

HR-transformasjon i en norsk kontekst

Universitet i Stavanger

Mastergrad i Endringsledelse

Gry Maren Rege og Gry Hjorteland

15.06.2015



Universitetet
i Stavanger

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår 2015

FORFATTERE: Gry Hjorteland og Gry Maren Rege

VEILEDER: Kjell Arne Røvik

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: HR-transformasjon i en norsk kontekst

EMNEORD/STIKKORD: HR-transformasjon, HRM, den norske arbeidslivsmodellen, Hofstedes kulturdimensjoner, adopsjon av organisasjonsoppskrifter.

SIDETALL: 117

DATO/ÅR: 15.06.2015

Innholdsfortegnelse

1. Sammendrag	5
2. Forord	7
3. Innledning	8
3.1 <i>Hard og myk HRM</i>	8
3.2 <i>Fra ledelse til styring</i>	9
3.3 <i>Er HR i Norge i ferd med å bli for "hard" i sin form?</i>	10
3.4 <i>HR som strategisk funksjon</i>	10
3.5 <i>Oppgavens formål og problemstilling</i>	11
3.6 <i>Avhandlingens videre struktur</i>	13
4. HR-transformasjon	14
4.1 <i>Samsvar mellom HR praksiser og virksomhetens strategi</i>	15
4.1.1 <i>"Utenfra og inn" perspektiv</i>	15
4.1.2 <i>Interessenter og forretningskontekst</i>	16
4.2 <i>Struktur og teknologi</i>	16
4.2.1 <i>"HR-business partners"</i>	17
4.2.2 <i>Utvikling av informasjonsteknologi</i>	17
4.2.3 <i>Transformative og transaksjonsbaserte oppgaver</i>	18
4.2.4 <i>Utsetting av tjenester</i>	19
4.3 <i>HR-kompetanser innenfor HR-transformasjonskonseptet</i>	20
4.3.1 <i>Troverdig aktivist</i>	21
4.3.2 <i>Operasjonell utførelse</i>	21
4.3.3 <i>"Business Ally"</i>	22
4.3.4 <i>"Talent Manager" og organisasjonsdesigner</i>	22
4.3.5 <i>Kultur- og endringsagent</i>	23
4.3.6 <i>Strategisk arkitekt</i>	23
5. Norsk kontekst	24
5.1 <i>Historisk utvikling av personalarbeid i Norge</i>	25
5.1.1 <i>Sentrale aktører i den tidlige utviklingen av personalforvaltningen</i>	25
5.1.2 <i>Samarbeid mellom LO og Norsk Arbeidsgiverforening</i>	26
5.1.3 <i>Arbeidsmiljøloven</i>	27
5.1.4 <i>Kulturelt fokus</i>	27
5.1.5 <i>Personalarbeid blir til HR</i>	28
5.1.6 <i>Samfunnstrender</i>	29
5.1.7 <i>Nasjonale foreninger for personalforvaltning</i>	29
5.1.8 <i>Amerikansk påvirkning</i>	30
5.2 <i>Sentrale elementer som er med på å forme det norske arbeidslivet</i>	31
5.2.1 <i>Samarbeidsmodellen</i>	31
5.2.2 <i>Medvirkning og medbestemmelse</i>	32
5.2.3 <i>Velferdsstaten</i>	32
5.2.4 <i>Sysselsetting</i>	33
5.2.5 <i>Lovgivning</i>	33
5.2.6 <i>Stillingsvern</i>	35
5.2.7 <i>Partssamarbeid</i>	36
5.2.8 <i>Fagforeninger</i>	37
5.3 <i>Kulturbegrepet</i>	37
5.3.1 <i>Hofstedes fire grunndimensjoner av nasjonale kulturer</i>	38
5.3.2 <i>Individualisme og kollektivism</i>	39
5.3.3 <i>Høy og lav maktavstand</i>	39
5.3.4 <i>Maskulinitet og feminitet</i>	40
5.3.5 <i>Høy og lav unngåelse av usikkerhet</i>	40

6. Innføring av organisasjonsoppskrifter	41
6.1 <i>Hva er det som gjør organisasjoner motivert til å innføre nye organisasjonsoppskrifter?</i>	41
6.1.1 Verktøyperspektivet	42
6.1.2 Symbolperspektivet	42
6.1.3 Identitetsforvaltning	43
6.2 <i>Når organisasjonsoppskrifter skal tas i bruk</i>	43
6.2.1 Scenarioer for hva som kan skje når man adopterer en organisasjonsoppskrift	44
6.3 <i>Oversettelsesteori</i>	45
6.3.1 Hvorfor blir organisasjonsoppskrifter oversatt?	46
6.3.2 Hvordan oversettes organisasjonsoppskrifter?	47
6.4 <i>Tre ulike oversettelsesmoduser</i>	49
7. Metode	51
7.1 Forskningsstrategi	51
7.2 Kvalitativ metode	52
7.3 Valg av datakilder	53
7.4 Intervju som metode	54
7.5 Analyse av data	55
7.6 Forskningsetiske aspekter	58
8. Analyse	59
<i>I hvilken grad har HR-funksjonen i virksomheter i Norge endret seg til å bli mer strategisk og forretningsorientert?</i>	60
8.1 Endring i HR-praksiser	61
<i>Hvordan kommer HR-transformasjonskonseptet til uttrykk i de ulike virksomhetene?</i>	62
8.2 <i>HR-praksiser på linje med virksomhetens strategi</i>	63
8.2.1 Resultatfokus og verdiskapning	64
8.2.2 Grad av innflytelse og påvirkningskraft	65
8.2.3 "Utenfra og inn" perspektiv	66
8.2.4 Fagforeninger og forretningskonteksten	67
8.3 <i>Endre organiseringen av HR-avdelinger med tanke på struktur og teknologi</i>	70
8.3.1 Samsvar mellom arbeidsoppgaver og HR-funksjonens formål	70
8.3.2 Linjeleders ansvar	72
8.3.3 Universell karakter	73
8.3.4 Utsetting av tjenester	73
8.3.5 Stillingsvern	75
8.4 <i>Endre eller oppgradere HR-medarbeidere slik at de har den kunnskapen og ferdighetene som trengs</i>	75
8.4.1 HR-kompetanser innenfor HR-transformasjonskonseptet	77
8.4.2 Troverdige aktivister	77
8.4.3 "Talent Manager" og organisasjonsdesigner/ kapabilitetsbygger	78
8.4.4 Kultur- og endringsagent	81
<i>Vil den norske konteksten legge føringer for hvordan man innfører et konsept som HR-transformasjon?</i>	83
8.5 <i>Norsk lovgiving</i>	83
8.5.1 Grad av medvirkning og innflytelse	84
8.6 <i>Hofstedes kulturelle dimensjoner</i>	86
8.6.1 Individualisme versus kollektivism	86
8.6.2 Maktavstand	88
8.6.3 Maskulinitet og femininitet	89
8.6.4 Høy og lav unngåelse av usikkerhet	90
8.7 <i>Hard og myk HRM</i>	91
8.7.1 Hvilken tilnærming kan best relateres til en norsk kontekst?	92
8.8 <i>Vil den norske modellen svekkes når man tar i bruk HR-transformasjonskonseptet?</i>	94
8.8.1 Nødvendighet av å ha et strategisk fokus	95

