar att proaktivt hantera paradoxala krav samt strategier för olika situationer. Samtidigt är många av spänningarna, inte alltid möjliga att lösa långsiktigt och kognitiva strategier är därför inte tillräckliga.

De spänningar som HR hanterar kan även visa sig svåra att lösa utan rätt förutsättningar. I relation till HR:s etiska och sociala ansvar kan HR-professionella, även när de har en stark egen etisk kompass, uppleva sig begränsade av splittrade rollförväntningar och bristande skydd (Parkes & Davis, 2013). HR-professionella som rapporterar till linjechefer har även visat sig ha starkare lojalitet med ledningsgrupperna än med HR-uppdraget (Björkman & Söderberg, 2006). HR:s olika roller är även motsägelsefulla (Baran m.fl., 2019) vilket leder till motsättningar (Roche & Teague, 2012). Denna inneboende spänning innebär att en viktig förmåga för HR-professionella är att balansera kritik mot chefer med att forma goda samarbeten (Arrowsmith & Parker, 2013; Gollan, 2012; van Gestel & Nyberg, 2009).

Studier från en svensk devolverad kontext visar att HR:s arbete fortfarande hanterar motstridiga krav från flera olika intressentperspektiv (Ferm m.fl.,

2024). HR:s, men även chefernas, arbete har beskrivits som reaktivt och splittrat, samt i praktiken mer operativt än strategiskt (Wallo & Coetzer, 2023). Häll m.fl., (2023) visar hur implementering av HR-tranformationsmodellen kan förändra vilka spänningar HR hanterar, men inte eliminerar dem. HR:s fokus ändrades från ett medarbetarperspektiv till arbetsgivarperspektiv, samtidigt som förändringen skapade spänningar inom HR-funktionen samt mellan HR och chefer, genom olika syn på HR:s roll, vilket kunde leda till strider kring vem som skulle göra administrativa arbetsuppgifter. Cheferna i studien föredrog även att vända sig till HR som de hade en nära kontakt med och var på samma fysiska plats än de centraliserade service-funktionerna. På detta sätt skapades spänningar mellan hur HR var tänkt att arbeta och den verkliga efterfrågan.

SVERIGE SOM KONTEXT: SAMARBET SINRIKTAD HRM OCH DEVOLVERAT HR-ARBETE

I Norden innebär den nordiska samarbetsmodellen på arbetsmarknaden, i kombination med samhällsliga egalitära värderingar, att det finns ett starkt fokus på ömsesidigt förtroende och samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare (Bévort & Einarsdottir, 2021). Även HRM som styrmodell i den nordiska kontexten präglas av ett samarbets- och deltagarorienterat tillvägagångssätt (Einarsdottir m.fl., 2025). Den svenska kontexten har en hög grad av decentralisering och autonomi, där ansvar och arbete dels är delegerat till enhetsnivå, i kombination med att medarbetare förväntas självständigt fatta beslut och utföra sitt arbete. Tillsammans gör detta att chefernas arbete med att coacha och kommunicera med medarbetarna är särskilt viktigt i Sverige (Bévort & Einarsdottir, 2021). Denna autonoma och samarbetsinriktade kultur och detta sätt att arbeta togs som längst i utvecklingen av de berömda självstyrande grupperna och verksamheterna som testades i Skandinavien (t.ex. Klemsdal m.fl., 2017).

I Sverige är HR-transformation som modell är vitt spridd (Boglund m.fl., 2011) och devolveringen är starkt utvecklad i kombination med relativt få HR-professionella per medarbetare (Tengblad, 2023).¹ En stor del av ansvaret för personalfrågor ligger hos linjecheferna i Sverige, som är de som möter medarbetarna inom rehabilitering, rekrytering, prestationsbedömning och bemanningsfrågor (Tengblad, 2023). Sveriges decentralisering av besluts-

¹ I Cranetundersökningen 2021-2022 som rapporten baseras på ingår 38 länder (Tengblad, 2023).

mandat innebär att linjecheferna även kan påverka hur arbetet läggs upp (Bévort & Einarsdottir, 2021). Detta innebär en spänning, där den amerikanskt grundade modellen med stark centralisering av strategiska processer och praktiker inte enkelt kan översättas till den decentraliserade svenska kontexten (Häll, 2025). Studier från en svensk kontext visar även hur olika rollförväntningar leder till spänningar och gränsdragningsproblematik, då cheferna fortfarande efterfrågar stöd med administrativa och operativa arbetsuppgifter, vilket går emot tanken med strategiskt fokuserade HR-affärspartners (Häll m.fl., 2023; Wallo & Coetzer, 2023).

Chefer i Sverige har huvudansvaret för interaktionen med medarbetare, även vid emotionellt laddade händelser, som organisatorisk förändring och kris. Tillsammans med lagstiftning och de förväntningar som finns på hur arbetsgivare hanterar arbetsmarknadsfrågor ställs relativt höga krav på att arbetsgivare ska involvera och ta hänsyn till medarbetarnas behov. Detta ökar kraven på organisationer att följa lagar, regler samt agera inom ramen för vad som uppfattas som legitimt. Historiskt har HR:s position stärkts av hårdare reglering och lagstiftning genom sin expertis inom regulativa frågor och roll att bevaka efterlevnad (*compliance*) (Ogilvie och Stork, 2003). Detta gäller i än högre grad i offentlig sektor, som möts av höga förväntningar samtidigt som möjligheten att begära ut handlingar samt meddelarskydd, som ger organisationsmedlemmar rätt att delge media missförhållanden, gör att media kan ha en granskande roll.

Sverige särskiljer sig även i relation till hur HR som yrkeskår är utformad. Dels är det relativt vanligt att HR-utbildningar i Sverige är beteendevetenskapligt inriktade (Tengblad, 2023). Norden och Sverige sticker även ut gentemot andra länder i form av kvinnodominans inom HR-yrket. Cranetundersökningen, som utgår från enkätsvar från organisationer, är, även om den inte ger faktiska siffror från ländernas population, användbar för att jämföra länder. I den senaste undersökningen var andelen kvinnor inom HR i de svenska organisationerna 83% mot 58% i organisationerna från USA (Tengblad, 2023). I tillägg till detta ingår HR-professionella idag ofta i Sverige i högsta ledningen samt i ledningsgrupper på högre nivåer (Tengblad, 2023).

SAMMANFATTNING

Sammanfattningsvis visar den historiska tillbakablicken att devolvering har lett till att cheferna återigen själva hanterar personalrelaterade frågor i förhållande till medarbetare. Nu sker detta ofta med stöd av HR, som i vissa specialiserade områden också har en kontrollerande roll samt fungerar som samarbetspartner och kollega i ledningsgrupper. HR-funktionen täcker ett brett

område, och historien visar hur denna blandning av frågor och perspektiv har vuxit fram. En del av HR:s arbete har sitt ursprung i fokus på välmående och medarbetarfrågor, vilket var det sociala arbetets kärna i den svenska kontexten. Det regulativa uppdraget är också grundat i funktionens historiska utveckling och har ofta gett HR en roll att hantera organisationsbehov kring lagstiftning och regler samt krav på samverkan och förhandling på arbetsmarknaden. Under senare tid har HR:s plats i ledningsgrupper blivit tydligare, och devolvering har gjort att cheferna nu är de viktigaste intressenterna för HR. Detta har dock inte tagit bort spänningar, men förändrar vilka spänningar HR hanterar samt gjort att dessa främst hanteras i relation till chefer.

HR:s roll som förändringsagent visar sig ha varit en central del av rolltypologier och starkt påverkat de normativa ideal som präglar synen på HR-funktionen. Ulrich-modellens roller lyfts fram som specifikt inflytelserika, vilket lett till att den kompetens som varit i centrum är strategisk förmåga, förändringskompetens och affärskunskap. Fokus är på individuell förmåga kopplad till prestation och strategiska förmågor ses som överordnade.

Sverige som kontext lyfts fram som specifik av flera skäl, dels höga förväntningar på involvering och autonomi för både medarbetare och chefer, dels en kvinnodominerad HR-funktion med en beteendevetenskaplig HR-utbildning.

TIDIGARE FORSKNING

I detta kapitel presenteras och granskas tidigare forskning om HR-funktionens arbete med fokus på legitimitet, förutsättningar, emotionshantering samt könande.

HR:S LEGITIMITET HOS LEDNINGEN

HR har ofta kritiserats för att vara alltför reaktivt och administrativt inriktat, och HR:s kompetens har setts som en nyckelfaktor för att få legitimitet hos ledningen (Ulrich, 1997). Även Legge (1978) varnade för att HR:s låga status riskerar att reproduceras om de mest kompetenta undviker HR-professionen. För att möjliggöra HR:s transformation har därför kompetens setts som centralt. Det förändrade arbetssätt och den förändrade organisering som HR-transmutationsmodellen och devolvering innebär är tänkt att skapa förutsättningar för HR:s strategiska arbete (Ulrich & Brockbank, 2005). Tidigt deltagande har framhållits som viktigt för att HR ska kunna bidra på strategisk och operativ nivå i förändringsinitiativ (Alfes m.fl., 2010; Antila, 2006).

I de inflytelserika normativa förslagen har HR:s möjligheter att bidra till organisatorisk förändring framför allt haft ett fokus på att HR-medarbetarna ska ha vissa förmågor samt ingå i de högre ledningsgrupperna. Enskilda HR-medarbetare med hög kompetens kan genom deras bidrag i planerad organisationsförändring ha en positiv inverkan på ledningens syn på HR-funktionen, vilket kan leda till legitimitet i ledningsgruppen och höja HR-funktionens trovärdighet (Andreescu, 2004; Gollan, 2012). Samtidigt gör inte medlemskap i högsta ledningen att HR-funktionen blir involverad i alla strategiska förändringar. Antila och Kakkonen (2008) lyfter fram att strategiska och planerade förändringsinitiativ, som uppköp av verksamheter, även kan initieras i andra delar av organisationen.

Även om HRM-forskning har stort fokus på att visa hur och vilka HR-praktiker som når specifika mål, som lönsamhet, föredrar ledande befattningshavare exempel som är anpassade till den egna verksamheten (Guest & King, 2004). Detta beroende av den högsta ledningen och hur det bygger på HR:s förmåga att anpassa sitt språk till ledningens preferenser har även visats i en svensk kontext. Damm och Dahtes (2016) undersökning lyfte fram att HR-direktörers fokus låg på att utveckla en professionalitet i samspel med VD och toppcheferna, där lokal kunskap och jargong prioriterades snarare än att sträva efter status som profession. HR-cheferna i deras studie hade ingen HR-utbildning och i den högsta ledningsgruppen värderades de inte utifrån

teoretisk eller akademisk kunskap, utan snarare utifrån en situerad praktik kopplad till den lokala organisationen och de specifika cheferna - särskilt VD.

HR-professionella behöver därför anpassa språk och argumentation till både dominerande diskurser och till chefers individuella preferenser för att uppfattas som legitima. För att bemästra de argument som cheferna värderar, behöver HR ha goda kommunikations- och relationsfärdigheter (Arrowsmith & Parker, 2013; Gollan, 2012; van Gestel & Nyberg, 2009). Dessa förmågor kan göra att de får tillgång till att bidra i de förändringar som cheferna initierar samt får acceptans för sina egna förändringsinitiativ (Torka m.fl., 2008). Att HR-funktionen använder de argument och diskurser som chefer och ledning värderar har även kritiserats. Parkes och Davis (2013) argumenterar för att användandet av en dominerande rationalitet med fokus på effektivitet leder till att HR medskapar denna dominerande diskurs. Heizmann och Fox (2019) visar att även när HR framgångsrikt använder en vinstorienterad diskurs för att få fokus på medarbetarfrågor innebär detta ett fortsatt fokus på ekonomiska utfall, därmed begränsas hur HR kan driva ”medarbetarorienterade” (*people-oriented*) frågor.

HR har ett starkt ledningsfokus i förändring och även chefer på lägre nivåer får stöd men HR ger minimalt HR-stöd till projektledare, även i projektbaserade organisationer (Keegan m.fl., 2012). Även HR-rolltypologier beskriver i många delar en syn på förändring som främst antar att den styrs från ledningshåll men vikten av att HR arbetar för att stärka organisationens förmåga att ha en förändringsberedskap poängteras även (Caldwell, 2001; Storey, 1992; Ulrich, 1997). Även mer kritiska inlägg som vill att HR ska påverka organisationers övergripande mål och prioriteringar fokuserar på att HR ska ta en position i toppen av organisationen (Legge, 1978; Ogilvie & Stork, 2003).

Medlemskap i högsta ledningen räcker dock inte för att HR-funktionen ska bli involverad i alla typer av strategiska förändringar, då dessa även initieras i andra delar av organisationen (Antila & Kakkonen, 2008). Det räcker inte heller att få ledningens godkännande när HR-funktionen driver egna förändringar eller implementerar HR-processer och praktiker som ska nå medarbetarnivån, då HR är beroende av dessas närmsta chef (*supervisor*) för en framgångsrik implementering (Stirpe m.fl., 2013). Stirpe med flera (2013) fann att lågt stöd från medarbetarnas närmsta chef var avgörande för graden av medarbetarnas acceptans för HR:s innovationer. Ett lågt stöd kunde till och med dämpa den effekt som stöd från högsta ledningen gav. HR kan därmed, beroende på typ av förändring samt dess målgrupp, behöva stöd från chefer på

flera olika nivåer (Amarakoon m.fl., 2018; Bajawa & Woodall, 2006; Baran m.fl., 2019; Stirpe m.fl., 2013; Torka m.fl., 2008).

HR:s strategiska fokus och strävan efter att ingå i ledningen har kritiserats för att hämma förmågan och motivationen att uttrycka avvikande synpunkter och bevaka medarbetarintressen (Kegan & Francis, 2010). Att HR tillhör ledningsgrupper leder även till nya spänningar att hantera för HR-professionella (Häll, 2025). Den starka uppdelningen mellan strategiskt och operativt har även ifrågasatts, och vikten av att hantera emotioner har lyfts fram (Welch & Welch, 2012). Detta kan sägas stå i kontrast med de normativa idealen för HR:s roll och bidrag i förändring, vilka starkt betonar strategiskt arbete och affärsorienterad kompetens (Ulrich, 1997).

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR HR:S FÖRÄNDRINGSARBETE

Den förändring som devolvering innebär kan frigöra tid för HR att arbeta mer strategiskt genom att cheferna utför merparten av de medarbetarorienterade operativa uppgifterna (Gollan m.fl., 2015; Ruël & Gbur, 2017). Men en ökad komplexitet och ökade krav kan även ta mer tid än beräknat, speciellt om avståndet till verksamhetens chefer och medarbetare ökar (Francis & Baum, 2018; Harris, 2005). Digitalisering är ett sätt att frigöra tid genom att effektivisera det administrativa arbetet (Francis & Baum, 2018). Men den mer administrativa och operativt inriktade supporten till chefer kan fylla en viktig funktion för HR att skapa tillit, och därigenom ge HR möjlighet att göra även ett strategiskt bidrag (Antila & Kakkonen, 2008; Björkman & Söderberg, 2006). Detta visar hur de operativa arbetsuppgifterna kan fylla en viktig funktion i relations- och förtroendeskapande arbete, som i sin tur ligger till grund för mer känsliga och krävande uppdrag.

Studier av hur HR-funktionens arbete förändras i genom devolvering lyfter fram att det innebär en förändring till att påverka organisationens prestation indirekt snarare än direkt, genom HR:s fokus på att stötta chefer (Björkman m.fl., 2014; Gollan m.fl., 2015; Kurdi-Nakra m.fl., 2021). HR-funktionen har även ett uppdrag att skapa och justera HR-processer och HR-praktiker så att dessa stödjer förändringar, exempelvis rekrytering, urval, belöningsystem, utbildning och utveckling, (Andreescu, 2004; Arrowsmith & Parker, 2013; Sarvaiya m.fl., 2021).

I planerade förändringar betonas tidigt deltagande som viktigt för att HR ska kunna bidra på strategisk samt operativ nivå (Alfes m.fl., 2010; Antila, 2006).

Trots detta kan HR-funktionen involveras senare i processen (Barton & Delbridge, 2006). I vilken grad förändringen uppfattas beröra de frågor som ses som HR-funktionens funktionella kompetenser påverkar även om HR-funktionen blir involverad, som strikt arbetsrätt (Paik & Belcher, 2012) eller fokus på personalfrågor (Ripamonti m.fl., 2020; Roche & Teague, 2012). Men om ledningen antar att de kulturfrågor som relaterar till förändringen skall lösa sig av själva, kan detta leda till att de inte involverar HR (Shook & Roth, 2011). Erfarenheter från pandemin visade att fokus på HR-frågor, i form av förändrade arbetssätt samt hantering av emotioner, gav HR-funktionen en central roll i den kris som uppstod (D'Angelo m.fl., 2022; Misra m.fl., 2023; Ripamonti m.fl., 2020).

I uppköp eller sammanslagning av verksamheter kan ett fokus på personalfrågor stärkas av en hög grad av integration och ett långsiktigt perspektiv (Bagdadli m.fl., 2014). Även en standardiserad process, erfaren projektledare, stora projektgrupper samt att kulturella frågor hamnar i fokus stärker HR:s involvering, exempelvis vid förvärv som görs i andra länder (Antila, 2006). Frågan om HR-funktionens roll stärks eller försvagas av att sammanslagningar och förvärv sker över nationsgränser har dock varierande resultat, då utländska förvärvare även kan undvika att involvera den uppköpta verksamhetens lokala HR-medarbetare och använda en standardiserad process (Abugre, 2014; Lupina-Wegener, 2013).

De rolltypologier som dominerat diskussionen kring HR som förändringsagent har främst haft fokus på strategiska och planerade förändringsinitiativ. De betonar därmed förmågor som affärskunskap, strategisk förmåga samt förutsättningar som medlemskap i högre ledningsgrupper (Ulrich, 1997). Empiriska bidrag visar dock snarare på vikten av att ha tillräcklig verksamhetskunskap för att kunna skapa anpassade HRM-initiativ som stödjer organisatorisk förändring (Antila & Kakkonen, 2008; Arrowsmith & Parker, 2013; Paik & Belcher, 2012; Torcka m.fl., 2008). Vikten av möjligheten att kunna anpassa HRM-processer lokalt när förändringen enbart berör en del av organisationen har även framhållits (Alfes m.fl., 2010).

Denna möjlighet till lokal anpassning går till viss del emot hur konceptet för devolivering och HR-transformationsmodellen är utformat. Centralisering av strategiska funktioner samt supportfunktioner innebär en effektivisering, men även att HRM-policyer, strategier och initiativ till stor del standardiseras (Boglund m.fl., 2011). HR-funktionens uppdrag är att skapa HR-processer och HR-praktiker, till exempel rekrytering och urval, resultatstyrningssystem, utbildning och utveckling. Studier har lyft fram att det är viktigt att HR kan skapa och justera dessa så att de är anpassade till att stödja förändrings-

processerna (Andreescu, 2004; Arrowsmith & Parker, 2013; Sarvaiya m.fl., 2021). Alfes m.fl.'s (2010) lyfter även fram hur anpassning av de gemensamma processerna för att stödja förändringen är viktiga för att dessa ska lyckas, vilket även framhållits i andra studier (Abugre, 2014; Arrowsmith & Parker, 2013; Misra m.fl., 2023).

Brown med flera (2017) undersöker hur HR-rollen modererar medarbetares cynism i förändring och poängterar vikten av att HR-funktionen har tillgång till information att ge till medarbetarna. Detta är möjligt i planerade förändringar när HR har tillgång till denna information. HR:s roll att kommunicera direkt med medarbetarna betonas även i andra studier (Abugre, 2014; Alfes m.fl., 2012; Zhang, 2020). Samtidigt innebär utvecklad devolvering att HR-funktionen sällan interagerar direkt med medarbetare, vilket innebär att vardagliga och förtroendebyggande interaktioner saknas.

En plats i ledning eller i styrgrupper kan skicka signaler till organisationen i stort om att HR-frågor värderas (Antila & Kakkonen, 2008; Francis, 2007; Francis & Baum, 2018). Den status, trovärdighet samt de resurser HR-funktionen har är viktiga som förutsättningar för att HR lyckas med att leda förändring (Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Sarvaiya m.fl., 2021; Stirpe m.fl., 2013; Torck m.fl., 2008). HR-funktionens möjligheter att bidra till förändringar som syftar till att förändra hela organisationen påverkas negativt om organisationen domineras av ett starkt fokus på vinst, en marknadssdiskurs, låg prioritering av personalfrågor, fokus på mätbarhet, machokultur och avdelningstänkande (Andreescu, 2004; Barton & Delbridge, 2006; Francis, 2007; Harris, 2005; Heizmann & Fox, 2019). Francis (2007) studie visar att även om HR-funktionen lyckas använda de dominerande diskurserna för att få inflytande och resurser, kan denna framgång plötsligt reverseras av externa händelser som förstärker de dominerande diskursiva mönstren, som en ekonomisk nedgång.

HR:S STRATEGISKA EMOTIONSHANTERING OCH OPERATIVA EMOTIONSARBETE

På den strategiska nivån har HR-funktionens hantering av emotioner främst undersökts i relation till att HR tillhandahåller stöd och verktyg till chefer. Det strategiska arbetet har även här setts som ett ideal, då HRM-praktiker och processer har möjlighet att påverka organisatoriska mål som medarbetarnas produktivitet och välmående (Alfes m.fl., 2012), eller motivation under förändring (Maheshwari & Vohra, 2015). Samtidigt är HR beroende av linjecheferna för implementeringen av HR-initiativ till medarbetarnivån (Stirpe

m.fl., 2013). Dessa linjchefer kan dock vara ovilliga att ta ett medarbetarperspektiv eller ha bristande kunskap i HRM-frågor (Francis & Keegan, 2006; Keegan & Francis, 2010).

Relaterat till organisatorisk förändring kan HR ha en roll att förmedla en känsla av rättvisa samt bidra till att minska känslor som ångest och motstånd mot förändringen bland de påverkade medarbetarna (Abugre, 2014; Amarakoon m.fl., 2018; Antila, 2006; Barratt-Pugh & Bahn, 2015; Paik & Belcher, 2012). HR kan även ha en uppgift att påverka medarbetarnas uppfattningar om förändringen (Bagdadli m.fl., 2014; Paik & Belcher, 2012; Ripamonti m.fl., 2020; Sarvaiya m.fl., 2021). Tillsammans indikerar dessa tidigare studier att HR kan bidra positivt i förändring genom att hantera emotioner samt kommunicera med de medarbetare som påverkas av förändringen utifrån en roll som skiljer sig från den ledning och chefer har. De visar även på vikten av att kunna anpassa HR-processer och praktiker så att dessa stödjer den önskade förändringen. Detta kan innebära behov av anpassning lokalt i diversifierade verksamheter (Storey, 1992) eller specifikt i enheter som genomför förändring (Alfes m.fl., 2010). Det liknar även hur Caldwell (2001) tänkte sig att HR-chefer skulle anpassa implementeringen av strategiska förändringsinitiativ för att passa sina verksamhetsområden.

För att kunna anpassa initiativ behöver HR fånga upp signaler på vilken anpassning som behövs. Ulrichs originalmodell framhöll vikten av att föra vidare medarbetarnas reaktioner på förändring till ledningen i rollen som medarbetarförespråkare (*employee advocate*) (Ulrich, 1997). En proaktiv hantering av emotioner genom att till exempel sätta upp strukturer för att stödja medarbetares välmående, kan vara ett sätt som HR stöttar realiseringen av strategiska initiativ (Welch & Welch, 2012). För att lyckas balansera emotioner i organisatorisk förändring krävs en närhet till att fånga upp signaler från medarbetarnivå, med en förmåga att skapa till exempel kommunikativa aktiviteter för att möta behov och hantera emotioner (Huy, 2002). Samtidigt har devolvering och HR-transformation som organisationsmodell inneburit en ökad distans mellan strategiska initiativ som till stor del tas fram av strategiska enheter, och chefernas operativa arbete i linjen med att föra ut HR-initiativ och praktiker till medarbetarna.

HRM-forskning har haft ett stort fokus på att undersöka de påverkanskedjor som strategisk HRM utgör via centralt utformade HRM-initiativ med inblandning av både HR och chefer. Till exempel fokuserar studier på hur HRM-processer och praktiker kan ha positiv påverkan på medarbetares prestationer och välmående (Alfes m.fl., 2012), eller motivation under förändring (Maheshwari & Vohra, 2015). HR-system, där flera olika HRM-

processer och praktiker samspelar, kan även påverka medarbetarnas uppfattningar och emotioner kring organisatorisk förändring positivt, vilket visar på HR:s roll i förändring genom att skapa dessa (Alfes m.fl., 2019). Samtidigt behöver HRM-praktiker uppfattas som rättvisa och ta hänsyn till medarbetarnas uppfattning av dem, då de annars riskerar att spä på konflikter eller bidra till stress, ångest, osäkerhet och avund (Lemmetty m.fl., 2024).

HR hanterar även medarbetares emotioner genom att de utgör ett stöd och en expertis som stöttar verksamheter i specifikt utmanande situationer. Detta arbete har benämnts som "HR-arbetets mörka sida" (*the dark side of HR*) (Ferrer m.fl., 2024, s. 1893) och "giftig hantering" (*toxin handling*) (Metz m.fl., 2014, s. 248), vilket visar på att HR har ett arbete där hantering av situationer med starka emotioner är centralt. HR-professionellas hantering av emotioner i utmanande situationer har främst lyfts fram utifrån den emotionella belastning det innebär att stödja andra (se exempelvis Francis & Baum, 2018; Ferrer m.fl., 2024; Kulik m.fl., 2009; Rivers, 2019). En stor del av detta arbete beskrivs utifrån kontexter där HR-professionella har en roll att agera direkt med medarbetare i till exempel ärenden kring disciplin, rehabilitering, misskötsamhet, övertalighet och liknande (Ferrer m.fl., 2024; Kulik, 2022; Metz m.fl., 2022).

Men HR-funktionen utför även ett emotionsarbete i den betydelse Hochschild (1983) identifierade, genom interaktioner och i linje med olika känsleregler. Detta arbete utgör då ett HR-arbete på den operativa nivån. HR-professionellas emotionsarbete har även lyfts fram som en integrerad del i HR-arbetet, och inte enbart begränsat till specifikt emotionella situationer. O'Brien och Linehan genomförde en intervju och dagboksstudie med HR-professionella som hade fokus på HR:s emotionsarbete och som resulterade i ett flertal artiklar (se Linehan & O'Brien, 2017; O'Brien & Linehan, 2014, 2018, 2019). Emotionsarbetet HR utförde var här i direkt interaktion med både chefer och medarbetare (O'Brien & Linehan, 2014, 2018).

O'Brien & Linehan (2014, s. 1268) finner att de förväntningar på vilka känslor HR ska visa upp skiljer sig mellan de känslor kopplade till det mer regulatoriskt inriktade arbetet, som rollen "*being professional*" som innebär att vara ansiktet utåt för organisationen, "*rule enforcer*" där HR är den som säkrar regel-efterlevnad, samt "*honest broker*" som är organisationens etiska samvete. Dessa kan kontrasteras mot de mer relationellt inriktade rollerna "*champion*", där HR stödjer chefer och medarbetare, och "*cheerleader*" som visar hur HR förväntas upprätthålla ett positivt organisationsklimat. De liknar detta emotionsarbete vid att HR tar på sig olika "masker" som samexisterar i flera lager, i ett komplext och nyanserat emotionsarbete. O'Brien och Linehan

(2014) argumenterar för att tidigare beskrivningar är för förenklade i sitt fokus på att HR balanserar omsorg och kontroll i relation till organisationens medlemmar, då de finner långt fler roller än så, som dessutom kan aktiveras inom ramen för samma interaktioner. Då HR-professionella lär sig emotionsarbetet genom praktisk erfarenhet, refereras detta i en av deras andra studier till som ”*sink or swim*” (O’Brien och Linehan, 2018, s. 699).

Hiillos (2004) avhandling har fokus på HR:s arbete i krissituationer och finner att HR-professionella agerar olika utifrån vilken målgrupp de interagerar med. HR ger mer stöd till ledning och chefer medan medarbetarna mer får ett distanserat stöd. Dessa differentieringar är delvis ett sätt för HR att skydda sig själv från arbetsbelastning, resonerar Hiillos (2004).

LEGITIMITET, KÖNANDE OCH EMOTIONSARBETE

I diskussionen kring HR-funktionens status, makt och påverkan är det relevant att beakta hur HR är ett könat yrke, där vissa delar av HR-arbetet är kodade som “*a ‘soft’ domain of practice*” (Heizmann och Fox, 2019, s. 236). Genusperspektiv kan bidra till kunskap kring hur HR-funktionen kan bidra till förändring genom att analysera HR-rollen som en del av den interna maktstrukturen i organisationen (Heizmann och Fox, 2019). Maktstrukturer påverkas inte bara av de formella aspekterna utan också av personliga, könsrelaterade och sexualiserade relationer (Glucksmann, 1995). Kön påverkar hur en specifik individ uppfattas samt vilka möjligheter denne får, men även yrken, arbetsuppgifter, förhållningssätt och roller kan könas och påverkar yrkesgruppen och individerna på olika sätt.

Kön kan samverka med andra faktorer som påverkar de interna maktstrukturerna och HR-funktionens roll. I Berglunds (2002) studie med den talande titeln ”*De otillräckliga: En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*” lyfts exemplet klass fram som en faktor som påverkar HR-funktionens förmåga (eller snarare icke-förmåga) att vara strategiska partners till ledningsgrupperna. Kanter (1977) undersökte kvinnor som minoritet inom en manligt dominerad yrkesgrupp och de strategier kvinnorna fick använda. Kanter argumenterade för att denna minoritetsposition inom en organisation, eller roll, gör att kvinnor blir symboler (*tokenism*) som sticker ut i gruppen. Denna position som symbol innebär då även att majoritetens gruppkultur överdrivs i relation till minoriteten. Trots att kvinnorna tog till olika strategier, att likna männens majoritetskultur eller särskilja sig, var de fortfarande avvikande på grund av minoritetspositionen.

De senaste decenniernas försök att höja HR-yrkets status och makt kan ses i relation till de förutsättningar som kön och könande innebär, tillsammans med könssammansättning inom organisationer och roller. Legge (1986) gör en analys av sambanden mellan status och könssammansättning för HR i Storbritannien över tid under det tidiga 1900-talet. Analysen indikerar att kvinnor bara kan ta sig till toppen av ett yrke så länge det inte ses som ett centralt bidrag till ett strategiskt beslutsfattande. Ulfsson (2006) undersökte hur människor i allmänhet såg på specifika yrkens status i förhållande till kön. Resultaten visade att yrken med högre status kunde påverkas negativt av kvinnlig dominans men att yrken som innehades av främst män ofta hade en högre status. Faktorer som påverkade status positivt var inkomst, utbildningskrav, grad av inflytande och yrkets rykte (Ulfsson, 2006).

I en svensk kontext har Berglund (2002) och senare Alvesson och Lundholm (2014) lyft vikten av ett genusperspektiv för att förstå HR-yrkets statuskamp. De argumenterar för att HR som ett yrke dominerat av kvinnor möter hinder i en affärsvärld dominerad av en hegemonisk maskulinitet. Slutsatsen i Berglunds (2002) studie är att det inte skulle lösa status- och maktproblematiken för HR att bli en så kallad skyddad profession. Detta bekräftas delvis av en internationell jämförande undersökning av Scheibmayr och Reichel (2024). Deras kvantitativa studie undersöker hur professionalisering av HR har en effekt på dess slutenhet, här förstått som att en yrkesgrupp har monopol på en viss roll i organisationer, och finner att effekten är svagare i länder med en kvinnlig dominans inom yrket samt när HR-direktören är kvinna (Scheibmayr & Reichel, 2024). Dessa undersökningar visar sammantaget att könande av HR som funktion, dess olika organisering i form av roller och arbetsuppgifter samt även av individer kan påverka status, men även möjlighet till legitimitet och påverkan.

I det arbete HR gör är även emotionsarbetet påverkat av könande av typen av arbete och vilka känslor som förväntas visas upp och kan kopplas till synen på vilken kompetens det kräver. Hochschild (1979) lyfte fram både klass och kön som avgörande för att lära sig emotionsarbete. För de flygvärdinnor och skuldindrivare hon studerade var den kvinnliga respektive manliga dominansen en bärande del i emotionsarbetets genomförande och båda förväntades genomföra det som sågs som naturligt för dem (Hochschild, 1983). Flygvärdinnorna valdes ut för en social och samarbetsinriktad personlighet och upplärningen förfinade detta genom att exempelvis lära dem undertrycka ilska. Skuldindrivarna fick inte träning utan fick direkt börja arbeta. Deras emotionsarbete bestod av att visa ilska och nå resultatet att minska deras kunders status – vilket var motsatt till flygvärdinnornas emotionsarbete och

roll. Dessa olika typer av emotionsarbete, skuldindrivarnas uppvisade auktoritet och kontroll samt flygvärdinnornas värme och omvårdnad gav även olika positioner i relationerna. Flygvärdinnornas känslor hade även kravet på sig att upplevas som äkta, att arbeta från hjärtat, medan skuldindrivarna skulle uppfattas som opersonliga representanter för företaget. Hochschild (1983) lyfte även att de respektive yrkenas förväntningar och förutsättningar ser olika ut för män och kvinnor samt att kvinnor förväntas utföra mer emotionsarbete i samhället över lag – vilket kräver ett aktivt arbete trots att det ses som naturligt.

Även Bolton (2004) lyfter fram det motsägelsefulla i att vissa typer av emotionsarbeten, som i serviceyrken, ses som mer kopplade till hur en person är, har ”rätt attityd”. Service blir därför inte relaterat till en förmåga som kräver kompetens, trots att serviceyrken samtidigt till stor del bygger på kvalitet i utförandet. Samtidigt argumenterar Bolton för att om emotionsarbete i serviceyrken betraktas som en del av sociala interaktioner mellan individer som privata personer, borde detta i förlängningen leda till att dessa interaktioner blir mer jämlika, trots att de sker inom ramen för en marknadsarena (Bolton, 2004). Detta visar på att även om emotionsarbete osynliggörs genom att kopplas till personliga egenskaper och relationer, existerar det ändå inom ramen för maktbalanser. Detta syns genom att den ena parten i högre grad förväntas anpassa sina emotioner i relation till både rollen och till den andre, för att förverkliga specifika mål.

SAMMANFATTNING

Sammanfattningsvis har HR:s fokus på ledning och strategiskt arbete kritiserats för att ske på bekostnad av ett uppskattat operativt arbete samt ett medarbetarfokus, med risker för organisationers långsiktiga hållbarhet. De spänningar HR navigerar, som mellan olika intressenter och mellan strategiskt och operativt arbete, hanteras i allt högre grad inom ramen för relationer med chefer. Ett emotionsteoretiskt perspektiv har framför allt använts för att undersöka HR:s emotionsarbete i kontexter där de interagerar med både chefer och medarbetare. Relativt få studier har fokuserat på HR:s emotionshantering i organisatorisk förändring utifrån ett emotionsteoretiskt perspektiv.

HR:s hantering av emotioner har i tidigare forskning främst fokuserat på en strategisk nivå där påverkan sker via HRM-processer och verktyg. Det emotionsarbete HR gör har främst undersökts i direkta interaktioner med både chefer och medarbetare. En stor del av detta arbete har fokuserat på svåra situationer med starka emotioner, men HR:s olika roller och ”masker” har även lyfts fram, tillsammans med den kraft det tar att hantera andras emotioner samt att växla mellan de olika förväntningar som finns i dessa interaktioner.

Samtidigt innebär emotionsarbete som integrerat i en roll att utföraren även i det relativt fria arbete HR-professionella utför att de anpassar sina emotioner till både specifika känsloregler och övergripande mål.

Det finns indikationer på att könande av HR-funktionen och dess uppgifter påverkar både yrkets och specifika uppgifters legitimitet och status. Dessutom tillskrivs status på olika sätt till olika roller inom HR-funktionen och till olika typer av uppgifter. Hochschild lyfter fram ett könande av olika typer av emotionsarbete, tillsammans med att en viss typ av emotionsarbete ses mer som något som personen ska kunna, där kvinnor och män möter olika förväntningar. Emotionsarbete kan därmed ses som att det mer handlar om hur en person "är" och därför inte kräver någon specifik kompetens. Emotionsarbetet blir i denna tolkning även mer likt ett socialt utbyte inom ramen för en interaktion mellan personer, vilket då minskar, eller enbart osynliggör, maktobalanser i utbytet.

TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel presenteras avhandlingens teoretiska ramverk. En del av ramverket består av kompetensteori (delstudie I), med fokus på förmåga och förutsättningar relaterade till kompetens på både individuell och kollektiv nivå. Den andra delen utgörs av emotionssociologisk teori, med fokus på emotionsarbete (delstudie II), emotionell reflexivitet (delstudie III) samt värderamar och känsloregler (delstudie III).

KOMPETENS FÖR ORGANISATORISKT FÖRÄNDRINGSARBETE

Avhandlingen sin utgångspunkt i Ellströms (1992, 1997) kompetensteoretiska ramverk för att analysera samspelet mellan HR-professionellas ”individuella kompetens” och HR-funktionens ”kollektiva kompetens” i relation till organisatoriskt förändringsarbete. I detta perspektiv förstås kompetens som en individs eller ett kollektivs potentiella förmåga och motivation att hantera en specifik uppgift i relation till de villkor, krav och möjligheter som arbetet innebär. Genom att särskilja mellan en individs formella och faktiska kompetens samt den kompetens som arbetsgivaren respektive arbetet kräver, blir det som kvarstår den faktiska ”kompetens som används” (*competence-in-use*) (Ellström, 1992). Kompetens är utifrån detta synsätt inte en egenskap som bara individen innehar, utan ett relationellt fenomen som uppstår i mötet mellan individen (eller ett kollektiv) och en specifik arbetsuppgift (Ellström, 1992, 1997).

Distinktionen mellan individuella och kollektiva kompetensbehov är viktig i relation till HR:s uppdrag och arbetsuppgifter i organisatorisk förändring, som varierar från att ge stöd till chefer individuellt till att arbeta mot större intressentgrupper. Genom att särskilja vad uppgiften är blir det möjligt att definiera vilken kompetens som krävs. HR-funktionens uppdrag utgör arbetsuppgifter som hela HR-funktionen tillsammans ska ha kompetens att lösa, vilket Ulrich (1997) framhöll som det ”värde” (*value*) HR-funktionen ska bidra med. HR-transformationsmodellen delar upp det arbete som ska bidra till de övergripande målen på olika delar av HR-funktionen och därmed även vilka kompetenser dessa delar behöver besitta (Boglund m.fl., 2011).

Ett arbete och kompetens på kollektiv nivå kan för HR-funktionen innebära att HR-professionella arbetar med olika delar av ett övergripande uppdrag och via sina olika kompetenser bidrar till HR-funktionens totala kompetens (delstudie I). Detta behöver särskiljas från det kollektiva arbete och den kollektiva

kompetens som kommer av ett gemensamt arbete. HR-professionella kan exempelvis arbeta tillsammans för att lösa en uppgift som handlar om att nå ut till större grupper, eller i situationer då flera personers kompetens behövs för att lösa en uppgift eller tänka på olika aspekter av ett problem. Denna gemensamma kompetens kan då bestå av förmågor i form av kunskaper och erfarenhet, men även resurser, relationer och position. Samarbetet inom HR-funktionen blir då ett kollektivt arbete där den kollektiva kompetensen skapas i samspel, vilket lyfts i delstudie II samt III. HR-funktionens förändringskompetens utgör därmed en kollektiv kompetens, i form av ett faktiskt arbete som utförs tillsammans.

Kompetens kan även förstås som bestående av flera samverkande komponenter, däribland kognitiva faktorer (kunskaper och intellektuella färdigheter), sociala och kommunikativa förmågor samt affektiva faktorer såsom värderingar, attityder och motivation (Ellström, 1992, 1997). En central distinktion i Ellströms ramverk är den mellan ”rationell-kognitiv” och ”intuitiv-kontextuell” lärande och kompetens, som utgör två olika perspektiv på kunnande, problemlösning och använd kompetens. Ett rationell-kognitivt perspektiv på kompetens är rationalistiskt präglad och har fokus på avgränsade och relativt stabila uppgifter som kan hanteras genom analytiskt tänkande och explicit kunskap. Ett intuitiv-kontextuellt perspektiv lyfter fram icke-rationalistisk kompetens som utvecklas genom erfarenhet. Denna form av kompetens kan vara nödvändig i mer komplexa, föränderliga och socialt laddade uppgifter. I verkligheten är dock de två perspektiven inte så tydligt separerbara och behöver ofta användas ihop (Ellström, 1997). HR-funktionen hanterar arbetsuppgifter som kräver båda typer av kompetens, men de normativa modellerna har främst utgått från ett rationell-kognitivt perspektiv. Att särskilja mellan rationell-kognitiv och intuitiv-kontextuell kompetens kan synliggöra hur båda typer av kompetens krävs för HR-arbete och specifikt lyfta fram den intuitiv-kontextuella kompetensen.

HRM-forskning om strategiskt arbete som syftar till att påverka organisationens medlemmar har dominerats av ett fokus på att mäta effekt av HRM-policyer och praktiker utan att ta hänsyn till samverkan och kontextuella faktorer (Jackson m.fl., 2014). Exempelvis mäts hur specifika HRM-praktiker ger signaler och når ut och får en effekt på medarbetares uppfattningar i organisatorisk förändring (Alfes m.fl., 2019). Samtidigt kan utvärderingar visa att de signaler som policyn var menade att skicka, till stor del inte uppfattats eller tolkats av medarbetarna som det var tänkt (Meier-Barthold och Biemann, 2026). Specifikt har användning av digitala verktyg, som enkäter och pulsmätningar varit centralt (Rony, 2026). Denna avhandling lyfter fram hur den intuitiv-kontextuella kompetensen blir speciellt viktig i hanteringen av

emotioner, på både individuell och strategisk nivå, samt för att navigera spänningar i relationellt arbete. Till exempel framhöll Ulrich-modellens medarbetarinriktade roll vikten av att HR interagerade med medarbetarna och fångade upp signaler på reaktioner på förändringar från medarbetarna och förde vidare till ledning (Ulrich, 1997).

Ellström och Kock (2008) problematiserar ytterligare relationen mellan formell kompetens och faktisk kompetens i användning (*competence-in-use*). Den kompetens som används kan bestå av formell kompetens, som utbildning och certifieringar, men denna kompetens är ofta inte tillräcklig för att fånga det som behövs för att genomföra en arbetsuppgift. Detta är speciellt tydligt i relationellt och emotionellt arbete där stora delar av kompetensen är tyst, det vill säga outtalad och lärd via praktisk erfarenhet, och kopplad till den lokala kontexten (Ellström & Kock, 2008).

När det gäller emotionsarbete kan vi utifrån denna distinktion skilja mellan den kompetens som mer liknar en formell kompetens och den mer tysta kompetensen. I serviceyrken är emotionsarbete mer likt en formell kompetens, tydligt beskriven och styrd av arbetsgivaren, format genom instruktioner, utbildning och uppföljning (Hochschild, 1983). I HR-arbetet är emotionsarbetet främst något rollinnehavaren lär sig via sin praktiska arbetserfarenhet, genom misstag och som ett sätt att lösa uppgiften framgångsrikt (O'Brien & Linehan, 2014, 2018). HR:s emotionsarbete utgör därför en tyst kompetens, som sker under stor autonomi utifrån lärdomar av olika erfarenheter i arbetet samt i dialoger med kollegor kring arbetet.

I relation till ”förändringskompetens” i planerad förändring visar Reineholm med fleras (2024) litteraturöversikt att kompetens i organisatorisk förändring är både individuell och kollektiv samt ser olika ut beroende på nivå. Den operativa nivån berör medarbetare, som individer eller grupp, och den strategiska handlar om det arbete ledningen gör för att initiera planerad förändring. Därför kan förändringskompetens inte enbart fokusera på individuella färdigheter, då förändringsarbete i praktiken kräver ett samspel mellan individuella och kollektiva kompetenser samt organisatoriska och kollektiva resurser. Förändringsledare blir i detta synsätt en roll som till exempel en chef eller projektledare kan anta och som innebär att navigera både strategiska och operativa uppgifter, driva på förändringen och vara en nod mellan medarbetare och ledning (Reineholm m.fl., 2024). Genom att avhandlingen kombinerar kompetensteori med de emotionsteoretiska perspektiv som presenteras i nästa avsnitt, kan en övergripande syntetisk analys av hur dessa praktiker, förmågor och förutsättningar utgör en del av HR:s förändringskompetens formuleras.

EMOTIONSARBETE OCH EMOTIONELL REFLEXIVITET

I detta avsnitt presenterar jag de teoretiska begreppen för emotionshantering som avhandlingen fokuserar på: Hochschilds begrepp emotionsarbete samt Holmes begrepp emotionell reflexivitet.

EMOTIONSHANTERING PÅ INDIVID- OCH GRUPPNIVÅ

Genom begreppet "emotionsarbete" (*emotional labour*) särskiljer Hochschild (1979, 1983) arbete med emotioner som grundas i krav från arbetsgivaren från den vardagliga "emotionshantering" (*emotion work*) som individer gör i den privata sfären. Hon bygger vidare på Goffmans slutsats att individer undertrycker och selekterar vilka av sina känslor de vill förmedla utifrån hur de vill uppfattas och adderar hur emotioner även framkallas. Hochschild (1979) visar hur regleringen av de egna känslorna är ett socialt utbyte som fyller en funktion i både arbetsliv och privatliv, men argumenterar för att individens känslor blir kommodifierade i och med att de regleras utifrån syftet att generera vinst för företaget. Detta riskerar att skapa dissonans mellan individernas autentiska känslor och de känslor de förväntas känna, vilket då skapar alienation.

I sitt banbrytande verk "*The Managed Heart*" från 1983 visade Hochschild med fokus på flygvärdinnor och skuldindrivare hur deras arbeten hade olika "känsloregler" (*feeling rules*) som fungerade som emotionella script för att särskilja vilka känslor som var legitima och önskvärda inom respektive yrke. För flygvärdinnorna innebär detta att de förväntades få passagerarna att slappna av och känna sig trygga, men även ge en känsla av omsorg och servicevilja, där flygvärdinnornas serviceförmåga framhölls som ett exempel på hur emotioner blir en vara. Skuldindrivarna däremot förväntades avskilja sig från känslouttryck (*detachment*) men även visa ilska för att få individer att reglera sin skuld. Dessa två yrken har utifrån sina skilda roller olika uppsättningar av emotioner som de förväntas visa upp, undertrycka samt framkalla i andra.

Senare studier av emotionsarbete utvecklar hur det finns yrken som växlar mellan att använda omsorg och empati med att använda indignation och ilska som en del i arbetet (se t.ex. åklagare i Wettergren och Bergman Blix, 2016). Även HR-professionella möter skilda förväntningar på vilka känslor som ska uppvisas samt användas i olika situationer och utifrån vem de interagerar med. De vitt skilda roller som beskrivs i de olika rolltypologierna för HR visar hur olika de känsloregler HR förväntas leva upp till är för att bemästra en roll.

Förväntningar varierar mellan känslor som visar social kontroll, som missnöje och reprimander i HR:s regulativa roll, till att vara positiv och uppvisa entusiasm och stolthet i rollen som ansvarig för organisationsklimatet (O'Brien & Linehan, 2014). Även om dessa roller innebär att HR-professionella behöver växla mellan olika emotionella script, är målet att hantera emotioner i organisationen även ett kollektivt uppdrag för HR-funktionen, där olika individer kan ha betoning på olika roller.

Bland de undersökningar som undersöker kollektivt emotionsarbete är bland andra Burkitt (2014), som genom att undersöka sjuksköterskors arbete runt patienter visar hur emotionsarbetet kan involvera ett samarbete och ett turtagande utifrån en vilja att uppnå specifika mål. Sjuksköterskorna arbetar tillsammans för att hantera känslor hos både patienter och anhöriga, och genom detta hantera de svåra känslor som en vårdssituation ger upphov till. På detta sätt sker emotionsarbetet tillsammans i arbetsgruppen, samtidigt som det utförs i direkt interaktion med anhöriga och patient i ett interaktivt emotionsarbete. Emotionsarbetet fyller också en funktion som en del av relationsbyggande praktiker (Burkitt, 2014), vilket även lyfts fram för HR-professionella (O'Brien & Linehan, 2018).

HR:s emotionsarbete existerar även inom ramen för långsiktiga relationer, speciellt i devolverade organisatoriska kontexter, vilket betyder att HR har många interaktioner med chefer i sammanhang som ställer olika krav på vilka känslor som ska visas upp. Förutsättningarna för denna typ av emotionsarbete skiljer sig från den typ av emotionsarbete som görs i enstaka interaktioner med individer i specifika situationer. Hur de emotionella förutsättningarna varierar kontextuellt för dessa interaktioner utvecklas i avsnittet om värderamar.