<i>I hvilken grad og hvordan tilpasses det amerikanske HR-transformasjonskonseptet til den norske konteksten?</i>	96
<i>8.9 Oversettelse og tilpasning</i>	96
8.9.1 Hva var årsaken til at virksomhetene valgte å innføre HR-transformasjon?	96
8.9.2 Scenarioer som oppstod ved innføring av HR-transformasjonskonseptet	97
8.9.3 En oversettelse av HR-transformasjonskonseptet	98
8.9.4 Hvordan har HR-transformasjonskonseptet blitt oversatt?	100
9. Konklusjon	104
10. Litteraturliste	108
11. Vedlegg	112

1. Sammendrag

HR-rollen er under endring og det har i den senere tid vært en debatt om HR-funksjonen har blitt for ”hard” i sin form og om internasjonale selskaper har en kultur som er med på å ødelegge kvaliteten i norsk arbeidsliv. Røvik (2007) beskriver en trend som han har formulert ”fra ledelse til styring”, dette innebærer en form for re-hierarkisering av arbeidslivet og han påpeker at dette har ført til en endring også innenfor HR-feltet. Dette kommer til uttrykk i form av omorganiseringer av selve HR-funksjonen, samt endring i innhold og på hvordan man utfører arbeidet innenfor en HR-avdeling. HR blir sett på som en mer strategisk funksjon som er mer involvert i strategi- og styringsorienterte oppgaver.

Moderne organisasjoner har stor kapasitet og bruker mye ressurser på å innføre nye organisasjonsoppskrifter og konsepter. I denne oppgaven har vi sett nærmere på HR-transformasjonskonseptet til Dave Ulrich og hans kolleger i RBL-group i USA. Dette konseptet kan beskrives som en ”oppskrift” på hvordan HR funksjonen kan endres til å ha et mer resultatorientert og strategisk fokus. Begrunnelsen for denne endringen og konseptets rasjonale er at HR-avdelingen og dens funksjon skal bidra til verdiskapning som kan knyttes direkte til virksomhetens suksess og overordnede strategi. Flere hevder at dette konseptet er for fokusert på strategi, resultater og inntjening og at det har en klar forankring i en hard HRM tilnærming som vektlegger forholdet mellom forretningen og HR-strategier. De mener at det vil være den myke HRM-tilnærmingen som vektlegger utvikling av medarbeidernes potensial gjennom ulike HR-praksiser som vil være mest forenlig med den norske arbeidslivsmodellen.

Formålet med denne oppgaven har vært å se nærmere på hva som kan skje når man innfører et amerikansk konsept som HR-transformasjon til virksomheter i Norge. Vi har samlet inn data gjennom intervju med informanter som arbeider i virksomheter som har innført HR-transformasjonskonseptet. Dette har vi videre sett i lys av den norske konteksten, med fokus på den norske kulturelle profilen og de norske arbeidslivsordningene. Våre funn viser til at man må gjøre noen tilpasninger av HR-transformasjonskonseptet når man skal ta det i bruk i en norsk kontekst, man kan si at det oppstår en kombinasjonsform av konseptet. De ulike virksomhetene som har innført det oversetter og gjør tilpasninger av deler av konseptet, slik at det kan relateres til deres egen kontekst. Virksomhetene har i hovedsak inntatt en modifierende oversettelsesmodus der man har trukket fra og lagt til elementer av konseptet.

Disse tilpasningene og der man i størst grad har oversatt konseptet, gjør seg spesielt gjeldende innenfor en del av de nye HR-kompetansene Ulrich beskriver. Samt har man ikke tatt hensyn til partssamarbeidet og den posisjonen fagforeninger har i Norge, og den form for medvirkning arbeidstakere har her. Imidlertid, har vi gjennom denne undersøkelsen funnet at HR-medarbeidere ser det som positivt at HR har en mer strategisk funksjon enn tidligere og at det har vært flere positive elementer med det å innføre HR-transformasjon i virksomheten. Det at man har innflytelse og påvirkningskraft, gjør at man legitimerer HR-rollen og at man kan komme med innspill på forretningsmessige og strategiske tiltak i virksomheten.

2. Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært et interessant og lærerikt prosjekt for oss. Vi har hatt gode støttespillere med oss, en spesiell takk rettes mot vår hovedveileder Kjell Arne Røvik som har kommet med gode råd og innspill underveis. Samtidig vil vi også gjerne benytte anledningen til å takke de som har stilt opp som informanter under intervjuene, samtlige har kommet med uvurderlige innspill og bidratt til å gi oss en dypere forståelse og innsikt i temaet. Til slutt fortjener vår kjære familie, samboer og venner en stor takk for at de har støttet oss under arbeidet med denne oppgaven.

3. Innledning

Human Resources (heretter kalt HR) og hva det innebærer blir brukt på ulike måter både av praktikere og fagfolk. Kuvaas (2008 s. 9) definerer HR som ”alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, og utvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner”. I dag blir det ofte lagt til en M for management og Mikkelsen og Laudal (2014a s. 30) definerer HRM som ”et sett av aktiviteter som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon”.

Videre beskriver Mikkelsen og Laudal (2014a s.30) hva som ligger i dette på følgende måte:

”H-human: De menneskene virksomheten bruker for å oppnå sine mål.”

”R-resource: evner, kapasitet, motivasjon, mulighet og vilje til å bidra.”

”M-management: ledelsen av ressursene. ”

3.1 Hard og myk HRM

Mikkelsen og Laudal (2014a) påpeker at det har utviklet seg et skille innenfor HRM, mellom det som er beskrevet som myk og hard HRM. Myk HRM kjennetegnes som en tilnærming som vektlegger utvikling av medarbeidernes potensial gjennom ulike HRM-praksiser. Disse praksisene skal påvirke og utvikle medarbeidernes motivasjon og holdninger gjennom blant annet kompetanseutvikling og deltakelse. I tillegg bør man ha fokus på kunnskapsutveksling både internt og eksternt slik at medarbeidernes sosiale kapital også utnyttes. Innenfor denne tilnærmingen ser man på medarbeiderne som noe man kan forme, deres kompetanse og hva de kan yte tas ikke for gitt. Innenfor hard HRM, fremhever Mikkelsen og Laudal (2014a) at man legger vekt på forholdet mellom business og HR-strategier. Man ser på medarbeiderne som en ressurs tilsvarende alle andre ressurser man har tilgjengelig. Derfor må kompetansen, antallet av ansatte og deres arbeidskapasitet tilpasses hva virksomheten faktisk har behov for. Man bruker derfor ikke tid og ressurser på å forme medarbeiderne og videreutvikle deres kompetanse, denne kompetansen regnes som gitt når de blir ansatt (Mikkelsen & Laudal, 2014a).