EMOTIONELL REFLEXIVITET

Holmes (2010) begrepp "emotionell reflexivitet" (*emotional reflexivity*) refererar till en reflexiv förmåga som är både kognitiv och emotionell, tillsammans med en förmåga att fånga upp hur andra uppfattar en själv. Holmes (2010) framhåller hur en reflexivitet utan emotioner missar att beakta hur själva tänkandet har en social koppling, där samspelet med andra utgör en del av det som ska åstadkommas. Emotionell reflexivitet blir ett sätt att komma bort från en syn på ett handlingsutrymme som ett val mellan att antingen agera rationellt eller emotionellt. En individs kognitiva kapacitet kan även inbegripa att betrakta sig själv som en del av ett socialt sammanhang och relationer inbegriper tillit/förtroende (*trust*). Holmes understryker att den framgång som kan nås i relation till andra i en social situation involverar kropp, tal, tanke och handling som sammantaget formar emotionerna i interaktioner. På detta sätt är

det inte bara upp till individen att ha förmågan till emotionsarbete då beroendet av ett samspel kräver en reflexivitet för hur en själv uppfattas av andra.

Denna avgränsning och praktiska syn på hur (o)möjligt det är att forma interaktionen från enbart en sida, gör emotionell reflexivitet till ett användbart begrepp att utgå ifrån och operationalisera för att analysera till HR-professionellas emotionsarbete i relation till chefer i devolverade kontexter. Då HR-professionella är beroende av långsiktigt fungerande relationer med cheferna emotionsarbete, vilket bygger på att skapa förtroende, kan emotionsarbetet inte enbart betraktas som i relation till känsloreglerna i en specifik situation. Dessutom ställer långvariga och täta relationer krav på att inte uppfattas som o-ärlig för att behålla detta förtroende (O'Brien and Linehan, 2014). Då HR-arbetet är till stor del relationellt samt realiserar i arbetet mot och med andra, behöver förmågan att agera reflexivt innefatta både kognitiva och emotionella faktorer där den andre i relationen och dennes emotioner och tolkningar spelar in – men även det faktiska uppdrag HR har att utföra. Emotionell reflexivitet kan utifrån detta resonemang användas för att beskriva HR-professionellas mer komplexa emotionshantering i deras tätare interaktioner inom ramen för långsiktiga relationer, som bygger på både kognitiv och emotionell förmåga samt en förståelse för hur en själv uppfattas av den andre (Holmes, 2010).

Även Burkitt (2014) poängterar att emotioner består av flera element och är sociala, diskursiva, kognitiva samt kroppsliga. De kan därför inte reduceras till enbart några av dessa, och då emotionsarbetet sker inom ramen för relationer kommer dessa relationer även att ge andra skäl till det emotionsarbete personer gör än de av arbetsgivaren föreskrivna, kopplade till yrkesroll eller vilja att hjälpa. Detta är viktigt att framhålla, då HR dels har ett uppdrag som påverkas av värderingar som kan variera i olika organisationer, dels har en yrkesroll som formar förväntningar, en egen etisk kompass samt även formar långsiktiga relationer med cheferna de stöttar.

VÄRDERAMAR, KÄNSLOREGLER OCH DOMINERANDE RATIONALITET

Detta avsnitt behandlar emotionella förutsättningar för HR:s arbete utifrån Hochschilds begrepp värderingar, känsloreglar och ramtolkning samt utifrån hur förnuft och känsla delas upp i relation till kompetens.

VÄRDERAMAR OCH KÄNSLOREGLER

Hochschild (1979) introducerade begreppet känsloregler (*feeling rules*), definierat som de sociala riktlinjer som formar förväntningar på vilka känslor som anses lämpliga att känna i en specifik situation. På detta sätt hänger känsloregler ihop med emotionsarbete, det arbete individer gör för att anpassa sina emotioner i relation till dessa regler genom att framkalla emotioner eller undertrycka emotioner för att ha "rätt" (i form av förväntade) emotioner. Känsloregler tas ofta för givna och kan vara kopplade till bredare värderingar eller ideologier som formar hur situationer tolkas och värderas, men kan även mer eller mindre explicit anges av arbetsgivare. Hochschild skiljer mellan känsloregler, som är vad en person bör känna och kan kräva emotionsarbete, och "uttrycksregler" (*display rules*) som är de känslor en person bör visa upp, vilket kan åstadkommas genom att individen agerar mer på ytan. Att bryta mot känsloregler i en situation kan innebära konsekvenser för individen (Hochschild, 1979).

HR-professionella hanterar olika typer av uttrycksregler. O'Brien och Linehan (2014) benämner dessa: organisationens ansikte utåt, regelväktare, verksamhetens samvete, den glada och leende och det lyssnande örat. Även om dessa olika typer av emotioner kontrasterar sker de inom ramen för olika typer av situationer som involverar olika personer, vilket kan vara medarbetare och/eller chefer. Då devolvering innebär att det mesta av HR:s arbete riktas mot chefer, fokuseras emotionsarbetet mer till att ske inom ramen för relationer med fler interaktioner av olika art, samt över längre tid. Jag väljer att använda begreppet känsloregler då denna typ av täta relationer ökar kraven på HR:s emotionsarbete, för att inte uppfattas som oautentiska för att tillit/förtroende ska bibehållas (O'Brien & Linehan, 2014). HR:s arbete sker även inom ramen för flera typer av interaktioner med chefer där känsloreglerna kan variera.

Känsloregler är kopplade till "värderingar" (*value frames*) eller ideologier som fungerar som ramverk för tolkning (Hochschild, 1979). Den tolkningsram en individ ansluter sig till i en situation anger hur situationen tolkas utifrån hur individen ser på situationen i sig, men även hur denne ser på sin egen tillhörighet och identifiering. En individ kan i en situation koppla sin tillhörighet till en annan värdering eller ideologi än de övriga och därmed välja att följa känsloregler som avviker från de som dominerar situationen. Hochschild använder begreppet "*framing*" på engelska, vilket är svårt att översätta direkt till svenska, men jag väljer här ordet "ramtolkning", för att beskriva hur en individ utgår från vilken värdering som ska prioriteras, och avgöra vilken typ av känsloregler som ska följas i en viss situation. De känsloregler som gäller för en social situation HR ingår i som ett

ledningsgruppsmöte, kan skilja sig från känsloregler kopplade till HR:s uppdrag som kan aktiveras i situationen, exempelvis den regulativa rollen.

För HR-professionella innebär detta att de i olika situationer förväntas anpassa sig till olika uttrycksregler som kan innebära stora kontraster i vilken typ av känslor som uttrycks (O'Brien och Linehan, 2014). Kontrasterna är även synliga genom HR:s roll-typologier, med allt från regulatoriska roller till mer serviceinriktade eller managementinriktade (Storey, 1992; Ulrich, 1997). De spänningar HR hanterar har tidigare beskrivits i form av att HR arbetar för olika intressenters intressen (Ferm m.fl., 2024), eller för att säkra organisationens långsiktighet gentemot ledningars kortsiktiga intressen (Ogilvie och Stork, 2003). Denna avhandling undersöker de spänningar HR hanterar som kopplade till övergripande värderingar i form av att HR:s arbete i grunden utgörs av olika tillhörigheter kopplade till HR:s uppdrag. Delstudie III finner känsloregler kopplade till tre värderingar: omsorg (*caring*), kontroll (*controlling*) och tillhörighet (*belonging*). Dessa värderingar varierar i olika sammanhang, men kan även kopplas till olika ideologier och värderingar som tidigare forskning har lyft fram.

Genom att undersöka de spänningar HR hanterar via känsloregler och värderingar synliggörs hur dessa spänningar även hanteras via emotionsarbete. Det gör det möjligt att undersöka spänningar mellan känsloregler kopplade till en specifik situation och känsloregler kopplade till en institutionell värdering som utgör en del i ett uppdrag i organisatorisk förändring. Detta är en viktig skillnad från tidigare forskning om HR-funktionen, då det möjliggör att undersöka hur devolvering av HR-arbetet förändrar HR:s emotionsarbete samt spänningshantering genom att fokusera på hur HR navigerar kontrasterande värderingar inom ramen för långsiktiga relationer där återkommande interaktioner ökar förväntningarna på att HR-professionella ska uppfattas som autentiska.

Därmed gör devolveringens ökade fokus på att arbeta mot chefer, att det sätt på vilket emotioner kan uttryckas i relation till känsloregler som sker i separata interaktioner inte direkt kan översättas till regelbundna interaktioner. De kontrasterande känsloregler HR hanterar (t.ex. att ge stöd gentemot att kontrollera) behöver balanseras med att uppfattas som ärliga, vilket stärker kraven på att uppfattas som förutsägbara, och olika rolltaganden bör därför inte upplevas som spelade (O'Brien och Linehan, 2014). HR:s uppdrag utgår även från emotioner kopplade till olika maktpositioner: ge stöd till chefer, skapa styrande och stödjande HRM-processer och praktiker, kontrollera chefers regelefterlevnad samt arbeta tillsammans med cheferna t.ex. som en del i ledningsgrupper.

Samtidigt har även Hochschilds beskrivning av emotionsarbete fått kritik för att vara förenklade. Bolton och Boyd (2003) framhåller flygvärdinnors hantering av en komplexitet av olika förväntningar på emotioner i olika situationer, i ett självständigt arbete utan närvaro av en chef. Flygvärdinnornas emotionsarbete kunde utgå utifrån flera olika typer av motiv som inte bara följde arbetsgivarens direktiv, utan blandade olika handlingslogiker. Detta innebar, att flygvärdinnorna både jonglerade och syntetiserade i ett skickligt och självständigt emotionsarbete, mer likt mångkunniga emotionshanterare än styrda ”nickedockor” (*trolley doll*) (Bolton & Boyd, 2003).

DOMINERANDE RATIONALITET

Känslor har tenderat att ses som irrationella och särskilts från rationalitet. Denna dominerande separering mellan rationalitet och emotioner uttrycks även inom organisationer. Barbalet (2001) och emotionssociologin i stort ifrågasätter uppdelningen mellan emotioner och förnuft/rationalitet som gravt förenklad. Emotioner och förnuft är ömsesidigt beroende då rationellt handlande förutsätter emotioner (Barbalet, 2001). Emotioner utgör genom detta synsätt en del av en handlingslogik som även används för att fatta beslut och komma över de osäkerheter som beslutstagande innebär. Även professionalitet tenderar att kopplas till rationalitet och skiljas från emotioner (Goodrum & Stafford, 2003). Wettergren och Bergman Blix (2022) belyser genom begreppet emotions-kognitiv rättslig ram hur åklagare kan vägledas av emotioner samtidigt som de upprätthåller en kontrollerad och professionell emotionshantering. Detta möjliggör en syn på juridiskt arbete som fritt från känslomässigt engagemang, trots behovet av att använda emotioner (Wettergren och Bergman Blix, 2022). Även HR-professionella kan möta förväntningar på att framstå som professionella genom att uppvisa en avskiljning från känslouttryck (*detachment*) (Ferrer m.fl., 2024).

SAMMANFATTNING

Kompetensperspektivet utgår från Ellströms kompetensteoretiska ramverk (1992, 1997) där kompetens definieras som en individs eller kollektivs potentiella förmåga att hantera en specifik uppgift i relation till de villkor, krav och möjligheter i det arbete de utför. Fokus på den kompetens som faktiskt används är centralt, och ger möjlighet att identifiera vilka förmågor och förutsättningar ett arbete kräver, på både individuell och kollektiv nivå. Kompetens förstås genom detta perspektiv som ett samspel mellan rationell-kognitiva och intuitiv-kontextuella förmågor, individuella och kollektiva förmågor samt formella kvalifikationer och faktisk använd kompetens. Denna förståelse är särskilt relevant för HR-funktionens arbete i organisatorisk

förändring, där uppgifterna ofta är komplexa, situationsbundna och starkt beroende av sociala, relationella och emotionella processer.

Det emotionsteoretiska perspektivet tar utgångspunkt i Hochschilds (1979) begrepp emotionsarbete, där individer i direkta interaktioner undertrycker och framkallar de känslor som deras arbete förskriver. Emotionsarbete kan även utföras som ett kollektivt arbete (Burkitt, 2014). Holmes (2010) begrepp emotionell reflexivitet beskriver en reflexiv förmåga som är både kognitiv och emotionell, tillsammans med en förmåga att fånga upp hur andra uppfattar en själv.

Hochschilds (1979) känsloregler beskriver de sociala riktlinjer som formar förväntningar på vilka känslor som anses lämpliga i en situation och som är kopplade till värderamar. De förutsättningar som HR navigerar i sitt arbete med organisatorisk förändring kan kopplas till kontrasterande institutionella värderamar.

Den emotionssociologiska kritiken av den generella uppdelningen mellan känsla och förnuft/rationalitet och lyfter att rationellt handlande och beslutstagande är beroende av emotioner (Barbalet, 2001). Samtidigt kopplas professionalitet till avskiljning från emotioner, och även vissa av HR:s roller kommer med denna förväntan.

Jag har nu presenterat mina teoretiska utgångspunkter där kompetensteori, emotionshantering och emotionell reflexivitet samt värderamar kopplade till känsloregler utgör perspektiv i analysen av avhandlingens övergripande forskningsfråga. Härefter följer en presentation av de metoder, material och analyser jag har arbetat med i avhandlingen.

METOD

Denna sammanläggningsavhandling omfattar tre delstudier: en integrativ litteraturoversikt och två kvalitativa fallstudier. Kapitlet redogör för avhandlingens studiedesign, metodologiska utgångspunkter, genomförande och analys samt avslutas med reflektioner kring metod och etik.

STUDIEDESIGN OCH TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Avhandlingen bygger på en kombination av syntetiserande och empiriskt fördjupande fallstudier. Delstudierna är inbördes kopplade till varandra genom att de tagits fram genom en explorativ forskningsprocess där litteraturoversikt, empiriinsamling och analys delvis genomfördes parallellt, men även successivt byggt vidare på varandra. Delstudie I utgörs av en integrativ litteraturoversikt som gör en kritisk syntes av tidigare empiriska studier av HR-funktionens roll i organisatorisk förändring samt identifierar forskningsgap (Torraco, 2005, 2016). Delstudie I användes för att precisera relevanta fokusområden i empiriinsamlingen och som analytiskt underlag för de två kvalitativa delstudierna.

I den kvalitativa delen av studien antogs ett explorativt och utforskande arbetssätt inom ramen för ett fokus på HR-funktionen samt organisatorisk förändring. Delstudie II fokuserar på hur HR-funktionen hanterar emotioner i förändring och kris i en starkt devolverad kontext, vilket knyter an till förslag och forskningsgap identifierade i delstudie I. Delstudie III fördjupar en näraliggande problematik genom att applicera ett emotionsteoretiskt perspektiv på hur HR-professionella bygger förtroende och navigerar spänningar i relation till sitt uppdrag i chefs-drivna förändringsprocesser. Delstudie III kopplar genom detta fokus an till det behov av forskning kring hur devolvering påverkar relationer mellan chef och HR, som identifierades i delstudie I, samt utforskar närmare tematiken i delstudie II kring HR:s beroende av förtroendefulla relationer med chefer.

Den kvalitativa delen hämtade inspiration från ett abduktivt arbetssätt, där abduktion kan beskrivas som en rörelse mellan ett utforskande arbetssätt som är empirinära och ett mer teoretiskt styrt undersökande. Den abduktiva process jag använt är i linje med de områden Earl Rinehart (2021) lyfter fram: ta sin tid, erkänna informella influenser och spåra influenser. Min process med analys och empiriinsamling pågick under flera år, vilket gjort att jag kunnat återvända och utforska delar som skavt, väckt frågor eller skapat nyfikenhet.

Långsamhet motverkar risken att systematik och koder styr för mycket i ett tidigt skede och att forskaren ignorerar tankar som skaver och inte helt passar in i valda teman, vilket är risken med en snabb tematiseringsprocess (Earl Rinehart, 2021). Det långsamma arbetet har gett möjlighet att ifrågasätta min egen förförståelse och gett tid att koda och analysera materialet i relation till teman abduktivt. Genom detta flöde mellan empiriinsamling, teoretiskt driven analys, en hel del sidospår och analytiska reflektioner, flödade processen mellan olika delar.

Informella influenser har varit en viktig del då jag dels har haft tillgång till många olika typer av empiriskt material, dels har haft många olika typer av kontakter under åren, med möjlighet att följa upp och validera. Det har även gett möjlighet att plocka upp emotionella signaler på vilka frågor som togs förgivet och vilka som skapade spänningar. Bland dessa influenser var de emotioner som uttrycktes i relation till pandemin, såsom den studerade HR-funktionens stolthet över hur väl pandemin hanterades. En annan var de starkt negativa emotioner chefer kunde uttrycka när de upplevde bristande tillit till enskilda HR-professionella. På detta sätt har den abduktiva processen gett utrymme för utforskande och nyfikenhet i kombination med ett kontinuerligt kodande och strukturerande av empiridata. Både artiklar och kapp utvecklade metodavsnitt för att ge läsaren möjlighet att kunna spåra mina influenser (Earl Rinehart, 2021).

DELSTUDIE I: INTEGRATIV LITTERATURÖVERSIKT

Den integrativa litteraturöversikten hade syftet att syntetisera och kritiskt granska tidigare forskning. Integrativa litteraturöversikter är väl lämpade för att undersöka ett avgränsat område för att utifrån en överblick skapa nya perspektiv samt ta fram nya ramverk (Torraco, 2005, 2016). Översikten följde Torracos stegvisa process (se delstudie I) och avgränsades till peer-review-bedömda empiriskt grundade artiklar publicerade från 2002 och framåt på engelska, med ett fokus på HR-funktionen och dess bidrag i förändring. Studier om individuella förändringar samt förändringar som inte tog med påverkan utanför HR-funktionen exkluderades.

Sökningen gjordes i Scopus och Web of Science med en söksträng som kombinerade flera olika begrepp för förändring samt HR-funktionen och dess roller. I processen med att ta fram söksträngen testades en mängd olika ord och de som inte gav några unika träffar uteslöts innan en slutgiltig söksträng beslutades (Appendix A). Urvalet genomfördes i flera steg, screening av

abstract följt av fulltextgranskning (n=148) och kvalitetsbedömning (n=49). Den vanligaste orsaken till exkludering var en otillräcklig beskrivning av metoden som gjorde att det inte gick att bedöma kvalitén. Slutligen inkluderades 38 artiklar.

Artiklarna kodades i Atlas.ti utifrån grundläggande studieinformation (t.ex. land, metod, teoretiskt perspektiv). Innehållet i artiklarnas resultat och diskussionsdel kodades utifrån hur HR-medarbetarnas och HR-funktionens förmågor, motivation samt organisatoriska förutsättningar relaterade till förändringsarbete. En stor del av det som beskrevs fokuserade på HR:s arbetsuppgifter eller uppdrag, vilka i analysen översattes till kompetensområden.

I ett fördjupande steg analyserades artiklarna utifrån typ och omfattning av förändring, med stöd i Bys (2005) typologi. Analysen visade att tidigare forskning i hög grad fokuserar på förändringsinitiativ som initieras och styrs uppifrån, även om förändringar initierade utifrån omvärldsfaktorer, t.ex. externa kriser eller ändringar av regelverk, också fanns med.

DELSTUDIE II-III: FALLSTUDIERNAS DESIGN OCH DATAINSAMLING

Denna avhandling är gjord inom ramen för ett projekt som var finansierat av fallorganisationen, och den totala kontakten löpte från 2020 till 2025. Den största delen av datainsamlingen skedde under åren 2021 till 2024. Förutom de regelbundna projektmöten som hölls i lite större grupper samt fyra projektkonferenser, med framför allt representanter från HR-funktionen, hade jag kontinuerligt kontakt med HR:s representanter i projektet. Kontaktpersonerna var en hjälp för att nå ut i organisationen med information om projektet, anskaffa dokument samt få en djupare förståelse av verksamheten och dess kultur. De kontinuerliga kontakterna har gett en god möjlighet att samla in material, följa upp på specifika frågor om arbetssätt, styrning och nomenklatur samt vid behov validera analysdelar.

De två empiriska delstudierna bygger på en kvalitativ fallstudiedesign med etnografiska inslag. Syftet var att undersöka hur HR-funktionen bidrar till organisatorisk förändring och analysera vilka spänningar som uppstår, och hur HR-funktionens arbete formas i relation till förändringsprocesser. Studiedesignen var grundad i en plan att strukturerat följa två större förändringsinitiativ och HR:s roll i dessa. Då datainsamlingen gjordes under pandemin förändrades inriktningen, både för att empiriinsamlingen begränsades och då hanteringen av pandemin i sig blev mer framträdande i relation till HR:s roll i

organisatorisk förändring. Samtidigt visade sig HR:s roll i förändringsprocesserna framför allt utgöras av traditionellt HR-arbete, vilket var i linje med tidigare forskning (delstudie I).

Att datainsamlingen genomfördes till stor del under Covid-19 pandemin, blev den centrala roll HR-funktionen fick i krishantering en framträdande del av det empiriska materialet. Detta gjorde även emotionsarbete särskilt synligt och relevant, vilket ledde till att avhandlingen fick ett fokus på ett emotions-teoretiskt perspektiv, vilket utvecklas i avsnittet metodreflektioner. Delstudie II motiveras som ett kritiskt fall (Flyvbjerg, 2006) för att undersöka HR:s emotionsarbete i en starkt devolverad kontext. Ett kritiskt fall innebär här att fallorganisationen var specifikt lämplig för att undersöka en kontext där emotionshantering på medarbetarnivå var prioriterad i kombination med en utvecklad devolvering och stark position för HR-funktionen. HR ingick i både ledningsgrupper och i den högsta ledningen.

Delstudie III bygger vidare på resultaten och fördjupar analysen av de relationella och normativa spänningar som präglar HR:s förändringsarbete i chefsdrivna processer. Organisatorisk förändring identifieras som ett illustrativt fall (Yin, 2009), i relation till att undersöka hur HR hanterar spänningar mellan värderingar då det aktiverar chefers behov av stöd, HR:s regulativa uppdrag samt även kan vara ett gemensamt arbete för HR och chefer som delar i samma ledningsgrupp.

Det empiriska materialet i de båda delstudierna består av semistrukturerade intervjuer och digitala mötesobservationer. I delstudie III samt i den övergripande analysen inkluderas även dokument och kompletterande digital etnografi. Kombinationen av olika typer av empiriska data samt från olika intressentgrupper möjliggjorde triangulering mellan hur HR:s arbete beskrivs, hur det tar form i praktiken, och hur det ramar in av organisatoriska texter och externa representationer.

För att undersöka hur HR själva konstruerar sitt arbete och bidrag samt vilka spänningar som präglar detta arbete, genomfördes semistrukturerade intervjuer (Kvale och Brinkmann, 2009). Intervjufrågorna anpassades efter respondentgrupp och utvecklades successivt under datainsamlingen. För att få perspektiv på hur HR-funktionen och HR:s arbete i organisatorisk förändring uppfattades av andra intervjuades även chefer samt specialister i projekterande roller samt i stödfunktioner.

Tabell 1. Intervjuer

| Roll | Intervjuer | Respondenter |
|--------------|-------------------|---------------------|
| HR-roll | 18 | 16 |
| Chefsroll | 6 | 5 |
| Specialister | 7 | 5 |
| Total | 31 | 26 |

Endast tre intervjuer genomfördes via fysiska möten, resten genomfördes digitalt. Fem intervjuer var uppföljande intervjuer med fokus på att följa upp specifika förändringsinitiativ. En respondent avböjde inspelning och då fördes anteckningar, i ett annat fall spelades inte den första orienterande intervjun in men den uppföljande intervjun spelades in och transkriberades. Då de digitala intervjuerna framför allt gjordes via videotjänst gav detta en möjlighet att interagera samt plocka upp icke-verbala signaler (Howlett, 2022). I arbetet med transkriberingen togs skratt, hummande, långa pauser, gester eller kroppsspråk med när dessa var betydelsebärande i relation till forskningsfrågan (Bird, 2005). Intervjuerna var mellan 44 och 126 minuter långa, men de flesta var runt 60 minuter. Tillsammans genererade de omkring 1870 minuter intervjutid. Intervjuade specialister hade i alla fall utom en projektledande roller i organisatoriska förändringsinitiativ och dessa gav viktiga data, men de mest centralt för analysen var intervjuer med de i HR-roll eller chefsroll.