Denne tilnærmingen til begrepene av hard og myk HRM samsvarer i stor grad med den måten Buchanan og Huczynski (2004) beskriver disse perspektivene. De summerer det opp med at hard HRM kan karakteriseres som et oppgaveorientert perspektiv, mens myk HRM er mer menneskeorientert. Innenfor hard HRM legger man mer vekt på strategiske spørsmål og man behandler ansatte på en formell og kalkulerende måte. Buchanan og Huczynski (2004)

fremhever også at medarbeidere blir sett på som en hvilken som helst annen ressurs som er tilgjengelig for organisasjonen til å oppnå dens strategiske mål. Innenfor myk HRM fokuserer man mer på å utvikle potensialet til den enkelte medarbeider. Dette gjør man for å oppmuntre til en høyere grad av forpliktelse blant de ansatte til å jobbe mot å nå organisasjonens mål. Perspektivet vektlegger motivasjon, kommunikasjon og lederskap (Buchanan & Huczynski, 2004).

3.2 Fra ledelse til styring

Røvik (2007) beskriver en trend som han har formulert ”fra ledelse til styring”, dette innebærer en form for re-hierarkisering av arbeidslivet og han påpeker at dette har ført til en endring også innenfor HR-feltet. Røvik (2007) påpeker at dette innebærer endringer i oppfatningen av hvordan man skal få ansatte til å arbeide målrettet og resultatorientert og dette beskrives som en ny-rasjonalistisk dreining i samtidens organisasjons og ledelsestenkning. Dette kommer til uttrykk i form av både omorganiseringer av selve HR-funksjonen, i tillegg til endringer i innhold og på hvordan man utfører arbeidet innenfor en HR-avdeling. Røvik (2007) påpeker at tidligere var HR-arbeid preget av å ivareta to funksjoner. Den ene funksjonen bestod av administrative og forvaltningspregede oppgaver som for eksempel drift av personal- og lønnsystem. Den sosiale funksjonen beskriver han som en betegnelse på de mer myke og medarbeidernære oppgavene som blant annet går ut på videreutvikling av ansatte, motivasjon og påvirkning av kulturen i organisasjonen. Fra siste halvdel av 1990-tallet kan man se en klar utvikling i retning av at man i mindre grad fokuserer på disse funksjonene og man ser på HR som en mer strategisk funksjon. Dette mener Røvik (2007) kommer til uttrykk ved at man legger til en M for management til HR som beskrevet ovenfor.

Når man ser på HR som en mer strategisk funksjon tar man høyde for at HR-funksjonen i større grad blir en del av organisasjonens øverste ledelse. Dette kan føre til en større grad av innflytelse og HR-funksjonen blir et virkemiddel som kan bidra til å bedre organisasjonens resultater. Det er flere organisatoriske grep som gjøres for å oppnå dette. Ifølge Røvik (2007) kan dette føre til at administrative oppgaver blir standardisert og effektivisert ved at en større del av de mer rutinebaserte oppgavene settes ut til andre bedrifter som spesialiserer seg på å levere disse tjenestene. Dette begrunnes med at det gir økt effektivitet og kvalitet, samt reduserte kostnader. Samtidig reduseres forvaltningspregede oppgaver og i noen tilfeller forsvinner de helt. På grunn av dette hevder Røvik (2007) at de gjenværende HR-stillingene vil være mer involvert i det strategiske arbeidet og være involvert i mer styringsorienterte

oppgaver. HR-rollen blir gjennom denne tankegangen mer styringsorientert og på mange måter ”hardere” i sin form (Røvik, 2007).

3.3 Er HR i Norge i ferd med å bli for ”hard” i sin form?

Det har pågått en debatt de siste årene om hvorvidt HR-funksjonen i Norge er i ferd med å bli for ”hard”, og flere spør om internasjonale selskaper har en kultur som er med på å ødelegge kvaliteten i norsk arbeidsliv (Leveraas, 2011). Jakobsen og Hov (2011) presenterer i et innlegg i debatten at ledere i både offentlig og privat sektor ønsker å satse på hard HR i sin virksomhet. Begreper som hard og myk HR er mye brukt i denne debatten, imidlertid råder det ulike oppfatninger om hva det innebærer og hvor fokuset bør ligge. Bitten Nordvik fra De Facto hevder at norsk arbeidsliv er i endring, og som en følge av denne endringen svekkes den norske modellen. ”For at HR skal lykkes må premissene i myk HR benyttes, som har et mer sympatisk menneskesyn enn hard HR. Det er større mulighet for å kombinere myk HR med en norsk modell”. Even Bolstad fra HR Norge påpeker imidlertid at man må kunne ha ”to tanker i hodet samtidig og forene det beste fra HR-ledelse med det beste fra den tradisjonelle norske arbeidslivsmodellen” (Jakobsen & Hov, 2011).

3.4 HR som strategisk funksjon

I likhet med Røvik, påpeker også Slåtten (2012) at mye av fokuset innenfor HR har skiftet fra administrasjon, støtte og omsorg til å være med på å skape økonomiske verdier og levere resultat for å oppnå organisasjonens overordnede mål (Slåtten, 2012). Kuvaas (2008) ser på strategisk HR som de aktiviteter som har til hensikt at virksomheten når sine mål, denne definisjonen støttes av Røvik (2007) som viser til at innenfor strategisk HR defineres HR-innsatsen som et virkemiddel for å realisere organisasjonens overordnede målsettinger. Ulrich (1997) påpeker at rollen til HR som en strategisk partner innebærer at man bidrar til å nå forretningsmessige mål ved å oversette organisasjonens overordnede mål til hensiktsmessige tiltak innenfor HR-arbeidet (Ulrich, 1997). Ulrich og hans kolleger i konsultentselskapet RBL-group har utviklet et konsept som kalles HR-transformasjon og dette kan beskrives som et rammeverk eller ”oppskrift” på hvordan HR-funksjonen kan endres til å ha et mer strategisk fokus. Begrunnelsen for denne endringen og konseptets rasjonale er at HR-avdelingen og dens funksjon skal bidra til verdiskapning som kan knyttes direkte til virksomhetens suksess og overordnede strategi (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009).

3.5 Oppgavens formål og problemstilling

Røvik (2007) påpeker at moderne organisasjoner har stor kapasitet til å adoptere ulike organisasjonsoppskrifter og konsepter. Røvik (1998) viser også til at det finnes tidløse problemer. Imidlertid, vil tiden man oppsøker nye løsninger i være avgjørende for hvilken løsning eller organisasjonsoppskrift man faktisk iverksetter i en virksomhet. Når det gjelder hvilken funksjon HR skal ha i en virksomhet har dette også gjort seg gjeldende. Dette vil vi se nærmere på i vår oppgave og se dette i lys av Dave Ulrich og hans kolleger sin form for HR-transformasjon. Konseptet HR-transformasjon er utviklet i USA og Boglind, Hällsten og Thilander (2013) hevder at konseptet har en forankring innenfor en hard HRM-tilnærming. Som nevnt ovenfor vil noen hevde at det er den myke HRM-tilnærmingen som vil være mest forenlig med den norske modellen og som best kan relateres til en norsk kontekst.

Vi har begge erfaring med HR-arbeid fra olje- og gassrelaterte virksomheter og har vært en del av større organisasjonsendringer hvor man har utviklet HR-avdelingen til å ha et mer strategisk fokus, i tillegg til at rutinepregede oppgaver har blitt satt ut til leverandører som spesialiserer seg på å levere disse tjenestene. Erfaringen og opplevelsene vi har hatt, har ført til en interesse for dette temaet. På grunnlag av vår erfaring vil vi avgrense denne studien til ulike virksomheter innenfor olje- og gassrelaterte virksomheter som har innført elementene fra Dave Ulrich sin form for HR-transformasjon. Formålet med denne oppgaven er å se nærmere på denne transformasjonen av HR-funksjonen til en mer strategisk funksjon og hva som kan skje når man innfører et konsept som HR-transformasjon til virksomheter i Norge. Videre vil vi se nærmere på om man må gjøre noen tilpasninger og i hvor stor grad den norske konteksten er av betydning når man innfører et konsept som dette. Dette vil vi knytte opp mot teori om hvordan organisasjonsoppskrifter blir oversatt og hvilke scenarioer som kan oppstå når man innfører en ny organisasjonsoppskrift i en virksomhet.

Problemstillingen vi vil arbeide ut i fra:

Hva skjer når man innfører et amerikansk konsept som HR-transformasjon til virksomheter i Norge?

Blaikie (2010) påpeker at det å utvikle gode forskningsspørsmål er nødvendig for å klargjøre både innholdet og omfanget av et forskningsprosjekt. De gir innsikt i hva det er som skal studeres og til en viss grad hvordan det vil bli studert, samtidig som de må søke å være i samsvar med hva det er som er formålet med oppgaven (Blaikie, 2010). Som nevnt ovenfor

vil dette prosjektet beskrive og søke å få en større grad av forståelse av hva som skjer når man innfører et konsept som HR-transformasjon til virksomheter i Norge.

Forskningsspørsmålene vi vil belyse dette gjennom er følgende:

- I hvilken grad har HR-funksjonen i virksomheter i Norge endret seg til å bli mer strategisk og forretningsorientert?
- Hvordan kommer HR-transformasjonskonseptet til uttrykk i de ulike virksomhetene?
- Vil den norske konteksten legge føringer på hvordan man innfører et konsept som HR-transformasjon?
- I hvilken grad og hvordan tilpasses det amerikanske HR-transformasjonskonseptet den norske konteksten?

3.6 Avhandlingens videre struktur

Vi vil starte med å gi en innføring i hva HR-transformasjonskonseptet innebærer. Det er viktig å presisere at vi har tatt utgangspunkt i Dave Ulrich og hans kolleger i RBL-group sin form for HR-transformasjon og brukt deres bok fra 2009 kalt; ”Building Human Resources from the outside in” som hovedkilde for å beskrive hva som inngår når en virksomhet skal innføre HR-transformasjon. Videre vil vi beskrive elementer i den norske konteksten, ved å gi et innblikk i den historiske utviklingen av personalarbeid i Norge og introdusere elementer som er med på å forme det norske arbeidslivet. Samt introdusere Hofstede sine kulturelle dimensjoner for å kunne belyse den norske kulturprofilen. Avslutningsvis i teorikapittelet vil vi gi en innføring av Kjell Arne Røvik sine teorier om mulige forklaringer på hvorfor virksomheter adopterer nye organisasjonsoppskrifter og hva som kan skje når man innfører en organisasjonsoppskrift inn i en ny kontekst. Deretter følger metodekapittelet hvor vi blant annet vil vise til valg av metode og begrunnelse for datakilder. I analysekapittelet vil vi drøfte våre funn tematisert etter forskningsspørsmål og presentere resultater og drøfte disse opp mot teori underveis. På grunnlag av dette vil vi trekke noen slutninger om hva som kan skje når et amerikansk konsept som HR-transformasjon innføres i virksomheter i Norge.

4. HR-transformasjon

Som nevnt innledningsvis er konseptet HR-transformasjon utviklet av Dave Ulrich og hans kolleger Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger og Mark Nyman i RBL-group i USA. RBL-group er et konsulentfirma som også har opprettet RBL Institute, dette er et forum som blant annet arbeider med å hjelpe virksomheter med verdiskapning ved å fremme strategifeltet. Denne gruppen består av både konsulenter og akademikere som er anerkjente forskere og bidragsytere innenfor HR-området. Spesielt Dave Ulrich har fått status som en såkalt "HR-guru" og han har bidratt mye til tilnærmingen der HR-funksjonen skal ha et mer strategisk og forretningsorientert fokus. Konseptet HR-transformasjon er utarbeidet gjennom deres egne erfaringer, forskning og undersøkelser, i tillegg til samtaler med ledere og profesjonelle HR-medarbeidere i ulike virksomheter over hele verden (Ulrich et al., 2009).

Ulrich et al., (2009) sin definisjon på en reell HR-transformasjon er at det er en "integret, innovativ og forretningsorientert tilnærming til hvordan man skal redefinere hvordan HR-arbeid skal utøves, slik at HR-avdelingen hjelper organisasjonen med å levere dens løfter både ovenfor kunder, investorer og andre interessenter (Ulrich et al. 2009, s.8, vår oversettelse). Ifølge Ulrich et al., (2009) vil en vellykket HR-transformasjon føre til at HR-funksjonen i større grad vil bidra til verdiskapning og levere det som skal til for at virksomheten skal oppnå de overordnede målene som er satt. Ulrich et al., (2009) påpeker at HR-transformasjon ikke er en enkelt hendelse, men et nytt tankesett og atferdsmønster for HR-medarbeidere. Ulrich et al. (2009) hevder at dersom man innfører HR-transformasjon vil HR-funksjonen oppleve å få større betydning og høyere grad av påvirkningsmulighet innad i virksomheten.