Observationer användes för att studera arbetspraktiker och fånga hur förändringsfrågor och emotioner hanteras i realtid. Det kan vara en utmaning för erfarna praktiker att förklara hur de fattar beslut om vilka åtgärder som ska vidtas, eftersom detta sker utifrån intuitiv kunskap grundad i praktisk erfarenhet (Flyvbjerg, 2001). Observationerna fyllde en viktig roll och kompletterade intervjuerna. Dels gjorde observationerna det möjligt att identifiera diskussioner som rörde emotioner och spänningar, men de bidrog även till att de kollektiva sätten att arbeta och reflektera tillsammans framkom. Observationer gav en möjlighet att upptäcka det fokus HR-professionella hade på emotionshantering i olika frågor. Detta kunde vara i form av diskussioner om potentiella reaktioner hos olika målgrupper kring beslut som skulle tas samt beröra emotionella aspekter i diskussioner kring vilka råd HR skulle ge chefer.

Totalt observerades 17 digitala möten med sammanlagd tid på omkring 1625 minuter. Mötena varade mellan en och fyra timmar, och de flesta var runt två timmar. Anteckningar fördes under mötet och renskrevs direkt efteråt.

Tabell 2. Mötesobservationer

| Möte | Antal |
|--------------------|--------------|
| Operativa HR-möten | 5 |
| Enhetsmöten HR | 5 |
| Projektmöten | 7 |
| Totalt | 17 |

Projektmötena involverade inte HR-funktionen direkt men gav ett utifrån-perspektiv på HR-relaterade frågor som kompetensbrist och rekryteringsprocesser. På detta sätt bidrog de med en kontextuell förståelse av organisationskultur och arbetssätt.

Tabell 3. Dokument

| Dokument | Antal |
|-------------------------------|--------------|
| Styrdokument/riktlinje | 3 |
| Strategi | 7 |
| Rapport/utvärdering | 3 |
| Jobbannonser HR-arbeten | 3 |
| Kommunikations/arbetsmaterial | 7 |
| Total | 19 |

Under datainsamlingen samlades även dokument in i form av policyer, strategier, HR-verktyg, rapporter kring projekt, riktlinjer och styrdokument. Primärt användes 19 dokument för kontextuell förståelse. Delar av materialet har analyserats närmare i relation till delstudie III. Dokumenten har analyserats samt även tagits upp med kontaktpersoner samt i intervjuer i olika grad.

Som komplement följdes organisationens synlighet i media, den externa webbplatsen samt ca 10 timmar av podd-avsnitt. Syftet var att fördjupa förståelsen av branschen, organisationen, terminologi och pågående förändringar. Dessa gav även ökad möjlighet att fördjupa och specificera frågor i intervjuer samt en ökad förståelse av kontext och innehåll i de möten jag observerade, vilka var fyllda med tekniska termer och förkortningar.

ANALYSPROCESS OCH KVALITET

En fördel med att jag gjorde all empiriinsamling själv, samt all bearbetning av det empiriska materialet (inklusive transkription) var att analysen kunde påbörjas tidigt och successivt fördjupas under hela processen. Analysarbetet påbörjades genom fältanteckningar under datainsamlingen samt kortare reflexiva anteckningar efter mötesobservationer. Analysen tog med ljud och rörelser (t.ex. pauser, skratt, gester) när dessa bedömdes speciellt betydelsebärande i relation till forskningsfrågorna (Bird, 2005).

Kodningen av empirin gjordes kontinuerligt efter hand som empirin samlades in och genomfördes i Atlas.ti för intervjuer och mötesanteckningar. Totalt gjorde jag ca 2000 koder fördelat på 1000 citat/avsnitt, vilket innebär att de allra flesta koder bara använts en gång. Detta sätt att koda datadrivna koder nära materialet blandades med abduktiva och mer tematiska kodningar under processens gång i relation till teoretiskt fokus i de två kvalitativa artiklarna. Denna analysprocess beskrivs mer ingående i respektive delstudie (II samt III). Analysen inspirerades av praktiska rekommendationer för tematisk analys (Braun & Clarke, 2006) samt Nowel med fleras (2017) iterativa steg för att uppnå tillförlitlighet i respektive fas och som poängterar hur processen går fram och tillbaka mellan faserna (Appendix B).

Under arbetet med kodningen har just de induktivt orienterade delarna samt analysen av de spänningar och teman kodningen gav gjorts i steg som gått fram och tillbaka. Fortsatt empiriinsamling kombinerades med kodning och analys tills mättnad nåddes utifrån en övergripande analys av HR-funktionens emotionshantering relaterat till organisatorisk förändring i fallorganisationen. Analysen gjordes genom ett omfattande kodningsarbete och en abduktiv analysprocess, där en teoriram med utgångspunkt i emotionssociologi användes. Relevanta koder samt teman klustrades och analyserades utifrån ett fokus på samband i en digital whiteboard. En del av den övergripande analysen ligger till grund för kappans diskussion.

Den samförfattade delstudie II fokuserar på den del av analysen som visar att HR arbetar med chefer för att dessa ska hantera medarbetares emotioner genom emotionsarbete i interaktioner där HR själva inte är med. Den tidsmässiga och rumsliga separationen mellan HR och de faktiska interaktioner där det interaktiva emotionsarbetet utfördes positionerade cheferna som de som HR både arbetar mot samt via för att nå medarbetarnivån. Delstudiens resultat konceptualiserades via tre taktiker och genom begreppet *emotion management by proxy* (emotionshantering via ombud).

I delstudie III utgick analysen från en bred genomgång av hela materialet med fokus på HR-professionellas roll och bidrag i planerad chefsdriven förändring. Efter en induktiv fas användes en digital whiteboard för att analysera HR:s involvering utifrån typ av förändring. I en efterföljande abduktiv tematisering klustrades relevanta koder och citat, vilket gav tre typer av positioner: ge stöd till chefer, kontrollera regelefterlevnad samt agera som en del i ledningsgruppen. Genom att applicera det teoretiska ramverket, som utgick från bland annat Hochschilds (1979) värderamar och befintlig HRM-forskning om HR:s uppdrag och roller, benämndes dessa *caring*, *controlling* och *belonging*.

För att öka tillförlitligheten i analysen dokumenterades analysen löpande med fältanteckningar, memos i Atlas.ti och versioner av tematiseringar i digital canvas. Analysen testades också genom att kontrollera och kritiskt granska analysen (Kvale och Brinkmann, 2009). Detta gjordes genom jämförelser mellan intervjuer, observationer, dokument och digitala material och sökande efter avvikande fall och motexempel.

Kommunikativ validering gjordes genom att presentera och diskutera analysen i olika format och forum under olika stader i analysprocessen (Kvale och Brinkman, 2009). I (a) kontinuerliga presentationer och diskussioner i handledning, (b) presentationer på seminarier och konferenser inom emotionssociologi, arbetsvetenskap och HRM, (c) i föreläsningsformat för HR-professionella både i fallorganisationen och andra sammanhang. Sammantaget visade reflektioner, reaktioner och frågor från HR-professionella att analysen av emotionshanteringsroll i HR:s arbete med organisatorisk förändring fångade ett praktiskt arbete som många inom HR kunde känna igen, även om begrepp och konceptualiseringar utgjorde andra sätt att beskriva detta arbete.

Studiernas överförbarhet stärks genom att fallorganisationen beskrivs tydligt samt genom att analysprocess och material tydligt redovisas i respektive delstudie. Utifrån detta kan resultaten betraktas som analytiskt generaliserbara utifrån fallstudiemetod (Yin, 2009). Genom en analytisk generaliserbarhet kan de begrepp och insikter som genererats vara relevanta för användning i andra kontexter, även om en enskild fallstudie har begränsningen att empirisk generaliserbarhet inte är möjlig.

De analytiska generaliseringar som kan dras från delstudie II samt III kan ge insikter om vad devolveringen i realiteten innebär för HR:s arbete i organisatorisk förändring utifrån ett emotionsteoretiskt perspektiv. Begreppet *emotion management by proxy* samt värderamarna *caring*, *controlling* och *belonging* kan även användas i relation andra arbeten eller sammanhang.

REFLEKTIONER KRING METOD OCH FORSKARPOSITION

Det finns många reflektioner att dela om hur avhandlingen växt fram och omformats. Den ursprungliga forskningsdesignen justerades för att hantera pandemins restriktioner, och en ursprungligen mer ambitiös etnografisk ansats fick tonas ner. Samtidigt blev pandemins fokus på emotionshantering något som formade avhandlingen och emotionsteoretiskt perspektiv ett centralt och synligt tema. Detta gjorde att jag fick syn på emotionshanteringsens betydelse i HR:s arbete även i andra typer av organisatorisk förändring.

Min utgångspunkt var påverkad av min tidigare erfarenhet inom HR-arbete. Jag hade på detta sätt en insiderposition i relation till att ha arbetat i svenska offentliga organisationer i HR-yrket, men hade inte arbetat i fallorganisationen. Denna position var flytande och aktiverades i olika grad i olika situationer, både då tolkningen av min roll varierade hos studiedeltagarna samt min känsla av att höra till aktiverades i olika grad (Collins & McNulty, 2020). Erfarenheten gav fördelar i form av tillgång till, och förståelse av, ”fältet”, men var även begränsade till en början, då jag inte ännu reflekterat tillräckligt över min egen position och förförståelse. Till exempel förhöll jag mig kritisk till de normativa modellerna för HR som förändringsagent, trots detta insåg jag med tiden att jag ändå varit starkt präglad av dem och haft fokus på hur HR bättre skulle kunna leva upp till detta ideal. När jag skiftade fokus till att mer öppet utforska HR:s arbete relaterat till organisatorisk förändring var detta den väg som ledde fram till avhandlingens bidrag.

När jag väl fick syn på den centrala funktion emotionshantering fyllde och hur det var ett arbete som jag tidigare tagit för givet, kunde jag även se nyanserna i detta arbete. Fallstudier framhålls som ett sätt att få en ökad förståelse för nyanser och för det förgivettagna arbete som erfarna praktiker gör (Flyvbjerg, 2001). Det bidrag avhandlingen gör möjliggjordes därför även av min erfarenhet, tillsammans med den kritiska distans och reflexivitet som jag utvecklade under forskarstudierna. Den kritiska distansen har stärkts av att koda med data-drivna koder, en långsam analysprocess och genom dialoger med handledare och presentationer i forskningssammanhang. Ett systematiskt arbete med reflektion, analysprocess och slutsatser har med tiden förflyttat min position till att vara mer utanför än innanför fältet (Collins & McNulty, 2020).

En av de viktigaste lärdomarna kring metod är att i starkt normativt präglade områden, som HR:s roll i organisatorisk förändring utgör, ger det mycket att observera det praktiska och faktiska arbetet i vardagen. Då rollinnehavarna vet att dessa ideal är vad de jämförs med, samt kan även ha internaliserat denna

syn, kan detta prägla deras intervjusvar. Erfarna praktiker kan även ha svårt att uttrycka sin intuitivt-kontextuella kunskap, då den är grundad i praktisk erfarenhet (Flyvbjerg, 2001). Observationer fyllde därför en viktig roll i att synliggöra de praktiker som gav det emotionsteoretiska bidraget denna avhandling gör.

En utmaning med att intervjua HR-professionella, speciellt de som var HR-chefer, var att det var lätt att få utvecklade svar på allmänna frågor kring arbetet. Samtidigt kunde deras vana att uttrycka sig avvägt göra det svårt att få öppna svar på mer känsliga frågor kring exempelvis spänningar i interna samarbeten, vilket då beskrevs i mer allmänna ord och formuleringar. Intervjuerna präglades dock främst en stor öppenhet och flera intervjupersoner uttryckte sin uppskattning över att få utrymme reflektera över sitt arbete. De HR-professionella jag intervjuade visste att jag kommit från en bakgrund med egen erfarenhet från HR-arbetet, vilket innebar att de ibland antog att jag förstod vissa delar och inte självmant utvecklade resonemang. För att motverka detta arbetade jag systematiskt med följdfrågor.

En annan metodologisk reflektion är hur empiriinsamlingen inte blev gjord med fysisk närvaro som planerat, utan fick ställa om till att ske digitalt. Även om denna omställning var begränsande för en etnografisk ansats, gav de digitala medierna ändå möjligheter till närvaro och kontakt i intervjuer (Howlett, 2022). Men i möteskuggningen innebar det att jag inte fick möjlighet att känna stämningen i rummet, se interaktioner och kroppsliga uttryck och höra småpratet före och efter. Samtidigt innebar omställningen även att HR behövde arbeta på nya sätt för att hantera och stödja chefer med emotioner, vilket synliggjorde dessa praktiker och motiv i empirimaterialet.

Analysen har framför allt främjats av att jag som forskare gjort all datainsamling och analys, från kontaktskapande till insamling, transkribering och analys. Bird (2005) lyfter fram fördelar med att agera ”forskar-transkriberare” (*researcher-transcriber*) som att vara medveten om när tonen av det som sägs skiljer sig från orden och kunna välja när detta ska komma med i transkriberingen. På så sätt börjar analysprocessen innan själva kodandet. I kombination med den långsamma processen kunde jag därmed följa upp på frågor som visade på spänningar eller väckte intresse, som emotionshanteringen och relationen mellan HR och cheferna.

ETISKA ÖVERVÄGANDEN

Detta avhandlingsarbete har inte samlat in några känsliga personuppgifter i den mening som lagen anger för att behöva söka etiskt godkännande

(Vetenskapsrådet, 2024). Det finns dock många etiska aspekter som är viktiga att ta hänsyn till och förhålla sig till för att leva upp till god forskningssed samt när det gäller lagar och regler. Jag har i min forskningsprocess kontinuerligt gjort aktiva etiska överväganden och resonerat kring de potentiella riskerna, särskilt när det gäller forskningsdeltagarna. Den mest kritiska frågan kring forskningsetik i detta avhandlingsprojekt, som är en etnografiskt inspirerad fallstudie, är denna specifika form av datainsamling och den finansiella relationen till studieobjektet.

Eftersom studien genomfördes i en organisation som finansierade projektet var jag transparent med finansieringen och betonade min oberoende forskarroll. Organisationen har inte varit involverad i analys eller manusarbete i det vetenskapliga arbetet. Däremot involverades projektgruppen med organisationens representanter i dialog kring utformning av de konferenser samt den slutrapport som ingick i projektet. Dessa delar var orienterade mot att ge praktiska insikter och en möjlighet till vidare internt arbete inom HR-funktionen. Redovisningarna utgick från en övergripande syntetisering av teoretiska och empiriska insikter med fokus på ett innehåll som kunde användas i HR-funktionens vidare arbete. Rapporten och konferenserna var specifikt utformade för att kunna nyttiggöras i organisationen, samtidigt som de hölls på en nivå och i en detaljeringsgrad som inte skulle kunna riskera respondenters pseudonymisering.

I fokus för mina etiska reflektioner har varit att skydda respondenter genom hur jag samlat in och presenterat data. Empirinsamlingen gjordes brett samt pågick över lång tid, vilket i kombination med pseudonymisering är tänkt att skydda respondenterna (Vetenskapsrådet, 2024). Vissa data har utelämnats, till exempel yrkestitel eller delar av citat som kunnat verka identifierande, eller i andra fall pseudonymiserats genom att bytas ut. I all information angavs tydligt att deltagandet var frivilligt. Digitala intervjuer har framhållits som mer jämlika än när forskaren kommer ut till den miljö som respondenterna är i (Howlett, 2022), vilket även skyddar deltagarna från att andra ska se att de deltar.

Det fanns även avvägningar jag gjorde i avseende på vilken data och analys jag använt. Trots att de frågor jag hanterade inte är att anse som känsliga, eller rörde utsatta målgrupper, var det några av respondenterna som vid tillfälle sa "citera mig inte på det här" kring ett specifikt ämne eller ville bli kontaktad innan direkta citat skulle användas. Detta visar på vikten av konfidentialitet och pseudonymisering även inom organisationsforskning, på grupper som inte ses som utsatta, samt ämnen som inte lagen definierar som känsliga, då det kan ha konsekvenser för respondenters karriär, arbetsrelationer och yrkesidentitet.

Ur etisk synpunkt är det viktigt att framhålla att det var tydligt att HR-medarbetarna valde att inte ta upp känsliga personrelaterade uppgifter kring enskilda fall när jag observerade möten. I ett fall uttalades att en fråga skulle tas i en mindre konstellation och jag lämnade därmed mötet på deras signal.

RESULTAT

I detta kapitel sammanfattas först de tre delstudierna var för sig och därefter syntetiseras resultaten.

DELSTUDIE I

Rekonceptualisering av HR:s förändringsagens: Introduktion av ett ramverk och förslag för framtida forskning

Denna integrativa litteraturöversikt syntetiserar och granskar kritiskt tidigare forskning. Delstudien har två syften: dels att kritiskt granska i tidigare empiriska studier samt identifiera HR-professionellas kompetenser i organisatorisk förändring, dels att genom granskningen ta fram förslag och områden med behov av vidare forskning. Detta skapar en utgångspunkt för avhandlingens vidare undersökning av HR:s bidrag till organisatorisk förändring utifrån ett kompetensperspektiv. Studien undersöker HR:s roll i organisatorisk förändring i termer av förändringsagens (*HR change agency*), definierat som HR:s förmåga att aktivt initiera, hantera och stabilisera förändringar inom en organisation genom sin position. Denna definition skiljer sig från de dominerande normativa rolltypologierna, vilka har mött kritik för att vara orealistiska och förenkla komplexiteten i HR:s arbete då de har fokuserat på hur HR ska agera för att leda och påverka strategiska förändringsinitiativ.

Arbetet följde Toraccos (2016) rekommendationer för integrativa litteraturöversikter, med angivna steg för alla delar i processen. Artiklarna kodades med utgångspunkt i Ellströms (1992, 1997) kompetensteoretiska ramverk och genom syntetisering skapades tabeller samt ett holistiskt konceptuellt ramverk.

Resultaten visade att HR i relation till organisatorisk förändring har flera olika typer av förmågor. Med grund i kompetensteori delades dessa in i kognitiva förmågor, såsom analytisk förmåga, och social förmåga, såsom kommunikativa färdigheter, stöd till chefer samt emotionshantering. De ingående studierna innehöll få beskrivningar av HR:s egna motivationer, men resultaten visar generellt att HR är positiva till att bidra i förändring och oftast gör detta utifrån ett ledningsperspektiv, samtidigt som de även kan bevaka medarbetarnas intressen. Flera olika typer av organisatoriska förutsättningar påverkar HR-funktionens möjlighet att bidra i förändring, där organisationens prioritering av medarbetar- och kulturfrågor, samt ledningens och chefernas

syn på HR-funktionen och synen på HR-frågor spelar en central roll. HR:s status och resurser utgör viktiga förutsättningar, medan digitala redskap och devolivering kan frigöra tid. När organisationer involverar HR efter planeringsstadiet, försämras HR:s möjlighet att bidra. Även om enskilda HR-professionella kan stärka HR:s förutsättningar, kan externa händelser snabbt undergräva dessa framgångar.

Sammanfattningsvis visade analysen att HR-funktionens bidrag i förändring framför allt bestod av vardagligt HR-arbete riktat mot att stödja chefer. Få artiklar visade HR i en roll av att leda organisatorisk förändring. HR:s mer uttalade specifika bidrag i förändring relaterade till ett professionellt ethos, bland annat att förespråka rättvis behandling av medarbetare eller säkerställa efterlevnad av arbetsrättsliga regleringar och organisatoriska policyer, även om HR i förändringsarbete oftast antog ett ledningsperspektiv. Den ökade involveringen av chefer i utförandet av HRM-praktiker innebär att HR kontinuerligt behöver visa sitt värde för linjecheferna, vilket kan påverka både HR:s förmåga att leda förändring samt professionella ethos. HR:s beroende av kontextuella faktorer som balansering av kontroll och medgivande från andra, visar hur det inte är realistiskt med generella teorier för HR:s förändringsagens.

Delstudiens resultat visade att HR kan fylla en viktig funktion i organisatorisk förändring genom sin funktionella expertis. Denna expertis består av det dagliga arbetet med att stödja, facilitera och påverka chefer och ledning med allt från rekrytering, regulativa frågor och kommunikation till hantering av emotioner. Därmed bör inte HR förväntas även ha expertis i affärsfrågor, utan istället aktivt söka samarbeten med andra som har kompletterande kunskaper. Utifrån analysen formulerar delstudien förslag, bland annat vikten av att ta hänsyn till hur förmågor, motivation och förutsättningar samspelar, förutsättningarnas avgörande betydelse för att HR:s bidrag ska realiseras samt behovet av studier i relation till olika typer av förändring.

Ett av delstudiens bidrag är skapandet av ett holistiskt ramverk. Utifrån kompetensteori omformuleras HR:s förändringsbidrag från en statisk normativ roll till en dynamisk modell där typ av förändring relateras till specifika kompetensbehov. Ramverket lyfter fram att förmåga, motivation och förutsättningar behöver variera i relation till uppgiften och den specifika typen av förändring. Behov av vidare forskning som identifieras är bland annat nyanserade undersökningar av HR:s roll som situerade i komplexa, dynamiska och könade organisatoriska sammanhang. Forskning kring hur devolivering omformar HR-arbetet identifieras, och studien argumenterar för att emotionshantering behöver ses som uppgift i förändring som kan kräva specifik kompetens, områden som undersöks vidare i delstudie II samt III.

DELSTUDIE II

Emotionshantering via ombud: Hur HR-funktioner hanterar emotioner i devolverade kontexter

Delstudie II undersöker forskningsfrågan: Hur arbetar HR-funktionen med emotioner i en devolverad kontext? Artikelns syfte är att fördjupa förståelsen av hur HR-funktionen arbetar med hantering av emotioner i devolverade organisationskontexter samt att konceptualisera denna typ av arbete. Delstudien bygger vidare på delstudie I där hantering av emotioner identifieras som en del av HR:s förändringskompetens. Fokus i tidigare forskning kring HR:s emotionshantering har främst varit på HR-professionellas emotionsarbete i direkt interaktion med medarbetare och chefer, samt på HR tillhandahållande av HR-verktyg och stödprocesser. Därmed svarade delstudien mot ett forskningsgap kring empiriskt grundad kunskap om hur HR-funktionen bidrar till att hantera emotioner vid organisatorisk förändring och kris när cheferna är de som främst interagerar med medarbetarna.

Delstudien fokuserar på hur fallorganisationen hanterade Covid-19 pandemin och planerade organisatoriska förändringar. Genom att devolvering av HRM är särskilt omfattande i Sverige, och förändring och kris ger upphov till starka emotioner, identifierades detta som ett kritiskt fall för att undersöka HR:s hantering av emotioner i en devolverad kontext. Då studien genomfördes under och efter Covid-19 pandemin möjliggjorde detta en analys av emotionshantering i både akuta krissituationer och mer planerade förändringsprocesser. Empirin som låg till grund för artikeln kom från intervjuer med HR-medarbetare, chefer och specialister samt mötesobservationer i HR-enheter.

Resultaten visar att HR genom sitt arbete avsåg att påverka emotioner i situationer som chefer hanterade och där HR själva inte var närvarande. De gjorde detta genom att arbeta mot och via cheferna för att nå medarbetarna. Hur denna rumsliga och tidsmässiga separering av HR-funktionens arbete påverkade arbetet med emotionshantering utforskades. Delstudien visar hur HR-funktionen i situationer som ger upphov till starka emotioner som kris och förändring, arbetar mot, med och via chefer för att dessa i sin tur ska hantera medarbetarnas emotioner. Detta konceptualiserades genom att introducera begreppet emotionshantering via ombud (*emotion management by proxy*), definierat som att arbeta mot en intressent för att denne ska hantera en annan intressents emotioner.

Introduceringen av detta begrepp är ett centralt bidrag i delstudien, och det används för att beskriva och konceptualisera hur HR-funktionen hanterar

emotioner indirekt genom att stödja, förbereda och påverka chefer som i sin tur utför emotionsarbete mot medarbetarna. En viktig del i arbetet bestod av att fånga upp signaler på emotioner. Artikeln identifierade tre huvudsakliga taktiker genom vilka emotionshantering via ombud realiseras: (1) hantering av chefers emotioner, (2) att fånga upp signaler på intressenters emotioner samt (3) att uppmuntra och stödja chefers emotionsarbete. Tillsammans bidrar dessa taktiker till utökad kunskap om HR-funktionens emotionshantering i kontexter präglade av devolvering.

Delstudien visar även hur HR-funktionens emotionshantering kan utgöra ett kollektivt HR-arbete som utförs på strategisk nivå, riktad mot hantering av emotioner i specifika grupper påverkade av organisatorisk förändring och kris. Taktikerna betonas som beroende av interaktioner, vilket innebär att operativa arbetsuppgifter spelar en viktig roll och dessutom underlättar möjligheter att bygga tillitsfulla relationer med chefer. Studien lyfter därmed fram vikten av att arbeta med uppgifter som innebär en interaktion med chefer, både för att fånga upp signaler på deras och medarbetarnas emotionella status, men även för att förstå hur dessa signaler ska tolkas och för att kunna få underhandsinformation. Slutligen synliggör artikeln hur HR:s hantering av emotioner på den strategiska nivån syftade till organisatoriska mål som bibehållen produktivitet och skyddat välmående bland medarbetarna i situationer med stor spridning av starka emotioner.