Det er spesielt tre elementer innenfor HR-funksjonen som i følge Ulrich et al., (2009) bør endres og som vil være en viktig del av en HR-transformasjon.

Dette innebærer:

1. At man skal endre HR-praksiser slik at de er på linje med virksomhetens overordnede strategi og ha fokus på å levere resultater.
2. At man skal reorganisere HR-avdelingen i forhold til teknologi og dens struktur.
3. At man skal oppgradere eller endre HR-medarbeidere slik at de innehar riktig kunnskap og ferdigheter for å kunne bidra til verdiskapning i virksomheten.

Vi vil i det følgende gå gjennom disse elementene for å belyse hva det innebærer å innføre HR-transformasjonskonseptet i en virksomhet.

4.1 Samsvar mellom HR praksiser og virksomhetens strategi

I henhold til HR-transformasjonskonseptet skal man endre HR-praksiser slik at de er på linje med virksomhetens overordnede strategi og ha fokus på å levere resultater (Ulrich et al., 2009). Ulrich et al., (2009) påpeker at HR-organisasjonen bør integreres med strukturen til resten av virksomheten og prioriteringene til HR-funksjonen må være i henhold til dette og hva HR kan bidra med for å nå virksomhetenes overordnede mål. Man må ha fokus på at HR-strategien koordineres med og er i henhold virksomhetens strategi. HR-transformasjonskonseptet krever at HR-funksjonen relateres til virksomhetens kontekst og at man som HR-medarbeider er involvert i strategi og styringsorienterte oppgaver. Profesjonelle HR-medarbeidere skal ha et bevisst forhold til virksomhetens overordnede mål og strategi og arbeide for å sikre at HR-praksisene er i samsvar med denne strategien (Ulrich et al., 2009).

4.1.1 ”Utenfra og inn” perspektiv

Ulrich et al., (2009) hevder at for å være en dyktig og resultatorientert HR-medarbeider må man handle fra et ”utenfra og inn” perspektiv. For å kunne bidra til virksomhetens overordnede mål og dens suksess er det viktig å ha en god forståelse og kunnskap om den konteksten man opererer innenfor. Ulrich et al., (2009) viser til at tradisjonelt sett har HR-funksjonen hatt et internt fokus i virksomheten og at en av utfordringene HR har hatt er å bidra med verdiskapning. Videre hevder Ulrich et al., (2009) at for å være med å bidra til virksomhetens suksess må HR-funksjonen ha et mer eksternt fokus. Det vil si at man skal fokusere mer på hva kunder og investorer faktisk forventer at HR skal levere. Ved å ha et ”utenfra og inn” perspektiv bidrar man til å videreutvikle organisasjons evner med en bevissthet om ytre påvirkninger og den konteksten virksomheten opererer innenfor (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012a). Deretter må man se dette gjennom HR sin kunnskap om virksomheten og hvilken kompetanse menneskene som arbeider der innehar, for å identifisere eventuelle muligheter eller begrensninger som er med på å påvirke betingelsene for virksomheten. Ifølge Ulrich et al., (2009) er det å ha kunnskap om hvem kundene faktisk er, hvilke forventinger som stilles til virksomheten og kjennskap til det markedet man opererer innenfor essensielt for en profesjonell HR-medarbeider. Dersom man har kunnskap om dette vil man være bedre rustet til å bidra med verdiskapning og fremstå som en strategisk og rådgivende partner for resten av virksomheten. Gjennom å fokusere arbeidet innenfor HR-funksjonen på denne måten, mener Ulrich og hans kolleger at HR-funksjonen kan endres til å ha en mer strategisk og forretningsorientert karakter (Ulrich et al., 2009).

4.1.2 Interessenter og forretningskontekst

HR-funksjonen må forholde seg til mange interessenter, Ulrich et al., (2009) påpeker at en HR-transformasjon ikke bare dreier seg om hva man gjør innenfor HR-funksjonen, men den faktiske verdien man skaper for interessentene. Disse interessentene er både innenfor virksomheten, representert av ansatte og linjeledere. Som nevnt ovenfor går på det å ha et ”utenfor og inn” perspektiv, der man har kjennskap til generelle forhold i markedet og eksterne interessenter er representert av kunder, investorer, konkurrenter, leverandører og lokalsamfunnet (Ulrich et al., 2009). Det er denne forretningskonteksten og aktørene der som ifølge Ulrich et al., (2009) bør utgjøre begrunnelsen for hvorfor en virksomhet skal innføre et konsept som HR-transformasjon, de understreker videre at når begrunnelsen for å innføre HR-transformasjon er knyttet til forretningskonteksten, vil begrunnelsen til endring av HR sin funksjon ha en sterkere forankring enn dersom man bare tar hensyn til problemer som stammer fra innsiden av virksomheten. Ulrich et al., (2009) beskriver at den historiske arven til HR har vært å overvåke vilkår og betingelser for arbeid, samt opprette systemer og praksiser som former hvordan mennesker blir behandlet i en organisasjon. Med denne orienteringen hadde HR-profesjonelle liten grunn til å fokusere på den ytre konteksten til virksomheten. Ved en HR-transformasjon skal profesjonelle HR-medarbeidere knytte HR sin innsats direkte til forretningsstrategier. På denne måten kan de bidra til verdiskapning og være med på å posisjonere virksomheten i den konteksten den opererer innenfor (Ulrich et al., 2009). Som HR-medarbeider skal man være opptatt av resultater, og tjenestene innenfor HR-funksjonen skal tilpasses utfra kundens behov og ikke HR-funksjonens interesser (Ulrich et al., 2009).

4.2 Struktur og teknologi

I henhold til HR-transformasjonskonseptet skal man reorganisere HR-avdelingen i forhold til teknologi og dens struktur. Ulrich et al., (2009) mener at den optimale strukturen til en HR-avdeling vil være en såkalt ”shared-service” organisasjon. ”Shared-services” modellen er som navnet antyder, en kombinerings eller konsolidering av tjenester (Ulrich, 1995). I forbindelse med en HR-transformasjon vil dette innebære at man oppretter sentrale administrative serviceenheter, sentrale ekspertenheter og en enhet som jobber i den øverste ledelsen (Ulrich et al., 2009). De sentrale administrative enhetene vil ta seg av transaksjoner av administrativ karakter, mens det krever mer kunnskap og innsikt dersom man skal arbeide i ekspertenheter. Det vil også være en HR-enhet som arbeider i det øvre sjiktet av ledelsen som har ansvar for blant annet å utvikle retningslinjer og sikre at HR-praksiser er i samsvar

med det som er virksomhetens strategi. I tillegg skal de lokale HR-medarbeiderne i virksomhetene bli organisert til å være såkalte "HR-business partners" (Ulrich et al., 2009).

4.2.1 "HR-business partners"

Innenfor HR-transformasjonskonseptet skal som nevnt lokale HR-medarbeidere opptre som "HR-business partners". Deres oppgaver skal være av strategisk karakter og de skal fungere som rådgivere og støttespillere for linjeledere, samt den øvrige ledelse. Det er imidlertid forholdet til linjeledere som spesielt vektlegges (Ulrich et al., 2009). Ulrich (1995) påpeker at for "HR-business partnere" er det viktig å ha god kjennskap til virksomheten og ha gode relasjoner og god kommunikasjon med linjeledere. Denne rollen vil være ansvarlig for å samkjøre HR-praksiser med virksomhetens strategi, de må fokusere på å integrere de ulike HR-initiativene med det som er fokuset til virksomheten, samtidig som de skal ha et overblikk over hvilke egenskaper man har i virksomheten som gjør at man er konkurransedyktig (Ulrich et al., 2009, Ulrich 1995). Deres ansvar vil være aktiviteter som relateres til mennesker og prosesser innenfor organisasjonen, imidlertid vil det ikke alltid være deres område å faktisk utføre arbeidet. De skal tilrettelegge prosesser og sørge for at disse prosessene blir gjennomført (Ulrich, 1995). HR-transformasjon innebærer at HR-medarbeidere skal endre sitt fokus fra administrative aktiviteter til mer strategiske og forretningsorienterte aktiviteter. Dette innebærer blant annet at det som tidligere var viktige oppgaver innenfor HR, i dag er desentralisert fra stabsfunksjonen til linjen. Linjeledere skal selv ha personalansvaret for de som rapporterer til dem, og "HR-business partners" skal fungere som en rådgiver for dem (Ulrich et al., 2009).

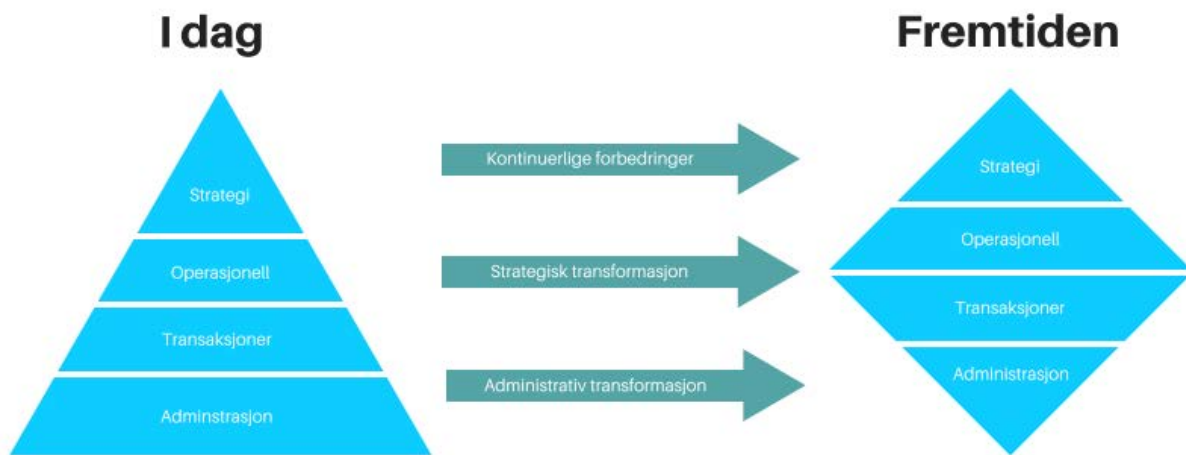
4.2.2 Utvikling av informasjonsteknologi

Utvikling av informasjonsteknologi har bidratt mye til fremveksten av "shared-services" og servicesentre. Teknologien har åpnet for at man kan dele informasjon på en helt annen måte enn før. På grunn av dette har det blitt vanligere å flytte tjenester som servicesentre yter til lavkostland (Ulrich et al., 2009, Ulrich, 1995). Et annet aspekt med utviklingen av informasjonsteknologien er at dagens teknologi muliggjør at ansatte selv kan utføre mange av de administrative oppgavene gjennom elektroniske selvbetjeningsløsninger. Dette var oppgaver som tidligere ble utført av HR-avdelingen (Ulrich et al., 2009). Ulrich (1995) påpeker at begrunnelsen for å opprette en "shared-service" modell var av hensyn til produktivitet, forbedring av arbeidsprosesser, globalisering, service og teknologi. Man så at de administrative oppgavene kunne utføres mer effektivt og på en mer sentralisert og

standardisert måte (Ulrich et al., 2009). Ulrich (1995) påpeker at dersom man innfører en form for "shared-services" kan man forvente at det vil være fordelaktig for virksomheten på flere områder. HR-medarbeidere vil få frigitt tid til å fokusere mer på å utvikle HR-praksiser, som bidrar til at virksomheten oppnår de overordnede målene og den strategien som er satt. Samtidig påpeker Ulrich et al., (2009) at man vil kunne oppnå større effektivitet innenfor administrative tjenester ved å effektivisere og standardisere prosesser.

4.2.3 Transformativ og transaksjonsbaserte oppgaver

Ved en HR-transformasjon påpeker Ulrich et al., (2009) at man differensierer mellom strategiske og administrative oppgaver. Ulrich et al., (2009) mener at dersom man ikke skiller mellom strategisk og administrativt arbeid, vil ingen av delene bli utført på en tilstrekkelig og god måte. Strategiske og administrative oppgaver kan også kategoriseres som transformativ og transaksjonsbaserte oppgaver. Ulrich (1995) påpeker at transaksjonsbaserte oppgaver er relatert til aktiviteter og prosesser som har å gjøre med å møte de administrative behovene til ansatte. Dette innebærer blant annet tjenester som går på lønn og kompensasjon, pensjon, registrering av kurs og reiseregninger. Det sentrale er at en transaksjonsbasert tjeneste er administrativ av natur. Dersom disse tjenestene blir samlet i et HR-servicesenter for administrative tjenester eller utføres gjennom elektroniske selvbetjeningsløsninger vil dette være med på å øke effektiviteten (Ulrich, 1995). Transformativ oppgaver beskriver Ulrich (1995) som oppgaver som er mer krevende og komplekse av natur. Oppgaver som dette kan blant annet være med å hjelpe virksomheten til å implementere en ny strategi, kompetanseutvikling, å delta i forhandlinger og organisasjonsutviklingsarbeid (Ulrich 1995, Ulrich et al. 2009). Det er oppgaver som bidrar til at virksomheten når sine strategiske mål. Disse tjenestene er ikke administrative av natur og det vil ofte være oppgaver som lokale "HR-business partners" tar seg av. Noen av disse oppgavene vil også falle inn under ansvarsområdet til sentrale ekspertenheter. Disse sentrene består av individer som innehar mye kunnskap innenfor HR-områder som for eksempel organisasjonsutvikling, karriereplanlegging og målinger av ansatte (Ulrich, 1995).