DELSTUDIE III

Att balansera omsorg, kontroll och tillhörighet: Ett emotionshanteringsperspektiv på HR-professionellas arbete

Som tidigare forskning identifierat, hanterar HR-professionella varaktiga spänningar, bland annat mellan organisationers strävan efter effektivitet och medarbetarnas välmående, som en del av sitt uppdrag. Eftersom devolveringen innebär att en ökande andel av dessa spänningar hanteras i relationer med chefer, behövs forskning kring hur HR-professionella hanterar emotionella aspekter av dessa spänningar. Delstudie III adresserar detta forskningsgap genom att anta ett emotionsteoretiskt perspektiv på de spänningar HR-professionella hanterar i sitt arbete mot chefer, samt hur dessa hanteras genom emotionsarbete. Detta kopplar till identifierade behov av forskning om hur devolvering påverkar chefer och HR:s relationer (delstudie I), samt HR:s beroende av förtroendefulla relationer med chefer (delstudie II).

Fokus för studien är HR-professionellas arbete mot chefer som driver och implementerar organisatorisk förändring. Det empiriska materialet består främst av intervjuer, observationer av HR-möten samt dokument.

Teoriramen utgår från Hochschilds (1979) begrepp känsloregler, det vill säga socialt konstruerade förväntningar på vilka känslor som anses lämpliga i en viss situation, och begreppet värderamar, de bredare föreställningssystem som formar hur situationer tolkas och värderas. Studien analyserar hur spänningar mellan konkurrerande värderamar synliggörs genom kontrasterande känsloregler, och hur dessa spänningar hanteras i praktiken. Begreppet emotionell reflexivitet (Holmes, 2010) används för att analysera hur HR-professionella hanterat spänningar genom att kontinuerligt reflektera och justera sitt emotionsarbete i relation till krav samt utifrån hur de uppfattas.

Analysen identifierar tre värderamar som påverkar HR-professionellas arbete i relation till cheferna: omsorg (*caring*), kontroll (*controlling*), och tillhörighet (*belonging*). Till var och en av dessa identifierades specifika känsloregler, vilka formade hur HR-professionella förväntades känna och agera.

Värderamen omsorg var kopplad till känsloregler som positionerade HR-professionella som tillförlitliga, stödjande och empatiska. Dessa känsloregler betonades särskilt i situationer när HR gav individuellt stöd till chefer, vilket utgjorde en central del i att bygga tillitsfulla relationer. HR förväntades även kunna utmana chefer, utan att uppfattas kontrollerande eller dömande.

Värderamen kontroll var förenad med HR-funktionens roll att säkerställa organisationens regelefterlevnad och rättvisa. Den var framträdande när förändringsinitiativ krävde justeringar av områden där HR-funktionen hade ett formellt mandat. Kontroll var den värderam som skapade störst spänning och kunde skada relationen med chefer om dessa uppfattade HR som dömande eller om kontrollen ledde till negativa effekter för chefen.

Värderamen tillhörighet var kopplad till HR-professionellas roll som en del av ledningsgrupper och som ledningsrepresentant. Känsloreglerna var kopplade till att visa engagemang i kärnverksamheten, lojalitet med ledningsgrupper och pragmatisk handlingskraft. Eftersom HR samtidigt hanterade sitt uppdrag utifrån de andra värderamarna, kunde dessa skapa spänningar, men HR förväntades även bidra med dessa perspektiv.

Sammanfattningsvis visar delstudien att HR-professionellas beroende av fungerande relationer med chefer innebär att de behöver skapa och upprätthålla förtroende, i ett uppdrag där de behöver navigera mellan motstridiga

känsloregler och uppdrag. De spänningar HR möter hanteras kontinuerligt inom ramen för långsiktiga relationer med chefer och kan inte begränsas till specifika situationer. HR behöver därmed kontinuerligt balansera sitt emotionsarbete för att framstå som trovärdiga. Därför framstår HR-arbetet som ett kontinuerligt, relationellt arbete snarare än isolerade emotionella anpassningar i enskilda möten.

Teoretiskt bidrar studien genom att integrera emotionsteori i analysen av HR-arbete i en devolverad kontext, vilken präglas av spänningar mellan omsorg, kontroll och tillhörighet. Förmågan att hantera dessa spänningar genom emotionell reflexivitet lyfts fram som en central kompetens, avgörande för HR-funktionens legitimitet och handlingsutrymme över tid.

SYNTETISERING

Avhandlingen analyserar HR:s arbete genom att kombinera emotionssociologi med ett kompetensteoretiskt perspektiv. Med utgångspunkt i Ellströms (1992) begrepp använd kompetens förstås kompetens inte som en individuell kapacitet i abstrakt mening, utan som något som tar form i konkret praktik och lyfte fram HR:s emotionshantering som central. Förändringskompetensen avser i denna avhandling den kompetens som aktualiseras när HR-professionella bidrar till att initiera, stödja och legitimera organisatorisk förändring (jfr. Reineholm m.fl., 2024). Genom att förena detta perspektiv med emotionssociologi analyseras HR:s förändringskompetens som en social praktik där rationella, normativa och emotionella dimensioner är sammanvävda. Detta innefattar inte enbart formella kunskaper eller strategiska färdigheter, utan också förmågan att navigera mellan olika värderamar och känsloregler.

Tillsammans visar delstudierna hur relationellt präglat HR-funktionens arbete är i devolverade kontexter. HR:s fokus är primärt på att stödja cheferna, vilket innebär att relationer med chefer är en arbetsuppgift för HR. Samtidigt är det framför allt cheferna som i sin tur interagerar med medarbetarna, vilket gör att HR:s relationer med chefer utgör en viktig förutsättning för att nå strategiska mål som involverar resultat på medarbetarnivån. HR är även beroende av att ha chefernas förtroende för att bli involverade i chefernas arbete med organisatorisk förändring. Samtidigt hanterar HR spänningar mellan sina olika uppdrag inom dessa relationer. Den sammantagna bilden i denna avhandling är att den starkt rationella syn som präglar ideal om HR som förändringsagent, där devolvering ska frigöra HR att fokusera på affärs- och strategiskt arbete, inte ger hela bilden av HR:s faktiska roll och arbete.

Resultaten i delstudie II visade att HR-funktionen arbetar för att hantera emotioner hos både medarbetare och chefer trots att deras interaktioner främst var med cheferna, som var de som interagerade med medarbetarna. Emotionsarbete som begrepp har fokus på interaktioner, mellan individer och/eller grupper. Den typ av emotionsarbete där HR själva inte är närvarande i själva interaktionen mellan chef och medarbetare där emotionsarbetet sker, behöver därför beskrivas med ett annat begrepp. Därför formulerades begreppet emotionshantering via ombud (*emotion management by proxy*), definierat som att arbeta mot en intressent för att denne ska hantera en annan intressents emotioner. Detta arbete kunde utföras både individuellt och kollektivt.

HR-funktionens kompetens att hantera emotioner utgör därmed både en individuell och en kollektiv förmåga. Denna syn på emotionsarbete som kollektivt kan kopplas till Burkitt (2014). Reineholm med fleras (2024) diskussion om kollektiva kompetenser belyser hur ett förändringsarbete sker på flera nivåer. Delstudie II illustrerar med tre taktiker HR:s arbete med att hantera emotioner kollektivt på den strategiska nivån. Resultaten visar hur förtroendefulla relationer samt interaktioner utgör förutsättningar att fånga upp och tolka signaler. Resultaten visar att även om devolvering innebär att HR-funktionen främst arbetar mot chefer, betyder inte detta att HR enbart hanterar medarbetarnas emotioner via strategiska HRM-processer och verktyg. Även om signaler kunde komma från både interaktioner med chefer och siffror behövde tolkningar göras. Att tolka signaler byggde på både en lokal kunskap och förtroendefulla relationer med cheferna, som var de som interagerade med de medarbetare som var berörda. Detta innebär att förmågan att analysera signaler kan bygga på en intuitiv-kontextuell kompetens. Delstudien visar hur framtagandet liksom justeringen av HR-initiativ görs utifrån hur dessa signaler tolkas. För att göra detta behöver den individuella HR-professionella ha förmåga att skapa det förtroende som krävs för att kunna ha dialoger med chefer, i kombination med en kunskap om regulativa och administrativa HR-frågor.

Emotionell reflexivitet blir i den typ av längre relationer som HR har med cheferna utifrån ett kompetensperspektiv ett samskapande, vilket skiljer sig från mer ensidigt emotionsarbete avgränsat till specifika interaktioner. Att komplexiteten ökar när emotionsarbete som svarar mot motstridiga krav utförs inom ramen för långsiktiga relationer med chefer utforskas vidare i delstudie III. Delstudien lyfter hur denna reflexiva praktik framför allt blir viktig i devolverade kontexter, där behovet av att skapa och behålla chefernas tillit/förtroende är kopplat till HR:s förmåga att arbeta mot cheferna i känsliga och affärskritiska frågor. Samtidigt visar studien att HR:s uppdrag att agera för

att kontrollera att organisationen upprätthåller regler och rättvisa kan skapa konflikter som gör att förtroendet hos cheferna bryts, speciellt om det inte hanteras med hänsyn till chefers upplevelse. Detta visar på två saker, dels att HR-professionella kan utveckla förmågor att hantera spänningar mellan kontrasterande roller och uppdrag, dels att uppdraget i sig kan vara det som skapar utmaningar samt att dessa spänningar inte alltid går att lösa.

Med utgångspunkt i ett kompetensperspektiv på den emotionshantering HR-professionella och HR-funktionen gör, argumenterar jag därmed för att HR:s arbete med emotioner är en intuitiv-kontextuell kompetens, baserad på verksamhetskunskap, relationella färdigheter och förmågor kopplade till emotionshantering. Avhandlingen visar sammantaget den centrala roll denna kompetens spelar relaterat till organisatorisk förändring. Samtidigt är denna kompetens inte skild från HR:s rationell-kognitiv kompetens, i form av kunskaper inom specialiserade HR-frågor. Delstudie I lyfter den centrala roll det funktionella stödet och expertisen utgör. De förmågor som tidigare studier lyfter fram relaterat till HR:s arbete i organisatorisk förändring spänner från kognitiv-rationella förmågor som arbetsrätt och tillhandahålla ett administrativt funktionellt stöd, till intuitiv-kontextuella förmågor som att samarbeta med och påverka intressenter, ge stöd till samt överse chefers ageranden samt hantera de emotioner förändringen ger upphov till. Även förmågan att hantera spänningar lyfts fram. Denna spännvidd av förmågor och kompetenser visar på både vikten av kollektiv kompetens samt hur den kompetens som HR behöver varierar beroende på typ av förändring samt kontextuella faktorer.

Sammantaget visar delstudierna hur det arbete HR gör i organisatorisk förändring bygger på en integrering av relationella och emotionella förmågor, praktisk erfarenhet, faktiska kunskaper och reflexivitet. Delstudierna visar att devolvering på vissa sätt gör HR mer beroende av att arbeta mot, och genom, cheferna. Detta betyder att HR är beroende av att etablera och bibehålla förtroende, vilket bygger på att både tillhandahålla ett värde, i form av ett funktionellt HR-perspektiv, och en förmåga att navigera emotionella spänningar och kontrasterande uppdrag på ett trovärdigt sätt. HR:s förmåga till emotionshantering som en förutsättningsskapande förmåga (delstudie III) samt bidrag (delstudie III) lyfts fram, men även hur hantering av regulativa och administrativa frågor inte helt kan särskiljas från emotioner och dess hantering.

DISKUSSION

Diskussionen är strukturerad kring tre analytiska teman som tillsammans belyser hur emotionshantering utgör en central men ofta osynlig del av HR:s kompetens i organisatorisk förändring. Det första temat fokuserar på kompetensens nivåer, det andra på hur spänningar hanteras i praktiken, och det tredje på konsekvenserna av detta arbete i relation till dominerande rationalitet. Tillsammans har denna diskussion fokus på tre områden relaterat till den övergripande frågan:

Hur tar HR-funktionens förändringskompetens form i en devolverad kontext och vilken roll spelar emotioner, värderingar och emotionsarbete i detta?

EMOTIONSHANTERING SOM INDIVIDUELL OCH KOLLEKTIV FÖRMÅGA

Den sammantagna bilden från delstudierna i denna avhandling ger en bild av HR:s arbete i organisatorisk förändring som framstår långt från dominerande normativa ideal. Den starkt rationell-kognitiva syn på kompetens som präglar dessa ideal, med ett fokus på strategiska affärsinriktade frågor, har överskuggat intuitiv-kontextuella perspektiv på HR:s kompetensområden, vilket det relationella och emotionella arbetet bygger på. Denna avhandling ansluter sig till kritik av att ett dominerande fokus på strategiska och affärsinriktade kompetenser sker på bekostnad av det operativa och det mer hantverksmässiga HR-arbetet (Roper & Higgins, 2020). Avhandlingen lyfter även fram HR:s arbete med emotioner som ett viktigt arbete som kan bidra på ett väsentligt sätt i förändringsarbete samt i relation till strategiska mål (Welch & Welch, 2012).

En annan poäng som avhandlingen gör är att dominansen av ett rationellt-kognitivt perspektiv på kompetens, tillsammans med ett fokus på individnivån, nedvärderar, eller till och med osynliggör, de intuitiv-kontextuella delarna av HR:s kompetens, samt kompetens och förmågor på kollektiv nivå. Avhandlingen omformulerar synen på HR:s roll i förändring till att utgöra ett gemensamt uppdrag i samarbete med andra, där HR-funktionens bidrag främst har ett stödjande och operativt fokus (delstudie I). Avhandlingen lyfter fram HR:s emotionshantering i relation till organisatorisk förändring på både individuell och kollektiv nivå (delstudie II samt III), och visar på hur HR fångar upp, analyserar och hanterar emotioner både tillsammans och enskilt.

Avhandlingen visar även att det stöd HR ger till framför allt chefer i organisatorisk förändring är både emotionellt och praktiskt samt utförs på både

operativ och strategisk nivå. I och med det framhålls att rollen som förändringsagent är ett uppdrag som individer inom HR-funktionen kan få och där enskilda HR-professionella kan ha stor påverkan, men även denna påverkan snabbt kan reverseras av omvärldshändelser (Francis, 2007). Den syn som har dominerat normativa ideal, där strategiska initiativ som planerad förändring och stödjande HRM-processer tänks ut och styrs från ledningen (Caldwell, 2001; Ulrich, 1995, 1997), går hand i hand med att förändringskompetens ses som en kognitiv aktivitet med involvering av ett fåtal enskilda individer. I detta har då ingått att få HR ”till bordet” där besluten tas, både för att ses som legitima samt för att få reell påverkan. Men detta legitimitetsskapande arbete tar inte slut vid inkludering in i ledningsgruppen, utan är ett ständigt arbete med att skapa och bibehålla förtroende. Samtidigt skapar HR:s funktionella uppdrag spänningar gentemot deras inkludering som en av cheferna.

Den legitimitet och det förtroende som HR-professionella behöver ha för att få tillgång till att stödja chefer i organisatorisk förändring kräver en kombination av kognitiva färdigheter och kunskap kopplade till HR:s funktionella uppdrag tillsammans med en förmåga att skapa förtroendefulla relationer och tolka emotionella signaler. Då HR:s uppdrag innebär att navigera motstridiga positioner i relation till cheferna, där stöd, kontroll och samarbete blandas, kräver detta arbete att HR-professionella har en förmåga att balansera sina olika uppdrag inom ramen för dessa relationer om de ska vara framgångsrika. Emotionell reflexivitet (Holmes, 2010) lyfter fram hur andras uppfattning behöver vara en del i den egna tankeprocessen, men även hur den andre har en faktisk roll i det resultat som blir, i ett samskapande, utifrån en syn att en sådan reflexivitet är relationell. På detta sätt visar avhandlingen hur devolvering påverkar HR:s samarbete med chefer i utförandet av HRM i organisatorisk förändring och den centrala roll som emotionell reflexivitet har för att HR ska få och bibehålla förtroende över tid (delstudie III).

Men avhandlingen visar även hur HRM-forskningens dominerande fokus på individnivån, samt på specifika kompetenser, riskerar att osynliggöra HR-funktionens kollektiva kompetens samt hur olika typer av kompetenser samspelar för att möjliggöra ett strategiskt bidrag. Trots att de flesta typologier som beskriver HR-arbete inbegriper den bredd som HR-arbetet innebär (Storey, 1992; Ulrich, 1997), har de olika frågorna ofta getts olika betydelse, värde och status, och de strategiska uppgifterna stått mer i fokus. Samtidigt hänger de strategiska initiativen och de administrativa besluten samman med vilka uppfattningar medarbetare och chefer får av organisationens personalpolitik. Att lyckas styra denna uppfattning till det önskade kräver då ett brett arbete, för att även de administrativa besluten ska visa på de värden

som strategiska policyer framhåller. För att både fånga upp, tolka och omsätta hur beslut kan uppfattas krävs då både intuitiv-kontextuell kompetens och den kollektiva förmågan som HR som stödfunktion har i form av kontakter med linjechefer i hela organisationen.

Jag argumenterar för att eftersom devolvering ökar betydelsen av att arbeta mot och genom chefer, ökar betydelsen av det relationella arbetet HR-professionella gör. Det relationella arbetet som arbetsuppgift är beroende av både intuitiv-kontextuell kompetens för att navigera spänningar och skapa förtroende, men behöver även, men kan inte avgränsas till, rationell-kognitiv kompetens utifrån en funktionell expertis. Det uppdrag organisationen ger HR att kontrollera efterlevnad av regler och riktlinjer, samt stödja och samarbeta med cheferna, kräver därför båda typerna av kompetens. Denna avhandling lyfter fram HR:s bidrag i organisatorisk förändring som en både individuell och kollektiv förmåga där emotionshantering är en viktig integrerad del av arbetet och utgörs av en kombination av kognitiv-rationell och intuitiv-kontextuell kompetens.

Samtidigt som HRM-frågornas devolvering pågått i decennier, är det få kontexter där den är så utvecklad som i Sverige, och fallstudiernas kontext med utvecklad devolvering demonstreras hur förändringen innebär att HR allt mindre interagerar med medarbetarna självständigt. Detta får konsekvenser för hur HR-funktionen arbetar, där delstudie II visar hur HR-funktionen arbetar för att hantera emotioner även hos medarbetare, trots denna distans. Den omkonceptualisering som delstudie II gör av HR-funktionens emotionsarbete på strategisk nivå och begreppet emotionshantering via ombud (*emotion management by proxy*) utgör även ett teoretiskt bidrag. I relation till HRM-fältet bidrar denna konceptualisering till att HR-funktionens kollektiva hantering av emotioner via chefer för att nå medarbetarnivån synliggör hur emotionsarbete på strategisk nivå i någon del är beroende av interaktioner och relationer.

Detta är ett viktigt bidrag då HRM-forskningen bortsett från samverkan och kontextuella faktorer och fokuserat på hur policyer, praktiker och verktyg påverkar olika utfall (Jackson m.fl., 2014). Delstudie II visar på vikten av HR:s relationella arbete och hur de initiativ som HR tar fram för att stödja organisatorisk förändring kan svara mot signaler om emotioner samt även vid behov justeras utifrån signaler med hjälp av feedbackloopar. Detta visar hur det finns ett relationellt arbete mellan initiativen och verktygen i sig samt deras implementering och möjligen även till eventuell effekt. Genom interaktioner i förtroendefulla relationer kan HR få kunskap om organisationens emotionella landskap och motverka att de signaler HR-initiativ är tänkta att skicka tolkas

på andra sätt av medarbetarna, en risk som framhållits (Meier-Barthold och Biemann, 2026). Denna avhandling visar därmed på hur interaktioner och relationer kan vara en viktig del av det arbete HR gör med att ta fram, samt kontinuerligt justera, HRM-praktiker tänkta att påverka medarbetares uppfattningar i organisatorisk förändring (Alfes m.fl., 2019).

Förmågan att fånga upp och tolka signaler bygger på två delar, kopplad till både individuell och kollektiv nivå. På individuell nivå behöver den HR-professionella ha förmåga att skapa det förtroende som krävs för att kunna ha dialoger med chefer, i kombination med en kunskap om vad signaler betyder i den specifika kontexten, vilket kräver lokal kunskap. För att arbeta med emotionshantering på strategisk nivå behövs en kollektiv förmåga att fånga upp och tolka signaler i större grupper, men även förmåga att använda den funktionella organiseringen nära linjen för att föra ut budskap.

SPÄNNINGAR HANTERAS MED EMOTIONELL REFLEXIVITET

Detta avsnitt fokuserar på de spänningar HR navigerar i relation till att stödja chefer som arbetar med planerad organisatorisk förändring. Diskussionen relateras till tidigare forskning samt till hur dessa institutionella värderingar kan ses som uttryck för olika ideologier inom HRM-fältet.

Den första värderamen, omsorg, kan relateras till HR-funktionens uppdrag att värna om de så kallade mjukare HRM-frågorna (Truss, 1999). HR:s uppdrag att bevaka det mänskliga perspektivet (*people-issues*) i form av hur förändring påverkar medarbetare, har lyfts fram från olika perspektiv, från att utgöra en del i att lyckas med förändring (Ulrich, 1997), till att HR borde arbeta för att det mänskliga perspektivet värderas som eget mål (Legge, 2005). Ett ensidigt affärsfokus i HR-rollen har även fått kritik för att leda till att en viktig professionell expertis missas (Keegan & Francis, 2010). HR:s historiska roll av att visa omsorg om medarbetarna, visar sig i delstudie III leva kvar som en förväntan att HR ska bidra med ett mänskligt perspektiv på förändring och involvering. Det är även en förväntan som syns från chefer i situationer där HR förväntas ge chefer individuellt stöd grundat i omsorg.

Den andra värderamen, kontroll, relaterar till HR-funktionens regulatoriska uppdrag. HR:s expertis i arbetsrelaterade regleringar och samverkan med fackliga har stärkt HR-funktionens framväxt (Ogilvie & Stork, 2003) och utgör i allmänhet en del av HR:s uppdrag i organisationer. I HR-funktionens uppdrag ingår i olika grad att säkerställa att organisationer följer de lagar, regler samt

sätt att samverka med arbetstagarrepresentanter som finns i den lokala kontexten. En del av detta innebär att förmedla känslor som stödjer medarbetares och chefers motivation och tillit i organisatorisk förändring (Arrowsmith & Parker, 2013; Bagdadli m.fl., 2014; Paik & Belcher, 2012; Ripamonti m.fl., 2020). Detta mål, att uppnå en känsla hos andra, kräver en kombination av rationell-kognitiv kompetens och intuitiv-emotionell kompetens.

I värderamen tillhörighet är fokus på hur HR-professionella kan vara en del av ledningsgrupper och anta ett ledningsperspektiv i större grad (Ulrich, 1997; Storey, 1992). Att ha en roll som affärspartner i ledningsgrupper har visat sig öka HR:s alliering med arbetsgivarintressen på bekostnad på ett medarbetarperspektiv (Häll m.fl., 2023). Även rapportering till linjecheferna kan vara en faktor som stärker lojaliteten med ledningsgruppen, på bekostnad av HR-uppdraget (Björkman & Söderberg, 2006). Tidigare forskning visar hur den spänning HR hanterar är komplex, genom hantering av motsättningar mellan sina olika roller (Baran m.fl., 2019; Roche & Teague, 2012).

Samtidigt framhålls vikten av att HR hittar strategier för att hantera spänningar genom att hitta lösningar som möter motsägelsefulla behov (Keegan m.fl., 2019), eller genom strategier som delar upp hanteringen av motsägelsefulla delar (Keegan m.fl., 2018). Men fördelningen av olika typer av HR-arbete på olika delar av HR-funktionen via HR-transformationsmodellen har visat sig leda till spänningar genom ökad komplexitet och samordningsbehov (Brandl m.fl., 2022). Denna avhandling visar att även om devolivering kan minska HR:s hantering av spänningar mellan medarbetare och chefer som konkurrerande primära intressenter, innebär förändringen av vilka målgrupper HR främst arbetar mot inte att spänningar försvinner (Häll, 2025). HR:s uppdrag är kopplat till kontrasterande institutionella värderamar med olika förväntningar på beteenden och emotioner att visa upp. Devolivering accentuerar komplexiteten av att hantera dessa spänningar då de sker inom ramen för relationer med chefer, och gör HR beroende av att dessa relationer fungerar. Att denna spänningshantering relaterar till emotionell reflexivitet blir synligt genom ett emotionsteoretiskt perspektiv och visar hur komplexiteten av HR:s emotionsarbete ökar samt även påverkar HR:s förmåga att utföra sitt uppdrag.