Figur 1.1

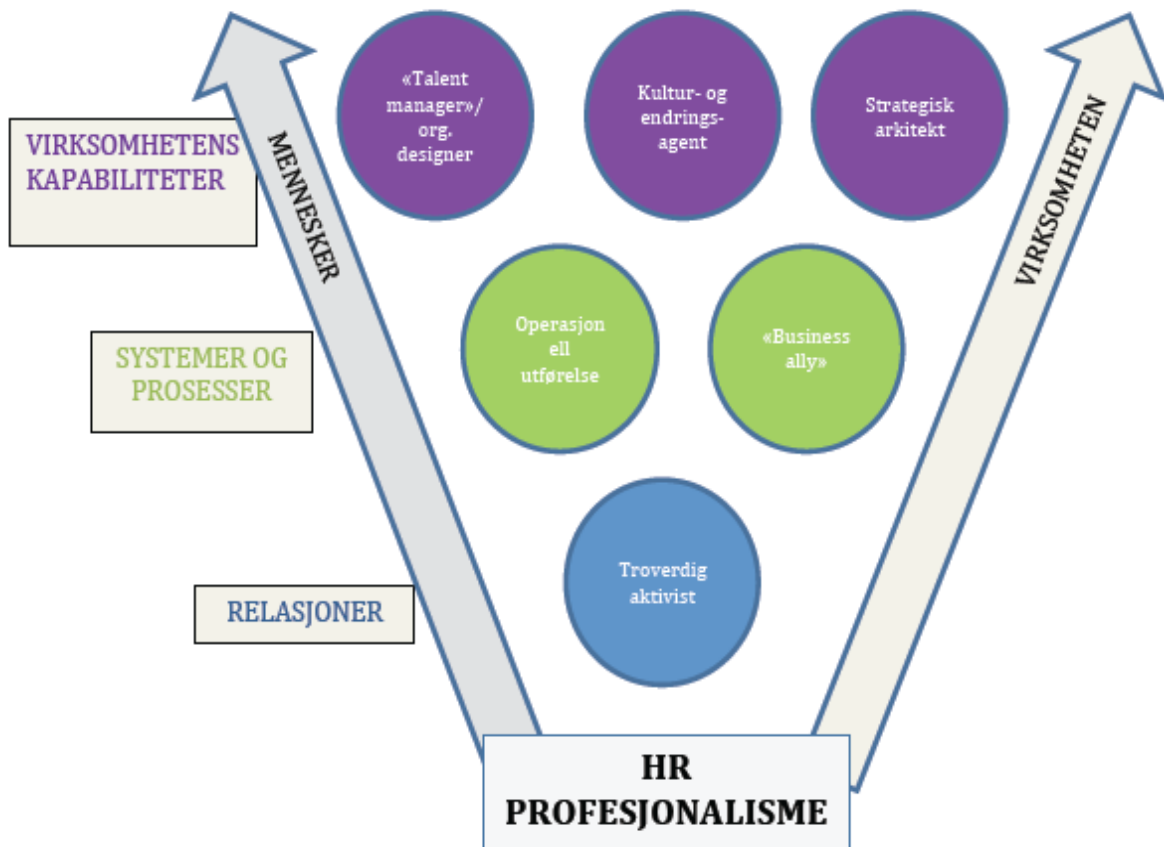
Figur 1.1 viser at en transformert HR-funksjon vil frigi ressurser fra administrative oppgaver til mer rådgivende og strategisk arbeid (Iversen, 2014).

4.2.4 Utsetting av tjenester

Ulrich et al., (2009) argumenterer for at det i mange tilfeller vil være fordelaktig for en virksomhet å sette ut de transaksjonsbaserte arbeidsoppgavene som utføres i HR-funksjonen. På denne måten vil det bli mer rom for profesjonelle HR-medarbeidere til å ha fokus på de mer transformative oppgavene. Det er en underliggende forventning om at det er disse arbeidsoppgavene som er de som er mest verdiskapende for organisasjonen. Derfor ønsker man å utføre det transaksjonelle HR-arbeidet på en effektiv og standardisert måte, slik at man frigjør tid til de transformative oppgavene. Samtidig påpeker Ulrich et al. (2009) at en eventuell utsetting av transaksjonsbaserte tjenester øker sannsynligheten for at HR-medarbeiderne vil kunne bli mer strategiske både i tankesett og handling (Ulrich et al., 2009). Andre fordeler med utsetting av transaksjonsbaserte tjenester som Ulrich et al., (2009) trekker frem er at det vil være kostnadsbesparende og at man får en standardisering av HR-praksiser.

4.3 HR-kompetanser innenfor HR-transformasjonskonseptet

Ulrich et al., (2009) påpeker at som et ledd ved HR-transformasjon skal man oppgradere eller endre HR-medarbeidere, slik at de innehar riktig kunnskap og ferdigheter for å kunne bidra til verdiskapning i virksomheten. Dette vil vi belyse gjennom modellen på side 37 i boken "HR competencies; Mastery at the intersection of people and business" (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, & Younger, 2008).



Figur.1.2

Figur 1.2 illustrerer kompetanseområder innenfor HR, og er utviklet gjennom flere år med undersøkelser som er utført av Dave Ulrich og RBL-group. Denne studien blir kalt Human Resource Competency Study (HRCS) (Ulrich et al., 2009). Denne modellen illustrerer at man som HR-medarbeider må arbeide innenfor to dimensjoner, der den ene dimensjonen viser til menneskene i virksomheten og den andre går på det forretningsmessige aspektet (Ulrich et al., 2009). Innenfor disse dimensjonene har Ulrich og hans kolleger identifisert seks kompetanseområder som de mener er viktige ferdigheter for profesjonelle HR-medarbeidere innenfor en HR-transformasjon. Vi vil ta utgangspunkt i denne modellen, samt supplere med funn fra HRSC-undersøkelsen fra 2012 for å beskrive hvilken kompetanse HR-medarbeidere skal ha innenfor HR-transformasjonskonseptet.