TROJANSK STRATEGI OSYNLIGGÖR EMOTIONSHANTERING

Avhandlingen visar bland annat att HR för att vara legitima ur ett ledningsorienterat perspektiv behöver uppfattas ha ett rationellt och affärs-

inriktat fokus, samtidigt som HR även behöver göra ett specifikt bidrag i form av sin funktionella expertis. Detta betyder inte att HR behöver ha en expertis i verksamhetsfrågor, men HR behöver uppfattas som engagerade och använda legitima argument för initiativ och handlingsstrategier. I HR:s funktionella expertis ingår att ett av de bidrag de gör i kris och förändring är att stödja chefer i att hantera sina egna och medarbetarnas känslor. Sammantaget lyfter denna avhandling fram att för att uppfattas som legitima i rationella kontexter som ledningsgruppsarbete och ledningsorienterade forum, behövde HR anpassa sig till värderamen tillhörighet (*belonging*).

När HR adresserar frågor som rör emotioner i relation till förändring eller kris, kan dessa initiativ samtidigt ha flera syften. Jag väljer att kalla detta trojansk strategi, för att lyfta fram hur initiativ kan ha dubbla syften, där syften som ses som legitima framhålls, samtidigt som även icke-legitima syfte som inte framhålls kan bedömas viktiga i relation till övergripande mål (se t.ex. Andersson & Thörnqvist, 2006). Trojansk strategi syftar här till hur HR-funktionen medvetet och utifrån en intuitiv-kontextuell kompetens som förvärvats via erfarenhet, väljer att använda mer rationellt konnoterade begrepp som kommunikation och förändringsledning för hantering av emotioner i förändring. På samma sätt fokuserar en stor del av HRM-forskningens dominerande ideal på rationalitet och mätbarhet, samtidigt som dessa har visat sig inte fungera på ledningar vilka attraheras mer av argument uttryckta i den egna jargonen och anpassade till den egna verksamheten (Damm & Dahte, 2016; Guest & King, 2004). HR-funktionen kan därför aktivt välja att paketera emotionshantering i en rationell inramning, så att alla aktörer kan agera i linje med den rationellt präglade ramen av tillhörighet som dominerar lednings- och chefsinriktade sammanhang.

Avhandlingens delstudier lyfter tillsammans fram hur avgörande det är för HR-professionella att skapa förtroende hos cheferna, vilket byggde på att uppfattas som autentiska och kompetenta. Ramen av tillhörighet innebar att inte använda språk som uppfattas fluffigt, vilket kopplas till att prata HR-språk, som kan riskera bryta mot de situationella känsloreglerna i ledningsgruppsammanhang. HR-funktionen ramar därmed in initiativ som riktar sig till chefer som grupp rationellt, till exempel som möten kring administrativa och regulativa frågor, även om de också syftar till att hantera chefers emotioner. Detta visar hur emotionshantering som använd kompetens (Ellström, 1992) bygger på intuitiv-kontextuell kompetens i form av erfarenhet av att hantering av emotioner är viktig för en lyckad förändring tillsammans med hur initiativ behöver och kan få en legitim inramning genom ett fokus på att ge cheferna kunskap som kan förstås som rationell-kognitiv.

HR använder även de individuella kontakterna de har med chefer kring operativa frågor av administrativ och regulatorisk karaktär för att bygga förtroendefulla relationer samt fånga upp signaler på emotioner, men även för att stödja chefer att hantera medarbetares emotioner när dessa är påverkade av förändring. På detta sätt används olika roller även som möjliggörare och kan trots spänningar även samverka. Detta visar hur HR-funktionens spännvidd mellan strategiska och administrativa uppgifter kan vara något som gynnar HR:s möjlighet att arbeta med både ”hårda” regulatoriska frågor och mer ”mjuka” frågor (Truss, 1999). Denna avhandling stärker därmed tidigare kritik mot att det operativa arbetet överskuggats av strategiskt fokuserade ideal (Roper & Higgins, 2020; Welch & Welch, 2012). Vikten av att ge cheferna operativt stöd har även lyfts fram i en svensk kontext (Häll, 2025; Wallo & Coetzer, 2023).

HR-funktionens olika strategier för att hantera emotioner, visar hur HR-funktionen hanterar emotioner utifrån ett rationellt perspektiv. Att emotionshantering är en viktig del av förändringshantering är något som HR-professionella lär sig genom erfarenheter av förändring samt genom dialoger med kollegor, likt hur HR lär sig emotionsarbete över lag (O'Brien & Linehan, 2014, 2018). HR kan även ha en specifik kompetens i att hantera emotioner och mänskliga beteenden genom att ha en beteendevetenskapligt inriktad utbildning (Tengblad, 2023).

Samtidigt är de HR-professionella i denna studie medvetna om att den dominerande rationaliteten i speciellt ledningsgruppsammanhang gör att chefer inte öppet adresserar emotioner samt har olika förmåga att hantera de starka emotioner som kan uppstå i förändring. Men genom de strategier HR-funktionen använder medskapar de samtidigt dessa rationella fokus och prioriteringar och den rationella ramen reproduceras (Wettergren, 2019). Att hantera emotioner relateras i första hand till att uppnå organisatoriska mål. Även om dessa mål i HR-funktionens syn inkluderar vad som skulle kunna ses som mjukare frågor som medarbetares välmående på övergripande nivå, en etisk hantering av organisationens medlemmar även i förändring och en övergripande godtagbar nivå av rättvisa i relation till intressentgruppers möjliga reaktioner, så är dessa frågor inte det uttalade syftet utan istället lyfts argument relaterade till produktivitet, lönsamhet samt organisationens långsiktiga hållbarhet.

Dessa strategier och anpassningar leder även till ett osynliggörande av det strategiska arbetet med emotioner, då arbetet riskerar att fortsätta vara något som kopplas till antingen ett operativt emotionsarbete i direkt interaktion eller till skapandet av HRM-processer och strategier på övergripande nivå. Denna

avhandling finner att HR-funktionen har medvetna strategier och taktiker som kopplar samman dessa två nivåer och att arbetet på de olika nivåerna och föder in till varandra. Den roll som HR-funktioner kan ha i utrymmet mellan det strategiska och operativa blir även synliggjord, där närheten till att fånga upp signaler på hur verksamheten hanterar en förändring i kombination med möjlighet att skapa strukturer och initiativ för att hantera dessa reaktioner och emotioner möjliggör en balansering av emotioner i förändring (Huy, 2002).

Att hitta lösningar som tillgodoser olika intressenters behov (Keegan m.fl., 2019), räcker inte alltid till i förändring. Förändring kan kräva hantering av emotioner, regulativa frågor samt administrativa frågor på ett sätt där dessa tar hänsyn till varandra. HR-funktionen hanterar i sin roll att upprätthålla rättvisa och tillit även i förändring spänningar mellan att stödja förändring och helhet. Den trojanska strategin kan även bidra till att det blir ett undertryckande av de frågor som ses som icke-rationella genom att både bidraget och förmågan att skapa de initiativ och aktiviteter som leder till bidraget blir osynligt. I förlängningen återskapas därmed rationalitet som övergripande norm och HR-funktionen blir medskapare till rationella prioriteringar och den dominerande synliga värderamen är den av tillhörighet. Det som syns utåt blir bilden av HR som en del av ledningsgrupper och ledning, medan omsorg och kontroll, blir ett mer dolt arbete som sker i rum och interaktioner dit inte andra har tillgång.

Men HR-funktioner behöver, speciellt när de ingår i ledningsgrupper i verksamheter med höga förväntningar på personalpolitik och regelefterlevnad, balansera omsorg, kontroll och tillhörighet. Hur detta ska uppnås, och hur väl denna balansgång lyckas, är, som vi såg från de debattinlägg och normativa förslag som lyftes fram i inledningskapitlet, en bedömning som ser olika ut utifrån vilket perspektiv bedömaren tar. I denna bedömning spelar köandet både av den specifika individen (Scheibmayr & Reichel, 2024) och av de arbetsuppgifter denne förväntas utföra in. Men hur fördelningen av kön ser ut mellan HR som stödfunktion och organisationen i stort kan också påverka. Om HR skiljer sig i könsfördelning i relation till resten av organisationen genom att främst vara kvinnor i en organisation dominerad av män, kan detta leda till att de blir påverkade av tokenism (Kanter, 1977). En sådan situation kan då påverka hur HR behöver anpassa sin användning av strategier, som den trojanska strategin, och vilka legitimitetsskapande arbetssätt som behövs för att nå fram. Samtidigt är allt inte påverkbart av HR själva, då HR-yrkets status visat sig kunna ha effekt på vilka karriärmöjligheter kvinnor har inom yrket (Legge, 1986). Könsammansättning kan också påverka yrkets statusnivå (Ulfsdotter Eriksson, 2006).

I relation till emotionsarbete kan värderamen av tillhörighet variera i hur det könskodas utifrån de känsloregler som ledning och lokala ledningsgrupper domineras av, samtidigt som rationalitet som ideal dominerar i organisationer och bilden av professionalitet (Barbalet, 2001; Goodrum & Stafford, 2003). Detta lyfter ytterligare fram hur könandet av HR som funktion och uppdrag inte är ensidigt, samt varierar utifrån kontext. För HR i Sverige råder en kombination av HR-utbildningar med betoning på beteendevetenskapligt innehåll och en dominerande andel kvinnor som studenter (Tengblad, 2023), samtidigt som affärsvärlden domineras av en hegemonisk maskulinitet (Alvesson & Lundholm, 2014). När ledningar prioriterar situerad verksamhetskunskap och inte teori eller akademisk utbildning, fokuserar även HR-direktören på att anpassa sig till den av VD föredragna jargongen (Damm & Dahte, 2016).

Denna avhandling har inte analyserat könande av HR-funktionen eller av det arbete HR gör och de relationer de har. Samtidigt är det, för att ytterligare begripliggöra resultaten, viktigt att lyfta upp att de olika värderamar HR hanterar även kan könas på olika sätt. Värderamen kontroll som kan kopplas mer till maskulina ideal, som att inte visa upp känslouttryck i situationer när det regulativa uppdraget ska utföras (Ferrer m.fl., 2024). Värderamen omsorg kan relateras till en mer feminint kodad roll av omhändertagande, som även kan utföras av män (Hiillos, 2004). HR-professionella hanterar därmed både maskulint och feminint kodade känsloregler inom ramen för sitt arbete och sina arbetsrelationer, de olika ”masker” HR har i olika typer av interaktioner, där ”reglerare” (*rule enforcer*) och ”hejarklack” (*cheer leader*) ska inrymmas (O’Brien & Linehan, 2014).

En sista kommentar här rör de långsiktiga relationer som påverkar HR-professionellas emotionsarbete. Inom organisationer har HR långsiktiga relationer, vilket innebär att dessa behöver hanteras på andra sätt än via de kanske enklare strategierna för emotionshantering som Hochschilds (1983) skuldindrivare och flygvärdinnor anammade i relation till en strid ström av kunder och klienter som de inte byggde någon långsiktig relation till. Samtidigt så har även studier lyft fram flygvärdinnor som skickliga emotionsarbetare som balanserar och syntetiserar olika typer av emotionsarbete i relation till situationella krav (Bolton & Boyd, 2003). På samma sätt har HR:s emotionsarbete aldrig varit enkelt att utföra, bara obeforskat, i behov av både ett emotionssociologiskt perspektiv och en syn på intuitiv-kontextuell kompetens som värd att studera och begreppsliggöra.

SAMMANFATTANDE KONKLUSIONER

I detta kapitel sammanfattas avhandlingens teoretiska bidrag till HRM- och emotionsforskning. Därefter diskuteras avhandlingens praktiska implikationer och behovet av vidare forskning.

AVHANDLINGENS VETENSKAPLIGA BIDRAG

Avhandlingen gör tre teoretiska bidrag, främst till HRM-forskning, men även till det emotionssociologiska fältet samt professionsforskning.

Det första bidraget består av den rekonceptualisering av HR:s roll i förändring till en holistisk modell för förändringsagens som görs i delstudie I. Denna modell utgör ett teoretiskt bidrag till HRM-forskning då den skapar en empiriskt grundad modell för HR:s arbete i organisatorisk förändring genom att utgå från kompetensteori i en genomgång och syntetisering av tidigare empirisk forskning. Modellen lyfter fram att de kompetenser som HR behöver för att utföra sina arbetsuppgifter och uppdrag i organisatorisk förändring behöver relateras till kontextuella faktorer samt den specifika typen av förändring som är aktuell. Den mer helhetsinriktade holistiska syn som modellen utgår ifrån visar även hur de kompetenser HR har som funktion tillsammans kan stödja organisatorisk förändring och att kompetens inte begränsas till specifika individer.

Det teoretiska och vetenskapliga bidraget som denna modell gör till HRM-forskning är en omformulering av synen på att HR ska ta en roll som strategisk förändringsagent till att HR kan ha ett handlingsutrymme (*agency*) att bidra i olika typer av förändring. Den vardagliga och *kollektiva* karaktär som HR:s arbete i organisatorisk förändring utgör lyfts fram, där olika typer av förändring och förändringens olika stadier kräver olika positionering och kompetens. Modellen gör det möjligt att specificera och lyfta fram hur HR:s bidrag till stor del handlar om ett funktionellt fokuserat arbete, där HR-frågor i den breda bemärkelsen ingår. I detta ingår då affärsfokus, kunskap om lokal verksamhet och förmåga att skapa legitimitet, tätt sammanvävt och beroende av både operativt och emotionellt arbete och kompetens (Roper & Higgins, 2020; Welch & Welch, 2012). Även det dominerande fokuset på den individuella nivån osynliggör kollektivt arbete och kompetens.

Det andra teoretiska bidraget utgörs av begreppet *emotion management by proxy* - emotionshantering via ombud. I relation till emotionssociologin som fält utgör detta bidrag en utveckling av emotionsarbete som begrepp, och visar

hur hantering av emotioner på strategisk nivå kan använda sig av relationella interaktionskedjor. Via kontinuerliga feedbackloopar för emotionella signaler kan HR göra en kontinuerlig justering av strategiska initiativ och informationsgivande. Detta gör att emotionshantering via ombud kan få användning och appliceras även inom andra områden, som politiskt och digitalt påverkansarbete. Framför allt kan begreppet användas för emotionssociologisk organisations- och professionsforskning i relation till andra yrken och roller som hanterar emotioner på strategisk nivå. Den separering i tid och rum mellan interaktioner och det arbete som behövs för att stödja dessa interaktioner i form av taktikerna kan även visa på hur organisationer både stödjer och styr yrkesgrupper med stora frihetsgrader och mindre skriptat emotionsarbete. Men framför allt lyfter denna konceptualisering fram vad som krävs för att kunna anpassa stöd och styrning i tider av förändring och komplexitet.

Även den konceptualisering av de tre huvudsakliga taktiker genom vilka emotionshantering via ombud realiserar: (1) hantering av chefers emotioner, (2) fånga upp signaler på intressenters emotioner samt (3) uppmuntra och stödja chefers emotionsarbete utgör ett bidrag till HRM-forskningen. Framför allt lyfter dessa taktiker fram hur emotionshantering på strategisk nivå i situationer av snabb förändring och spridda emotioner kräver en förmåga att fånga upp signaler och analysera vad dessa emotionella signaler faktiskt betyder. Detta visar på vikten av relationella interaktionskedjor som är starka och bygger på förtroende, både för att få tillgång till och för att kunna tolka dessa signaler. Denna information kan sedan användas för att kunna skapa stödjande HRM-processer och initiativ som både ses som legitima och är verksamma i relation till de emotioner som behöver hanteras.

Då tidigare forskning lyfter fram vikten av att skapa anpassade HRM-initiativ som stöd till organisatorisk förändring (Antila & Kakkonen, 2008; Arrowsmith & Parker, 2013; Paik & Belcher, 2012; Torka m.fl., 2008), samt anpassa HRM-processer lokalt när en organisatorisk förändring behöver det (Alfes m.fl., 2010), tillför denna avhandling kunskap om hur detta arbete med att skapa och anpassa HRM-initiativ kan gå till. Detta visar på hur HR:s strategiska initiativ även är beroende av en relationell förmåga och kontakter där personliga relationer och interaktioner ingår, vilket kan bidra med ett emotionsteoretiskt perspektiv till strategisk HRM-forskning.

Det tredje teoretiska bidraget avhandlingen gör är att visa hur HR-funktionens hantering av spänningar mellan de konkurrerande och kontrasterande institutionella och emotionellt laddade värderingar som är kopplade till deras uppdrag utgår från en intuitiv-kontextuell förmåga. Det relationella arbete som riktas mot chefer inte enbart kan hanteras kognitiv-rationellt utan kräver

emotionsarbete och emotionell reflexivitet. Dessa fynd kan ses i ljuset av den dominerande uppdelning som finns mellan rationalitet och emotioner (Wettergren, 2019; Barbalet, 2001) samt professionalitet och emotioner (Goodrum & Stafford, 2003). De värderingar som dominerar lednings-sammanhang, både inom organisationer samt i relation till de ideologier som präglar HRM- och managementforskning, har stort fokus på det som ses som rationellt och mätbart. Avhandlingen bidrar till att synliggöra tidigare förbisedda bidrag HR-funktionen gör i organisatorisk förändring kopplade till emotionshantering och relationellt arbete.

Att visa detta är ett viktigt bidrag i relation till tidigare forskning, där Keegan m.fl., (2019) efterfrågat forskning kring HR-funktionens förutsättningar att hantera paradoxala krav proaktivt samt strategier för olika situationer. Denna avhandling visar hur dessa strategier och denna proaktivitet inte enbart kräver en kognitiv kapacitet, utan även en förmåga att hantera emotioner och uppfattningar som en del av relationellt arbete. HR-professionellas förmåga att balansera kritik av chefer med att formera goda samarbeten har tidigare lyfts fram (Arrowsmith & Parker, 2013; Gollan, 2012; van Gestel & Nyberg, 2009). Denna avhandling visar att begreppet emotionell reflexivitet (Holmes, 2010) kan synliggöra och konceptualisera den komplexitet som de relationella aspekterna av denna förmåga består av.

Dessa spänningar har lyfts fram i tidigare forskning genom att visa hur HR-professionella navigerar i situationer när de förväntas visa olika typer av emotioner, men främst beskrivits i form av enskilda interaktioner eller med fokus på olika målgrupper (O'Brien & Linehan, 2014). HR-professionella kan behöva ställa om mellan olika typer av emotionsarbete (Ferrer m.fl., 2024), och hantera arbetsbelastning genom att ge medarbetare som söker stöd mindre stöd än chefer och ledning (Hiillos, 2004). Men genom att HR:s arbete riktas mer mot att stödja chefer, som själva i allt större del får hantera situationer med medarbetarna själva, förändras förutsättningarna för HR:s emotionsarbete. Därmed förändras vilken förmåga som detta emotionsarbete kräver, samt i hur stor utsträckning denna förmåga räcker i sig själv – då relationer av längre karaktär kräver ett samskapande.

Vidare fångar begreppet den trojanska strategin hur HR-funktionen i viss utsträckning arbetar för både medarbetare, chefers samt verksamhetens intressen av långsiktigt hållbara lösningar relaterat till förändringsledning, men att de gör detta på ett sätt som innebär att arbetet blir delvis dolt samt riskerar reproducera en dominerande rationalitet. Dels används rationella argument, helt enligt vad den dominerande värderingen kopplat till att tillhöra cheferna innebär, för att uppfattas som legitima själva, dels för att göra det legitimt för

chefer att delta och dela emotioner. Samtidigt gör denna rationella ram att emotionshanteringen förblir osynlig (Wettergren och Bergman Blix, 2022), vilket gör att andra till stor del missar vad HR-funktionen faktiskt bidrar med till organisationer genom sitt emotionsarbete. Detta kan dels leda till att hur HR arbetar för att påverka chefer att ta hänsyn till medarbetarfrågor inte uppmärksammas utanför HR-funktionen (Arachchige och Weerasinghe, 2012). Om enbart den rationellt präglade delen av initiativ uppmärksammas missas hur dessa initiativ kan genomföras med dubbla syften - samt varför.

Genom att kombinera ett emotionsteoretiskt och kompetensteoretiskt perspektiv visar avhandlingen vikten av HR:s emotionshantering som förändringskompetens, samt den komplexitet detta arbete innebär. Detta innebär att emotioner och deras hantering kan ses som en förmåga samt en förutsättningskapande förmåga och utgör en del av den kontext som HR navigerar i form av de värderingar och känsloregler. Emotionshantering kan i och med det kompetensterotiska perspektivet därmed specificeras utifrån det arbete och uppdrag som avses, vilket är ett teoretiskt bidrag som kan användas i organisations- och professionsforskning i stort.

Det emotionsterotiska perspektivet bidrar här genom att lyfta fram hur denna kompetens även utgörs av en intuitiv-kontextuell kompetens som till stor del handlar om praktisk erfarenhet. Dessa perspektiv tillsammans kombineras med det beroende av relationer, där den andre i interaktionen utgör en del, som krävs för att hantera spänningar framgångsrikt i relationer som kräver samarbete över tid. Genom att lyfta fram emotionell reflexivitet som förmåga poängteras både de kognitiva och emotionella aspekterna av dessa relationer, tillsammans med en acceptans för att den andre har ett perspektiv och en roll som utgör en del.

PRAKTISKA IMPLIKATIONER

Denna avhandling visar att HR-professionellas strategiska affärsinriktade arbete enbart är en del i allt det arbete som krävs för att organisationer ska hantera kris samt lyckas implementera förändringsinitiativ. Genom att avhandlingen använder ett emotionsteoretiskt perspektiv i relation till HR:s förändringskompetens synliggörs och conceptualiseras HR:s roll i organisatoriskt förändringsarbete på nya sätt. På detta sätt kan avhandlingen bidra till det praktiska arbetet i verksamheter, men även till kompetensutveckling och fokusområden för personalföreningar och utbildning. Jag vill specifikt lyfta fram tre områden som inspel till vidare diskussioner:

Det första området är att HR:s arbete och bidrag i organisatorisk förändring till stor del består av vardagligt HR-arbete, genom vilket HR har fokus på att stödja chefer med funktionella HR-frågor och med emotionshantering. För att förändring ska genomföras samt hanteras på ett framgångsrikt sätt, är det praktiska HR-arbetet avgörande. HR:s funktionella expertis gör ett viktigt bidrag, i allt från förhandlingar och arbetsrättsexpertis till de mjuka frågorna som medarbetar-involvering. I detta stöd kan, som denna avhandling visar, även ingå att hjälpa chefer att hantera både sina egna och medarbetarnas emotioner i de emotionella situationer som organisatorisk förändring och kris innebär. Avhandlingen ansluter sig därmed till kritik om att ett dominerande strategiskt fokus riskerar att skymma ett viktigt operativt bidrag från HR (Roper & Higgins, 2020). Avhandlingen visar hur detta i allra högsta grad även gäller HR:s roll i organisatorisk förändring. HR-professionella behöver inte heller ha en expertis i affärskunskap som de normativa idealen lyft fram (Ulrich, 1997), utan snarare söka samarbeten med andra som har kompletterande expertis (delstudie I) samt ha ett intresse för verksamheten och dess förutsättningar för att skapa förtroende samt kunna utforma stöd.

Det andra området är hur HR:s förmåga att hantera emotioner utgör en grund både för konkreta bidrag till hur väl organisationer hanterar kris och organisatorisk förändring. HR-funktioner och ledningar uppmanas därmed att mer strukturerat hantera organisationers behov av emotionshantering, samt ta med emotionshantering i utformningen av HR:s förutsättningar (Kulik m.fl., 2009). Detta blir speciellt viktigt i händelser som ger upphov till starka emotioner, där organisationer även bör använda sig av den kompetens som HR har av att hantera emotioner. HR-utbildningar i Sverige har till stor del beteende-vetenskaplig inriktning. Samtidigt riskerar det dominerande strategiska och rationella fokuset, tillsammans med bristen på begreppsliggöranden av HR:s praktiska emotionsarbete, att HR-utbildningar inte synliggör emotions-hantering som kompetensområde och arbetsuppgift. HR:s emotionshantering behöver erkännas och synliggöras för att främja HR:s arbetsmiljö och välmående (Kulik m.fl., 2009; Rivers, 2019). HR-team behöver även avsätta tid regelbundet för att reflektera kring och diskutera praktiskt arbete och beslut. HR:s emotionshantering utgör en tyst kunskap, då den krävs för att lösa uppgiften men inte uppmärksammas eller belönas (Ellström, 1992). När emotionsarbete är en viktig del i arbetet borde det även kompenseras (Meier m.fl., 2006), samt utvecklas genom mer strukturerade metoder än ”*sink or swim*” (O’Brien & Linehan, 2018, s. 695).

Det tredje området som är intressant utifrån möjliga praktiska implikationer är hur HR:s fokus på att stödja och arbeta mot chefer, samt det normativa fokuset på planerad förändring som styrs från ledningen, kan vara begränsande i ljuset

av aktuella omvärldsförändringar. HR:s roll i förändring behöver diskuteras i organisationer utifrån olika typer av förändring. Dominerande HR-roller samt HRM-forskning har i stor grad utgått från ett dominerande fokus på planerad förändring som drivs från ledningshåll (Caldwell, 2001; Ulrich, 1997; delstudie I). Omvälvande samhällsförändringar, inklusive de av teknisk natur, behöver hanteras även inom organisatoriska kontexter. Delstudierna visade hur HR-arbetet även inkluderar förändring och omställning som inte är planerad eller valbar, eller enbart berör delar av verksamheten. Detta innebär att även fokuset på chefer behöver granskas kritiskt, då linjechefer kanske i än högre grad än tidigare inte är initiativtagare, involverade eller de mest kunniga i de frågor förändringen eller krisen berör. AI kan även omforma relationerna mellan medarbetare och chef. Därmed påverkas hur HR behöver arbeta med olika intressentgrupper och blåser liv i tidigare diskussioner om HR:s roll att arbeta mot, samt för, både chefer och medarbetare (Ogilvie & Stork, 2003).

FÖRSLAG FÖR VIDARE FORSKNING

Det finns många områden där arbetet med denna avhandling gjort tydligt att det behövs mer forskning. Jag vill här fokusera på att lyfta fram två områden lite mer ingående. Först lyfter jag fram emotionsområdet, där denna avhandling inte på något sätt uttömmande behandlar hur emotionshantering som kompetens utgör en del av HR-funktionens kompetensområden eller emotionshantering som en aspekt av förändringsarbete. Efter detta går jag in på kön, könsmaktsstrukturer och könande som ett område som genomgående påverkar både HR som funktion, individer inom yrket samt synen och forskningen kring olika arbetsuppgifter.

FRAMTIDA FORSKNING UTIFRÅN ETT EMOTIONSTEORETISKT PERSPEKTIV

Trots att HR-funktionen har fokus på frågor som berör personal och allt som hanteras runt anställnings- och bemanningsfrågor, samt förväntas ta fram HR-processer och praktiker som styr och påverkar organisationsklimat, kultur samt organisationsmedlemmarnas emotioner (som till exempel medarbetar-engagemang, välmående, lojalitet, motivation, stolthet), finns det lite forskning kring HR-funktionens praktiska emotionsarbete. I debatten kring HR-funktionens operativa och strategiska arbetsuppgifter har emotionsarbetet i hög grad fallit mellan stolarna, trots att de lyfts fram som ett viktigt område att forska om – för både HR:s arbetssituation samt för deras möjlighet att påverka organisationer (O'Brien och Linehan, 2014, 2018; Kulik, 2009).

Welch och Welch (2012) lyfte fram emotioner som en egen kategori i tillägg till operativt och strategiskt HR-arbete och poängterade vikten av att hantera de olika typerna av arbete proaktivt när så är möjligt. Genom delstudie II och *emotion management by proxy* illustreras och conceptualiseras hur HR-funktionen arbetar med emotioner som ett praktiskt arbete som binder samman initiativ på strategisk nivå och operativt emotionsarbete gentemot individer. För att forskningen ska bidra till HR:s proaktiva arbete med emotioner, samt synliggöra det arbete som redan görs, behöver HR:s emotionsarbete vara i fokus för både empirisk forskning och teoretiska conceptualiseringar.

Dessa delar visar tillsammans hur det område som emotionshantering innebär utifrån ett kompetensteoretiskt perspektiv utgörs av flera delar och hur en närmare undersökning av detta område skulle kunna leda till både begreppslig och praktisk utveckling. Det behövs ett begrepp för att särskilja detta område från emotionell kompetens som enbart fokuserar på den individuella förmågan, samt för att kunna ta med fler olika typer av arbete med emotionshantering än emotionsarbete (Hochschild, 1983) och emotionell reflexivitet (Holmes, 2010). Jag väljer i denna avhandling att benämna kombinationen av emotions-teoretiskt perspektiv och kompetensteoretiskt perspektiv *emotionskompetens*, definierat som en individuell eller kollektiv förmåga att anpassa hanteringen av emotioner till det uppgiften kräver. Detta begrepp kan användas på både individuell och strategisk nivå för ett vidare strukturerat vetenskapligt undersökande av emotionshanterings roll inom organisationsforskning.

Siffror och mätande har blivit ett sätt att legitimera ett fokus på emotioner samt ”mjuka” delar av HRM och kan, även om det legitimerar HR-praktiker, även begränsa HR:s handlingsutrymme (Heizmann och Fox, 2019). Denna jakt på kopplingen mellan HR-praktiker och prestation eller effektmål är på detta sätt fortfarande i gång, trots tidiga inlägg om att dessa inte för sig själva är framgångsrika sätt för HR att nå legitimitet (Legge, 2005). Siffror är inte heller tillräckliga som argument för att få ledningar att investera i HR-initiativ och praktiker, då ledningen alltid kan svara att det inte skulle fungera här (Damm & Dahte, 2016; Guest & King, 2004).

Rony (2026) undersöker digitala verktyg i relation till medarbetares välmående och drar slutsatsen att digital HRM-forskning behöver förflytta fokus från vilket verktyg som ska användas till att undersöka hur dessa verktyg får medarbetarna att känna. Speciellt då dessa verktyg kan ha en delvis motsatt effekt, genom att exempelvis skapa irritation om man inte tar hänsyn till hur de faktiskt upplevs av medarbetarna (Rony, 2026). Jag vill i tillägg lyfta vikten av att utgå från ett emotionsteoretiskt perspektiv för att forskningen ska bidra med ytterligare teoretiskt begreppsliggörande av hur organisationer och HR-

funktioner arbetar med emotionshantering. Men detta synliggörande och en mer kritisk ansats skulle även kunna ge möjlighet att komplettera, och kanske även motverka, de senaste årens fokus på att HR och ledning ska ha tillgång till allt mer och aktuell samt regelbundna data kring hur organisationens medlemmar presterar och känner.

Dessa verktyg är ett sätt att genom siffror synliggöra känslor i enlighet med ett rationellt synsätt, när känslorna redan existerar, samt även redan hanteras, då organisationer är fyllda med emotioner (Bolton 2004; Fineman 2003; Sieben och Wettergren, 2010) – med eller utan sifferbevis. Det behövs därför mer forskning kring hur dessa emotioner ska hanteras praktiskt, bortom ett fokus på att mäta dem, där akademien och forskningen har en viktig roll. Det behövs mer forskning som går bortom en positivistisk syn och utforskar den praktik och det hantverk som emotionshangeringsarbete inom organisationer innebär. Jag argumenterar för att konceptualisering av förbisedda typer av emotionsarbete är extra angeläget i vår samtid, med de omvandlingar av arbetsliv och samhälle som pågår. Det finns därmed behov av att utforska HR-funktionens arbete utifrån ett emotionsteoretiskt perspektiv även i andra typer av organisationer och sammanhang.

De konceptualiseringar som denna avhandling gör, samt de begrepp som skapats, kan även användas i organisations- och professionsforskning bredare, men även i andra sammanhang. Emotionshantering via ombud (*emotion management by proxy*) kan även användas i andra sammanhang, för ledarskap och kommunikation, samt för påverkansstrategier i den digitala sfären. De kontrasterande värderamarna av omsorg (*caring*), kontroll (*controlling*), tillhörighet (*belonging*) och deras koppling till olika känsloregler kan vara användbara för att undersöka andra yrken, som socionomer, lärare, poliser, ledare samt inom vårdsektorn. De tre värderamarna representerar även makt och agens. Hur emotionsarbete av olika slag påverkar och påverkas av organisatoriska maktstrukturer behöver mer forskning. De tre värderamarna med tillhörande känsloregler kan utvecklas vidare till ett ramverk och användas för att genomföra jämförande undersökningar. Genom att omsorg, kontrollerande och tillhörighet representerar olika positioner i form av relationell makt, kan ett ramverk användas för att utforska maktpositioner och förutsättningar mellan olika yrken samt kontexter.

*BEHOV AV FORSKNING SOM BEAKTAR KÖN,
KÖNSMAKTSSTRUKTURER OCH KÖNANDE*

Med vissa inflytelserika undantag (se t.ex. Legge, 1978, 1986 samt från en svensk kontext t.ex. Berglund, 2002; Alvesson & Lundholm, 2014) har få vetenskapliga undersökningar gjorts som beaktar hur könsmaktstrukturer och könandet av HR-funktionen samt dess uppgifter påverkar HR-funktionens generella förutsättningar i arbetet. Detta innebär att det saknas kunskap om hur dessa faktorer specifikt påverkar möjligheten att bidra i förändring samt med vad, och delstudie I lyfter fram hur detta behöver undersökas vidare. Vidare forskning kan undersöka hur en trojansk strategi relaterar till könskodning av arbetsuppgifter. Inspiration kan dras från Legges (1986) analys av HR:s regulativa roller som maskulina och HR:s medarbetarorienterade roller som feminint kodade samt den koppling hon ser detta får till HR:s status.

I arbetet med denna avhandling har det blivit tydligt att genom att kön, könsmaktstrukturer och könande av både HR-funktionen som stödfunktion, HR:s roller samt arbetsuppgifter fortsätter att vara ett relativt utforskat perspektiv. Detta ger inte bara konsekvenser för HR och HRM-forskning utan leder även till att vissa typer av uppgifter och bidrag riskerar att osynliggöras, såsom kvalificerat och komplext emotionsarbete. Jag argumenterar för att HR-funktionens praktiska emotionsarbete osynliggjorts av flera skäl: dels för att det kopplats till ett operativt arbete, vilket generellt är underskattat (Roper & Higgins, 2020), dels för att det rationalistiska synsättets dominerar inom den amerikanskt influerade HRM- och managementforskningen (Yuan, 2012), men dels även för att olika typer av emotionsarbete könats olika (Hochschild, 1983; Bolton, 2004). Detta innebär att en stor del av HR:s emotionsarbete kopplats till yrkets historiska roll i direkt relation till medarbetare (O'Brien och Linehan, 2014, 2018), och betraktats som dominerat av omsorg och kontroll.

Vidare forskning kan utveckla analysen av hur detta könande av emotionsarbete relaterar till värderingar av omsorg, kontroll och tillhörighet (delstudie III), samt hur könssammansättning över tid samt i olika kontexter påverkar förväntningar på HR-medarbetares emotionsarbete. Ett ytterligare område är vilka individuella strategier som är tillgängliga för HR-medarbetare som könas på olika sätt. Den diskussion som denna avhandling har fört i frågan har mer uppmärksammat att för HR:s emotionsarbete, i en svensk kontext specifikt, är kön, könssammansättning och könande en central fråga som behöver utforskas vidare.

ENGLISH SUMMARY

HR in Change: Emotion Management and Change Competence in Devolved HR Work

This thesis examines how Human Resource (HR) professionals' work in organizational change is shaped, enacted, and negotiated in practice within devolved contexts, where increased responsibility for Human Resource Management (HRM) activities has been transferred to line managers. While HRM devolvement is often seen as a prerequisite for HR to take a more strategic role in business decisions and organizational change, there is limited understanding of how HR's change work takes form when directed through managers with broad people-management responsibilities.

The aim of the thesis is to develop an in-depth understanding of how the HR function's opportunities and challenges in contributing to organizational change are shaped in a devolved context. The dissertation uses both competence-based and emotion-based perspectives. The overarching research question is: *How does the HR function's change competence take form in a devolved context, and what role do emotions, institutional logics, and emotion work play?* Theories of competence, emotion work, and institutional logics are combined to show how HR professionals handle practical, relational, and emotional challenges in their work with managers.

The research design includes an integrative literature review and two empirical studies. These are based on a qualitative case study with ethnographic elements in a Swedish public-sector organization. The empirical material was collected over four years and includes interviews, meeting observations, and organizational documents. The analysis used an abductive approach, with empirical observations and theoretical perspectives combined iteratively.

Study I shows that, despite normative ideals of HR as a strategic change agent, HR mainly supports managers and handles traditional tasks. These include regulatory matters, supportive initiatives, and emotion management during change. A holistic competence framework reconceptualizes HR's change agency as dynamic and context-dependent, with ability and motivation tied to organizational factors. The findings indicate that the ideal of HR as a transformative leader is not supported in practice. HR primarily supports, rather than drives, change.

Study II analyzes the HR function's management of emotions in a devolved context. The findings show how HR works both with and through managers to

help them handle employees' emotions during crises and organizational change. This is conceptualized as *emotion management by proxy*. Three main tactics are identified: managing managers' emotions, capturing emotional cues, and encouraging and supporting managers' emotion work. The study also highlights how emotion management is organized collectively at the group level.

Study III shows that HR's involvement in planned change depends on building and maintaining trust with line managers. HR must be seen as reliable and competent. At the same time, HR navigates tensions between three institutional logics: caring, controlling, and belonging. Each logic has its own set of feeling rules. Moving between these without appearing inauthentic requires emotional capability. The study thus demonstrates how emotional reflexivity is central to handling conflicting demands and maintaining legitimacy over time.

Taken together, the dissertation shows that HR's change competence in devolved contexts is relational, situated, and highly dependent on working through and with managers. The contribution of the dissertation lies in making visible the complexity and the often-overlooked emotional work that characterizes HR's role in organizational change. The concept of *emotion management by proxy* and the emphasis on emotional reflexivity advance the theoretical understanding of HR competence and demonstrate that emotion management constitutes a central component of both individual and collective HR competence in organizational change.

Key words: HR function, change agent, competence, emotion management, organizational change, value frames, emotional reflexivity, HRM devolvement

APPENDIX A

Söksträng Delstudie I.

(TITLE-ABS-KEY ("HR professional" OR "HR practitioner" OR "HR business partner" OR "HR manager" OR "HR-specialist " OR "HR expert" OR "HR role" OR "HR director" OR "HR developer" OR "HR officer" OR "human resource professional" OR "human resource practitioner" OR "human resource business partner" OR "human resource manager" OR "human resource specialist" OR "human resource consultant" OR "human resource expert" OR "human resource generalist" OR "human resource actor" OR "human resource role" OR "human resource strategist" OR "human resource developer" OR "human resource officer" OR "human resource director" OR "HRM professional" OR "HRM practitioner" OR "HRM manager" OR "HRM specialist" OR "HRM role" OR "HRM director" OR "chief human capital officer" OR "human resource management professional" OR "human resource management specialist" OR "HRD professional*" OR "HRD practitioner" OR "HRD manager" OR "HRD specialist" OR "human resource development professional" OR "human resource development practitioner" OR "human resource development manager" OR " HR function" OR "HR department" OR "HR personnel" OR "human resource function" OR "human resource department" OR "human resources personnel" OR "HRM function" OR "HRM department" OR "human resource management function" OR "human resource management department" OR "human resource management organisation"))

AND

(TITLE-ABS-KEY ("change champion" OR "change agent" OR "change management" OR "HR transformation" OR "human resource transformation" OR "HRBP model" OR "HR business partnering" OR "Ulrich model" OR "devolution" OR "devolving HR" OR "HR-line" OR "HR value model" OR "Organizational change" OR "Organizational development" OR "Organizational transformation" OR "organizational restructuring" OR "innovat*" OR "mergers and acquisitions" OR "downsizing" OR "layoffs")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , "j")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")))

APPENDIX B

Tematisk analysprocess delstudie II. Etablerandet av trovärdighet under respektive fas i tematisk analys (Nowell m. fl. 2017, p. 4).

| Phases of Thematic | Means of Establishing Trustworthiness | Description of activities |
|---|--|--|
| Phase 1: Familiarizing yourself with your data | <p>Prolong engagement with data</p> <p>Triangulate different data collection modes</p> <p>Document theoretical and reflective thoughts</p> <p>Document thoughts about potential codes/themes</p> <p>Store raw data in well-organized archives</p> <p>Keep records of all data field notes, transcripts, and reflexive journals</p> | <p>Engagement with organization 2020-2024</p> <p>Interviews, meeting observations, informal meetings, workshops presenting key findings, podcasts, steering documents</p> <p>Using Atlas.ti for empirical material, codes, networks, memos</p> <p>Writing in a reflexive journal</p> <p>All data collection, transcribing, coding and contacts by first author</p> |
| Phase 2: Generating initial codes | <p>Peer debriefing</p> <p>Researcher triangulation</p> <p>Reflexive journaling</p> <p>Use of a coding framework</p> <p>Audit trail of code generation</p> <p>Documentation of all team meeting and peer debriefings</p> | <p>Presented and submitted idea stage in PhD course.</p> <p>Notes in Atlas and journaling</p> <p>Coding in Atlas.ti from a coding framework of emotion management</p> <p>Notes of meetings with case organization and from academic seminars</p> |
| Phase 3: Searching for themes | <p>Researcher triangulation</p> <p>Diagramming to make sense of theme</p> | <p>Supervisors give feedback on text</p> <p>Development of major themes in Atlas.ti</p> <p>Physical mind-map of themes</p> |

| | | |
|-------------------------------------|---|--|
| | connections Keep detailed notes about development and hierarchies of concepts and themes | In research diaries and separate document |
| Phase 4: Reviewing themes | Researcher triangulation Themes and subthemes vetted by team members Test for referential adequacy by returning to raw data | Presented text at academic seminar for research on sociology of emotions Feedback integrated whilst returning to empirical data |
| Phase 5: Defining and naming themes | Researcher triangulation Peer debriefing Team consensus on themes Documentation of team meetings regarding themes Documentation of theme naming | Presented text at academic conference. Themes discussed with supervisors Decision on included themes and categorisation |
| Phase 6: Producing the report | Describing process of coding and analysis in sufficient details Member checking Peer debriefing | Re-writing of paper with condensed focus on specific themes and returning to data Developing key argument through making a model in the digital tool freeform Establishing which part of the analysis to focus on in the paper Presented findings at HRM conference |
| Repeating phase 4-6 | Member checking Peer debriefing | Presented findings at sociology of emotions track at ESA Re-writing of the article with new theoretical focus Supervisor feedback and meeting |

| | | |
|--|--|--|
| <p>Repeating phase 3-6</p> | <p>Member checking</p> <p>Peer debriefing</p> | <p>Developing key argument through making a model in the digital tool freeform</p> <p>Re-writing the theoretical focus and analysis</p> <p>Supervisor feedback and meeting</p> |
| <p>Phase 6: Producing the report</p> | <p>Researcher triangulation</p> <p>Member checking</p> <p>Peer debriefing</p> <p>Describing process of coding and analysis in sufficient details</p> <p>Thick descriptions of context</p> <p>Description of the audit trail</p> <p>Report on reasons for theoretical, methodological, and analytical choices throughout the entire study</p> <p>Revision to respond to anonymous reviewers</p> | <p>Supervisor turns into co-author, re-writing with clear focus in paper</p> <p>Describing process in methods section</p> <p>Describing case and examples throughout</p> <p>Transparent descriptions of rationales for choices in paper</p> <p>Rigorous methods section in paper</p> <p>Describing data and analysis in detail</p> <p>Visualisation of codes and categories</p> <p>Clarification</p> |

REFERENSER

- Abugre, J. B. (2014). Caretakers or HR managers: The role of HR managers in facilitating the acquisition of public enterprises of developing countries by MNCs. *SAGE Open*, 4(3), 1–10. <https://doi.org/10.1177/2158244014548166>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K., & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58(3), 239–252.
- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Alfes, K., Truss, C., & Gill, J. (2010). The HR manager as change agent: Evidence from the public sector. *Journal of Change Management*, 10(1), 109–127. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Alvesson, M. (2023, juli 15). Låt dig inte styras av ett makthungrigt HR. *Kulturen Expressen*. <https://www.expressen.se/kultur/ide/lat-dig-inte-styras-av-ett-makthungrigt-hr/>
- Alvesson, M., & Lundholm, S. (2014). Personalchefers arbete och identitet: Strategi och strul. *Studentlitteratur*.
- Amarakoon, U., Weerawardena, J., & Verreynne, M.-L. (2018). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1736–1766. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209228>
- Andersson, M., & Thörnqvist, C. (2007). Regional clusters of communication: Between national and European identities. I *Towards a European Labour Identity* (1:a uppl., s. 94–110). Routledge.
- Andrescu, F. (2004). Innovating the HR function in a commercialising British public sector organisation: Towards a more strategic role for HR? *Management Revue*, 15(3), 344–363.
- Antila, E. M. (2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: A multiple case study. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 999–1020.
- Antila, E. M., & Kakkonen, A. (2008). Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions: A multiple case study. *Personnel Review*, 37(3), 280–299.

- Arachchige, B. J. H., & Weerasinghe, B. L. (2012). Role transition of HR professionals in the Sri Lankan banking sector: A study. *IUP Journal of Management Research*, 11(4), 7–20.
- Argyle, M., Henderson, M., & Furnham, A. (1985). The rules of social relationships. *British Journal of Social Psychology*, 24(2), 125–139. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1985.tb00671.x>
- Arrowsmith, J., & Parker, J. (2013). The meaning of "employee engagement" for the values and roles of the HRM function. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2692–2712.
- Asadullah, M. A., Marie, P. J., Bourgain, M., & Najam, U. (2015). Line managers' perception about quality of HR function in Pakistan: A case study. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(2), 189–204.
- Bagdadli, S., Hayton, J. C., & Perfido, O. (2014). Reconsidering the role of HR in M & As: What can be learned from practice. *Human Resource Management*, 53(6), 1005–1025. <https://doi.org/10.1002/hrm.21671>
- Bajawa, A., & Woodall, J. (2006). Equal opportunity and diversity management meet downsizing: A case study in the UK airline industry. *Employee Relations*, 28(1), 46–61.
- Baran, B. E., Filipkowski, J. N., & Stockwell, R. A. (2019). Organizational change: Perspectives from human resource management. *Journal of Change Management*, 19(3), 201–219.
- Barbalet, J. M. (2001). *Emotion, social theory, and social structure: A macrosociological approach*. Cambridge University Press.
- Barratt-Pugh, L., & Bahn, S. (2015). HR strategy during culture change: Building change agency. *Journal of Management & Organization*, 21(6), 741–754. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.95>
- Barratt-Pugh, L., Bahn, S., & Gakere, E. (2013). Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 748–764. <https://doi.org/10.1108/JOCM-Feb-2011-0014>
- Barton, H., & Delbridge, R. (2006). Delivering the "learning factory"? Evidence on HR roles in contemporary manufacturing. *Journal of European Industrial Training*, 30(5), 385–395.
- Berglund, J. (2002). *De otillräckliga: En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status* (Doktorsavhandling). Stockholm School of Economics Research Hub. <https://research.hhs.se/esploro/outputs/991001480754706056>
- Bévort, F., & Einarsdottir, A. (2021). Human Resource Management in the Nordic Context. I E. Parry, M. J. Morley, & C. Brewster (Red.), *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management* (s. 209–238). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190861162.013.10>

- Bird, C. M. (2005). How I stopped dreading and learned to love transcription. *Qualitative Inquiry*, 11(2), 226–248.
<https://doi.org/10.1177/1077800404273413>
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2014). From HRM practices to the practice of HRM: Setting a research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 122–140. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2014-0008>
- Björkman, I., & Söderberg, A.-M. (2006). The HR function in large-scale mergers and acquisitions: The case study of Nordea. *Personnel Review*, 35(6), 654–670.
- Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2011). HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations. *Personnel Review*, 40(5), 570–588.
- Boldizzoni, D., & Quaratino, L. (2011). The role of human resource manager: Change agent vs. business partner? Research into HRM in Italy. *EBS Review*, (28), 41–52.
- Bolton, S. (2004) Conceptual confusions: emotion work as skilled work. I C. Warhurst, I. Grugulis, & E. Keep, (Red.). *The skills that matter*. Palgrave Macmillan.
- Bolton, S. C., & Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart. *Work, Employment and Society*, 17(2), 289–308.
<https://doi.org/10.1177/0950017003017002004>
- Brandl, J., Keegan, A., & Aust, I. (2022). Line managers and HRM: A relational approach to paradox. I *Research Handbook on Line Managers* (s. 82–94). Edward Elgar Publishing.
<https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781839102745/book-part-9781839102745-11.xml>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, M., Kulik, C. T., Cregan, C., & Metz, I. (2017). Understanding the change–cynicism cycle: The role of HR. *Human Resource Management*, 56(1), 5–24.
- Burkitt, I. (2014). *Emotions and social relations*. SAGE.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
<https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: The new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 39–52.

- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983–1004.
- 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), 1–26. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Damm, M., & Dahte, Birgitta. (2016). *HR - yrke, profession eller professionalism? (1:1)*. Studentlitteratur.
- D'Angelo, C., Gazzaroli, D., Corvino, C., & Gozzoli, C. (2022). Changes and challenges in human resources management: An analysis of human resources roles in a bank context (after COVID-19). *Sustainability*, 14(8), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su14084847>
- Earl Rinehart, K. (2021). Abductive analysis in qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 27(2), 303–311. <https://doi.org/10.1177/1077800420935912>
- Edgley-Pyshorn, C., & Huisman, J. (2011). The role of the HR department in organisational change in a British university. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 610–625.
- Einarsdottir, A., Bévort, F., Sandvik, A. M., Rizov, M., Smale, A., & Tengblad, S. (2025). Sometimes collaboration is the better strategy: Institutional context and the calculative and collaborative HRM-performance relationship in the Nordics, 1999–2021. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(12), 2051–2082. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2483745>
- Ellström, P. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21(6–7), 266–273. <https://doi.org/10.1108/03090599710171567>
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Publica.
- Ellström, P.-E., & Kock, H. (2008). Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5–20. <https://doi.org/10.1007/BF03025821>
- Esseveld, J., & Mulinari, D. (2025). Feministiskt teoretiskt arbete. I A. Davidsson, C. Wasshede, O. Shmulyar Gréen, & S. Björk, (Red.), *Feministiskt tänkande och sociologi: Teorier, begrepp och tillämpningar* (Andra upplagan, s. 37–68). Studentlitteratur.
- Ferm, L., Wallo, A., Reineholm, C., & Lundqvist, D. (2024). Defender, disturber or driver? The ideal-typical professional identities of HR practitioners. *Personnel Review*, 53(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2023-0511>
- Ferrer, J., Saville, K., & Pyman, A. (2024). The HR professional at the centre of extreme work: Working intensely? *The International Journal of*

- Human Resource Management*, 35(10), 1883–1908.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2241813>
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*, SAGE Publications, London.
- Finnholm, J., & Jacobsson, K. (2025). Emotion management by proxy: How HR functions manage emotions in devolved settings. *Nordic Journal of Working Life Studies*. <https://doi.org/10.18291/njwls.163626>
- Finnholm, J., Wallo, A., Allard, K., & Tengblad, S. (2025). Reconceptualizing HR change agency: Introducing a framework and propositions for future research. *Personnel Review*, 54(7), 1643–1666.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/gu/detail.action?docID=217718>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
<https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Francis, H. (2002). The power of “talk” in HRM-based change. *Personnel Review*, 31(4), 432–448.
<https://doi.org/10.1108/00483480210430355>
- Francis, H. (2007). Discursive struggle and the ambiguous world of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 83–96.
<https://doi.org/10.1177/1523422306294497>
- Francis, H., & Baum, T. (2018). HR transformation within the hotel industry: Building capacity for change. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 86–100.
- Francis, H., & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: In search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231–249.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00016.x>
- Glucksmann, M. A. (1995). Why ‘work’? Gender and the ‘total social organization of labour’. *Gender, Work & Organization*, 2(2), 63–75.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.1995.tb00028.x>
- Gollan, P. J. (2012). HR on the line: Human resource managers’ contribution to organisational value and workplace performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 288–307.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00025.x>
- Goodrum, S., & Stafford, M. C. (2003). The management of emotions in the criminal justice system. *Sociological Focus*, 36(3), 179–196.
<https://doi.org/10.1080/00380237.2003.10570723>
- Guest, D., & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers’ three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), 401–423. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x>

- Harris, L. (2005). UK public sector reform and the "performance agenda" in UK local government: HRM challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 34(6), 681–696.
<https://doi.org/10.1108/00483480510623466>
- Hasson, H., Villaume, K., von Thiele Schwarz, U., & Palm, K. (2014). Managing implementation. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(1), 58–65.
- Heizmann, H., & Fox, S. (2019). O partner, where art thou? A critical discursive analysis of HR managers' struggle for legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2026–2048. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314974>
- Hiillos, M. (2004). *Personnel managers and crisis situations: Emotion-handling strategies*. Svenska handelshögskolan.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Holmes, M. (2010). The emotionalization of reflexivity. *Sociology*, 44(1), 139–154. <https://doi.org/10.1177/0038038509351616>
- Howlett, M. (2022). Looking at the 'field' through a Zoom lens: Methodological reflections on conducting online research during a global pandemic. *Qualitative Research*, 22(3), 387–402.
<https://doi.org/10.1177/1468794120985691>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.
- Häll, A. (2025). Lost in translation: The human resource business partner in a Scandinavian context. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 15(1), 49–66. <https://doi.org/10.18291/njwls.148116>
- Häll, A., Tengblad, S., Oudhuis, M., & Dellve, L. (2023). How hard can it be? A qualitative study following an HRT implementation in a global industrial corporate group. *Personnel Review*, 52(5), 1632–1646.
<https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0377>
- Intindola, M., Weisinger, J. Y., Benson, P., & Pittz, T. (2017). The evolution of devolution in HR. *Personnel Review*, 46(8), 1796–1815.
<https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0010>
- Harvard Business Review. (2015, July–August). *It's time to blow up HR and build something new: Here's how*.
<https://store.hbr.org/product/harvard-business-review-july-august-2015/BR1507>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>

- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990. <https://doi.org/10.1086/226425>
- Keegan, A., Bitterling, I., Sylva, H., & Hoeksema, L. (2018). Organizing the HRM function: Responses to paradoxes, variety, and dynamism. *Human Resource Management*, 57(5), 1111–1126. <https://doi.org/10.1002/hrm.21893>
- Keegan, A., Brandl, J., & Aust, I. (2019). Handling tensions in human resource management: Insights from paradox theory. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 33(2), 79–95. <https://doi.org/10.1177/2397002218810312>
- 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*, 21(6), 873–898. <https://doi.org/10.1080/09585191003729341>
- Keegan, A., Huemann, M., & Turner, J. R. (2012). Beyond the line: Exploring the HRM responsibilities of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3085–3104. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610937>
- Klemsdal, L., Ravn, J. E., Amble, N., & Finne, H. (2017). The organization theories of the industrial democracy experiments meet contemporary organizational realities. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(S2), 1–15. <https://doi.org/10.18291/njwls.v7iS2.96687>
- Kulik, C. T., Cregan, C., Metz, I., & Brown, M. (2009). HR managers as toxin handlers: The buffering effect of formalizing toxin handling responsibilities. *Human Resource Management*, 48(5), 695–716. <https://doi.org/10.1002/hrm.20311>
- Kurdi-Nakra, H., Kou, X., & Pak, J. (2022). The road taken and the path forward for HR devolution research: An evolutionary review. *Human Resource Management*, 61(2), 239–258. <https://doi.org/10.1002/hrm.22091>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (with Torhell, S.-E.). (2014). *Den kvalitative forskningsintervjuen* (Tredje [reviderade] uppl.). Studentlitteratur.
- Legge, K. (1978). *Power, innovation, and problem-solving in personnel management*. McGraw-Hill.
- Legge, K. (1986). Women in personnel management: Uphill climb or downhill slide? I A. Spencer & D. Podmore (Red.), *In a man's world. Essays on women in male-dominated professions* (7:e uppl. 33-60). Tavistock Publications.

- Legge, K. (1999). Representing people at work. *Organization*, 6(2), 247–264. <https://doi.org/10.1177/135050849962005>
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities* (Anniversary ed.). Palgrave Macmillan.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(2), 182–196.
- Lemmetty, S., Keronen, S., Auvinen, T., & Collin, K. (2021). Conflicts related to human resource management in Finnish project-based companies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(1), 85–107. <https://doi.org/10.18291/njwls.122226>
- Linehan, C., & O'Brien, E. (2017). From tell-tale signs to irreconcilable struggles: The value of emotion in exploring the ethical dilemmas of human resource professionals. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 763–777. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3040-y>
- Lupina-Wegener, A. A. (2013). Human resource integration in subsidiary mergers and acquisitions: Evidence from Poland. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 286–304. <https://doi.org/10.1108/09534811311328353>
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872–894. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066>
- Meier, K. J., Mastracci, S. H., & Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899–909.
- Meier-Barthold, M., & Biemann, T. (2026). Signaling effects of women's quotas: An analysis of workforce perceptions and reactions. *Human Resource Management*, 1–20. <https://doi.org/10.1002/hrm.70068>
- Metz, I., Brown, M., Cregan, C., & Kulik, C. T. (2014). “Toxin handling” and well-being: The case of the human resources manager. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 248–262. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.739724>
- Misra, S., Ponnampalam, A., & Banerjee, P. (2023). COVID-19 induced new workplace HR practices: Practitioners' perspectives from India. *Management and Labour Studies*, 48(2), 261–279. <https://doi.org/10.1177/0258042X231155314>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>

- O'Brien, E., & Linehan, C. (2014). A balancing act: Emotional challenges in the HR role. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1257–1285. <https://doi.org/10.1111/joms.12098>
- O'Brien, E., & Linehan, C. (2018). The last taboo? Surfacing and supporting emotional labour in HR work. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(4), 683–709. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1184178>
- O'Brien, E., & Linehan, C. (2019). Problematizing the authentic self in conceptualizations of emotional dissonance. *Human Relations*, 72(9), 1530–1556. <https://doi.org/10.1177/0018726718809166>
- Ogilvie, J. R., & Stork, D. (2003). Starting the HR and change conversation with history. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 254–271. <https://doi.org/10.1108/09534810310475514>
- Paik, Y., & Belcher, J. S. (2012). Key HRM strategies for M&A integration in the global banking industry: A comparative study of the USA, Europe and South America. *European Journal of International Management*, 6(6), 676–696.
- Parkes, C., & Davis, A. J. (2013). Ethics and social responsibility: Do HR professionals have the ‘courage to challenge’ or are they set to be permanent ‘bystanders?’. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2411–2434. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781437>
- Reineholm, C., Lundqvist, D., & Wallo, A. (2024). Change competence: An integrative literature review. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 79(2), 569–584. <https://doi.org/10.3233/WOR-230633>
- Ripamonti, S. C., Galuppo, L., Provasoli, G., & Benozzo, A. (2020). Unmasking reflexivity in HR managers during the COVID-19 lockdown in Italy. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588128>
- Rivers, E. (2019). Navigating emotion in HR work: Caring for ourselves? *Personnel Review*, 48(6), 1565–1579. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0244>
- Roche, W. K., & Teague, P. (2012). Business partners and working the pumps: Human resource managers in the recession. *Human Relations*, 65(10), 1333–1358. <https://doi.org/10.1177/0018726712451282>
- Rony, N. (2026). *Digital workplace well-being initiatives: Exploring intentions and experiences* (Doktorsavhandling). Gothenburg University Publications Electronic Archive. <https://hdl.handle.net/2077/90695>
- Roper, I., & Higgins, P. (2020). Hidden in plain sight? The human resource management practitioner’s role in dealing with workplace conflict as

- a source of organisational–professional power. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 508–524. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12311>
- Ruël, H., & Gbur, M. (2017). HRM frames of HR managers and line managers: Congruence, consequences and context. *European Journal of International Management*, 11(5), 557–580.
- Sarvaiya, H., Arrowsmith, J., & Eweje, G. (2021). Exploring HRM involvement in CSR: variation of Ulrich’s HR roles by organisational context. *International Journal of Human Resource Management*, 32(21), 4429–4462.
- Scheibmayr, I., & Reichel, A. (2024). Who benefits from (human resource management) professionalization? The moderating role of gender on professionalization effects in organisations. *Human Resource Management Journal*, 34(3), 668–693. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12508>
- Shook, L., & Roth, G. (2011). Downsizings, mergers, and acquisitions: Perspectives of human resource development practitioners. *Journal of European Industrial Training*, 35(2), 135–153.
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2013). Factors helping the HR function gain greater acceptance for its proposals and innovations: Evidence from Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3794–3811. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.778320>
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: An analytical review*. Blackwell.
- Tengblad, S. (1997). *Chefsförsörjning: Mötet mellan motstridiga ideal* (Doktorsavhandling). Gothenburg University Publications Electronic Archive. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/14562>
- Tengblad, S. (2023). *I den bästa av världar? Om organisering av HR/HRM i Sverige. Cranet rapport 2*. CGHRM. <https://www.gu.se/global-hrm/forskning/cranet>
- Torka, N., Van Woerkom, M., & Looise, J.-K. (2008). Direct employee involvement quality (DEIQ). *Creativity and Innovation Management*, 17(2), 147–154.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Truss, C. (1999). Human resource management: Gendered terrain? *The International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 180–200. <https://doi.org/10.1080/095851999340503>

- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2006). *Yrke, status & genus: En sociologisk studie om yrken på en segregerad arbetsmarknad* (Doktorsavhandling). Gothenburg University Publications Electronic Archive. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/16843>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management, 34*(4), 473–495. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340402>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What’s next for HR? *Human Resource Management Review, 25*(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Ulrich, D., & Grochowski, J. (2018). Building a world class HR department. *Strategic HR Review, 17*(4), 181–185.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management, 52*(3), 457–471. <https://doi.org/10.1002/hrm.21536>
- van Gestel, N., & Nyberg, D. (2009). Translating national policy changes into local HRM practices. *Personnel Review, 38*(5), 544–559.
- Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssed 2024*. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html>
- Wallo, A., & Coetzer, A. (2023). Understanding and conceptualising the daily work of human resource practitioners. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 10*(2), 180–198. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2022-0013>
- Welch, C. L., & Welch, D. E. (2012). What do HR managers really do?: HR roles on international projects. *Management International Review, 52*(4), 597–617.
- Wettergren, Å. (2019). Emotive-cognitive rationality, background emotions and emotion work. I R. Patulny, A. Bellocchi, R. E. Olson, S. Khorana, J. McKenzie, & M. Peterie (Red.), *Emotions in late modernity* (s. 27–40). Routledge. <http://doi.org/10.4324/9781351133319>
- Wettergren, Å., & Bergman Blix, S. (2016). Empathy and objectivity in the legal procedure: The case of Swedish prosecutors. *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention, 17*(1), 19–35. <https://doi.org/10.1080/14043858.2015.1136501>

- Wettergren, Å., & Bergman Blix, S. (2022). Prosecutors' habituation of emotion management in Swedish courts. *Law & Social Inquiry*, 47(3), 971–995. <https://doi.org/10.1017/lsi.2021.71>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. SAGE.
- Zhang, B. (2020). Human resource change-agent role, state ownership, and employee behavioural flexibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 268–288.
- Örestig Kling, J. (2024). Varför hatar alla HR? *Fronesis*, (80–81), 185–200.

Doktorsavhandlingar i ämnet arbetsvetenskap, vid Göteborgs Universitet

- Åsa-Karin Engstrand (2003) *The road once taken. Transformation of labour markets, politics, and place promotion in two Swedish cities, Karlskrona and Uddevalla*
- Curt Andersson (2005) *Ångest i organisationen*
- P-O Börnfelt (2006) *Förändringskompetens på industrigolvet – Kontinuerligt förändringsarbete i gränslandet mellan lean production och socioteknisk arbetsorganisation*
- Ewa Fredriksdotter Larsson (2006) *Löneanställning eller eget företagande? Sex vuxna röster från norra Bohuslän*
- Monica Andersson Bäck (2008) *Conceptions, Conflicts and Contradictions at the Introduction of a Swedish Health Care Centre*
- Anders Edvik (2008) *Projektformen och det industriella arvet: med exempel från sjukvården*
- Jennie Haraldsson (2010) *"Det ska vara lite äventyr": Styrning av svensk forskarutbildning utifrån reformen 1998*
- Gunnar Gillberg (2010) *Individualiseringens villkor: Unga vuxnas föreställningar om arbete och självförverkligande*
- Richard Berglund (2010) *Engagemang efterfrågas: Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean.*
- Frída Wikstrand (2011) *Det tekniska spelet. Förhandlingar om arbete, teknik och kön i relation till införande av nya informationssystem.*
- Hannes Kantelius (2012) *Inhyrningens logik - konsekvenser för individ och organisation.*
- Lisa Björk (2013) *Contextualizing managerial work in local government organizations.*
- Anna Peixoto (2014) *De mest lämpade – en studie av doktoranders habituering på det vetenskapliga fältet.*
- Linda Corin (2016) *Job demands, job resources and consequences for managerial sustainability in the public sector – A contextual approach.*
- Linnéa Åberg (2020) *Standardiseringsarbetets kollektiva praktik. En studie om att kvalitetssäkra integrationssatsningen Sambällsorientering för nyanlända.*
- Pia Andersson (2018) *Making room for complexity in group collaborations: the roles of scaffolding and facilitation.*
- Hanna Uddbäck (2021) *Att stanna kvar: arbete, plats och mobilitet i småstaden.*
- Pille Strauss Raats (2021) *Temporary Safety. Contextual factors behind job quality in using temporary agency work.*

Robin Jonsson (2021) *Retaining the Aging Workforce: Studies of the interplay between individual and organizational capability in the context of prolonged working lives.*

Helena Håkansson (2024) *Tid för tillit? Om styrning, kontroll och inflytande i äldreomsorgen.*

Kristin Jesnes (2025) *Power relations in app-based food delivery in Norway.*

Kristin Haugli Opaas (2025) *Veien ble til mens vi gikk : Om taus kunnskap, refleksjon og praksisfellesskap blant ansatte i et utlendingsfengsel*

Finnholm, Johanna (2026) *HR i förändring: Emotionshantering och förändringskompetens i ett devolvert HR-arbete*

**DOKTORSAVHANDLINGAR VID INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH
ARBETSVETENSKAP
FR O M 2012**

1. Malmqvist, Karl (2012) *Offentlighetens gränser: Fem kultursociologiska studier av kontroverser kring litterära självframställningar i Sverige, 1976–2008*
2. Larsson, Jörgen (2012) *Studier i tidsmässig välfärd – med fokus på tidsstrategier och tidspolitik för småbarnsfamiljer*
3. Backman, Christel (2012) *Criminal Records in Sweden. Regulation of Access to Criminal Records and the Use of Criminal Background checks by Employers*
4. Gunnarsson, Andreas (2012) *Unleashing Science Popularisation: Studies on Science as Popular Culture*
5. Kantelius, Hannes (2012) *Inhyrningens logik – konsekvenser för individ och organisation*
6. Westberg, Niklas (2012) *Meddelanden från enskildheten – En sociologisk studie av ensamhet och avskildhet*
7. Calvo, Dolores (2013) *What Is the Problem of Gender? Mainstreaming Gender in Migration and Development Policies in the European Union*
8. Widigson, Mats (2013) *Från miljonprogram till högskoleprogram – plats, agenskap och villkorad valfrihet*
9. Puaca, Goran (2013) *Educational choices of the future. A sociological inquiry into micro-politics in education*
10. Björk, Lisa (2013) *Contextualizing managerial work in local government organizations*
11. Naldemirci, Öncel (2013) *Caring (in) Diaspora: Aging and Caring Experiences of Older Turkish Migrants in a Swedish Context*
12. Lovén Seldén, Kristina (2014) *Europafacklig samverkan. Problem och möjligheter*
13. Petersson, Jesper (2014) *Geographies of eHealth: Studies of Healthcare at a Distance*
14. Peixoto, Anna (2014) *De mest lämpade – en studie av doktoranders habituering på det vetenskapliga fältet*
15. Stretmo, Live (2014) *Governing the unaccompanied child – media, policy and practice*
16. Miscevic, Danka (2014) *Bortom scenen - en sociologisk studie av frilansande skådespelares villkor*
17. Liljenberg, Mette (2015) *Distributed Leadership in Local School Organisations. Working for School Improvement?*
18. Nordlander, Erica (2015) *On the Mechanisms of Social Inequality. Studies of young people's educational outcomes, social participation, and well-being*
19. Nordholm, Daniel (2015) *Organising for School Improvement at the Middle Tier. Studies on Temporary Organisation*
20. Vulkan, Patrik (2016) *The Microfoundations of Flexicurity. Employees' well-being and attitudes to labour market policy in a Swedish and Nordic welfare state setting*
21. Corin, Linda (2016) *Job demands, job resources and consequences for managerial sustainability in the public sector – A contextual approach*
22. Borelius, Ulf (2016) *Om befrielsesteologins uppkomst i Latinamerika. En sociologisk analys av religiös förändring*

23. Törnberg, Anton (2017) *The Wicked Nature of Social Systems – A Complexity Approach to Sociology*
24. Reichenberg, Olof (2016) *A Mechanism Approach to the Sociology of Teachers' and students' Actions: Teaching Practice, Student Disengagement and Instructional Materials*
25. Lydahl, Doris (2017) *Same and different? Perspectives on the Introduction of Person-Centred Care as Standard Healthcare*
26. Björk, Sofia. *Gender and emotions in family care – Understanding masculinity and gender equality in Sweden*
27. Wallinder, Ylva (2018) *Imagined Independence. Institutional Conditions and Individual Opportunities in European Labour Markets*
28. Andersson, Pia (2017) *Making Room for Complexity in Group Collaborations: The Roles of Scaffolding and Facilitation*
29. Bajqinca, Nuhi (2019) *Mother Tongue Education – The Interest of a Nation. A policy study in Sweden 1957-2017*
30. Hasselgren, Caroline (2019) *Inequity in Mind. On the Social and Genetic Risk Factors of Dementia and their Interactions*
31. Rosquist, Johan (2020) *Moral i rätten. Utredningar av hedersrelaterat våld i Sverige 1997–2017*
32. Åberg, Linnéa (2020) *Standardiseringsarbetets kollektiva praktik. En studie om att kvalitetssäkra integrationssatsningen Samhällsorientering för nyanlända*
33. Alfonsson, Johan (2020) *Alienation och Arbete, Unga behovsanställdas villkor i den flexibla arbetsmarknaden*
34. Uddbäck, Hanna (2021) *Att stanna kvar: arbete, plats och mobilitet i småstaden.*
35. Strauss Raats, Pille (2021) *Temporary Safety. Contextual factors behind job quality in using temporary agency work*
36. Jonsson, Robin (2021) *Retaining the Aging Workforce: Studies of the interplay between individual and organizational capability in the context of prolonged working lives*
37. Pettersson, Jane (2022) *Governing citizens in the age of financialization: A study of Swedish financial education*
38. Bertilsson, Jonas (2022) *The Governance of Global Climate Finance. The Management of Contradictions, Ambiguities and Conflicts in the Green Climate Fund*
39. Persdotter, Josefin (2022) *Menstrual dirt, an exploration of contemporary menstrual hygiene practices in Sweden*
40. Wilén, Carl (2022) *Interpreting the Haitian Revolution: From the Rights of Man to Human Rights*
41. Sunnerfjell, Jon (2023) *Un-learning to labour? Activating the unemployed in a former industrial community*
42. Lagerlöf, Hannes. *Conditional Progress: Technical Rationality and Wicked Problems in Nuclear Waste Management*
43. Philipson Isaac, Sarah (2024) *Temporal Dispossession. The Politics of Asylum and the Remaking of Racial Capitalism in and Beyond the Borders of the Swedish Welfare State*
44. Håkansson, Helena (2024) *Tid för tillit? Om styrning, kontroll och inflytande i äldreomsorgen*
45. Ärleskog, Caroline (2024) *Att översätta idéer om hållbarhet till praktik. En fallstudie om hållbarhetsarbete i ett bostadsbolag på landsbygden*

46. Thorén, Christopher Ali (2024) *Muslimer, skolan och förorten: Muslimska gymnasieelevers orienteringar och strävan efter erkännande*
47. Prytz, Jesper (2025) *Working Class Power: The Decline and Reconfiguration of Trade Union Power Resources in the 21st Century*
48. Jesnes, Kristin (2025) *Power relations in app-based food delivery in Norway*
49. Opaas Haugli, Kristin (2025) *Veien ble til mens vi gikk. Om taus kunnskap, refleksjon og praksisfellesskap blant ansatte i et utlendingsfengsel*
50. Schack, Lotte (2025) *Children of the crisis: Political subjectivity, responsibility and justice in the Swedish climate movement*
51. Rådesjö, Megan (2026) *'Troubling the Surface of (Im)possibilities: Preschool Teachers' Relational Power in Shaping Gender Equality Work in Sweden*
52. Hornborg, Christoffer (2026) *Negotiating Futures: Intergenerational Narrativity and Place in the Imagined Career Paths of Rural Youth*
53. Finnholm, Johanna (2026) *HR i förändring: Emotionshantering och förändringskompetens i ett devolverat HR-arbete*