4.3.1 Troverdige aktivist

HR kompetanseområdet *troverdige aktivist* knyttes til relasjoner og viktigheten av å opparbeide gode relasjoner med mennesker i virksomheten. HR-medarbeidere ved en HR-transformasjon skal opptre som troverdige aktivister og dette innebærer at man skal være troverdig og inneha integritet, samtidig som man påvirker andre mennesker i virksomheten med å kommunisere på en klar og konsistent måte. Noen kaller dette "HR with an attitude" (Ulrich et al. 2008, s.34). Et annet aspekt er at man skal følge opp sine forpliktelser og opparbeide seg et omdømme som går ut på at man er pålitelig og opptatt av resultater. Ulrich (2012a) påpeker at HR-medarbeidere skal opptre som autoriteter innenfor sitt felt og komme med kunnskapsbaserte anbefalinger for å løse problemer. Imidlertid, må man som HR-medarbeider arbeide for å opparbeide tillit fra aktører både fra innsiden og utsiden av virksomheten. Et viktig ledd i dette arbeidet er at man viser at man har forståelse for hvordan verdier i virksomheten skapes og at man har kunnskap og innsikt til å løse problemer som vil oppstå (Ulrich et al., 2012a).

4.3.2 Operasjonell utførelse

Operasjonell utførelse som HR-kompetanse ses i sammenheng med systemer og prosesser og innebærer de operasjonelle og administrative oppgavene man utfører når man forvalter mennesker og organisasjoner (Ulrich et al., 2008). Ansatte har mange administrative behov som for eksempel lønn og opplæring. Ved en HR-transformasjon er det de profesjonelle HR-medarbeiderne sin oppgave å sikre at dette blir utført, det være seg gjennom teknologi, "shared-services" eller ved å bruke andre leverandører som tar seg av tjenester som dette.

(Ulrich et al., 2008). Ulrich et al. (2009) påpeker at dersom det operasjonelle og administrative arbeidet er utført korrekt og feilfritt, vil dette være med på å øke kredibiliteten til HR-funksjonen.

4.3.3 "Business Ally"

Det andre kompetanseområdet under systemer og prosesser går ut på det som ble beskrevet innledningsvis i dette kapitlet om at HR-medarbeidere skal være forretningsorientert og en såkalt "*Business Ally*". Ved å forstå markedet og den konteksten virksomheten opererer innenfor kan profesjonelle HR-medarbeidere bidra med verdiskapning på en helt annen måte (Ulrich et al., 2008). Man må også ha en forståelse for hvordan virksomheten tjener penger og skaper verdier, samt kjenne til produktene virksomheten leverer og kundens behov. Denne forståelsen kombinert med kunnskap om hvordan forretningsprosessene internt fungerer, mener Ulrich et al., (2008) vil bidra til at HR-medarbeidere står i en unik posisjon til å hjelpe til med at virksomheten kan nå de målene som er satt.

4.3.4 "Talent Manager" og organisasjonsdesigner

Det øverste leddet i modellen dreier seg om organisasjonens evner og kapabiliteter, dette innebærer at man har god kjennskap til evnene og egenskapene innenfor en organisasjon. Hva man er gode på og hvordan disse evnene skiller seg ut, sammenlignet med hva andre virksomheter har av evner og kompetanse. Disse organisasjonsmessige evnene er med på å differensiere virksomheten og det som representerer eventuelle konkurransefortrinn (Ulrich et al., 2009, 2012a). Kompetanseområdet "*Talent Manager*" og *organisasjons designer* viser til at HR-medarbeidere skal ha oversikt over kompetansen og egenskapene til virksomhetens ansatte, samt fokusere på videreutvikling for å levere det kunder og investorer forventer. Ulrich et al., (2008) påpeker at dette er integrert med videreutvikling av organisasjonen og dens egenskaper og at det er HR-medarbeideres ansvar å sikre at disse egenskapene og kapabilitetene sammenfaller med det som er virksomhetens strategi (Ulrich et al., 2008). Ved studien fra 2012 ble det begrepsfestet et kompetanseområde der profesjonelle HR-medarbeidere skal fungere som såkalte *kapabilitesbyggere*. Kapabilitetene i virksomheten vil være en del av virksomhetens kultur og identitet og det er HR-medarbeidere sitt ansvar å gå foran når det gjelder å dokumentere og forstå hva disse evnene er, dermed vil resten av virksomheten også forstå betydningen av dem (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012b). Ulrich et al., (2012b) påpeker at profesjonelle HR-medarbeidere bør være i stand til å overvåke og investere i å danne og utvikle disse egenskapene. Dette innebærer at man

tilrettelegger for tilsyn av dem og opparbeider seg en forståelse for hvordan man best mulig måte kan investere i dem (Ulrich et al., 2012b).

4.3.5 Kultur- og endringsagent

Ulrich et al., (2008) påpeker at HR-medarbeidere skal ha en tydelig rolle når det kommer til tiltak som er med på å forme en virksomhets kultur (Ulrich et al., 2008). Som *kultur- og endringsagent* skal HR-medarbeidere også være med på å veilede ledere med å vise dem at deres handlinger er med på å reflektere kulturen i virksomheten og at hvordan de opptrer vil manifestere seg hos ansatte som rapporterer til dem (Ulrich et al., 2008). Ved studien fra 2012 beskriver Ulrich og kollegene HR-medarbeidere som "*change champions*" og at de skal opptre som pådrivere for endring, der fokuset skal være å hjelpe organisasjonen til å håndtere endringer i stedet for å unnvære å innføre dem (Ulrich et al., 2012a, 2012b). Dette skal man gjøre ved å lage klare og overbevisende argumenter for hvorfor man må innføre endringer, og på denne måten møte motstand som kommer fra resten av virksomheten. En annen rolle HR har i forbindelse med endring, er å utvikle og velge metoder som faktisk passer inn med virksomhetens kultur, slik at man ikke bare setter inn "beste praksiser" utviklet i andre organisasjoner (Ulrich et al., 2012a).

4.3.6 Strategisk arkitekt

Som *strategisk arkitekt* er HR-medarbeidere delaktig i å etablere virksomhetens strategi og videre integrere denne strategien til HR-praksiser. Samtidig skal man forvalte at denne strategien blir delt videre ned i organisasjonen og sikre at ledere opptrer i overensstemmelse med den strategien som er lagt (Ulrich et al., 2009). Ulrich et al., (2008) påpeker at profesjonelle HR-medarbeidere ved en HR-transformasjon spiller en sentral rolle når det kommer til å koble intern kunnskap om virksomheten til kunnskap om eksterne kunder sine forventninger. Fra studien fra 2012 ble dette kompetanseområdet kalt *strategisk posisjonering*. Ulrich et al., (2012a) påpeker at dette innebærer at man har et bevisst forhold til ytre påvirkninger som former virksomheten, samt at man har innsikt i muligheter som finnes utenfor virksomheten. Ytre påvirkninger dreier seg om teknologiske, økonomiske, politiske, miljømessige, sosiale og politiske trender som er med på å forme virksomhetens vilkår og forhold (Ulrich et al., 2012b). Videre påpeker Ulrich et al., (2012a) at man skal kombinere denne kunnskapen med forståelsen om hvordan HR kan bidra til virksomhetens strategiutvikling. Konkrete tiltak innenfor strategisk posisjonering kan være alt fra å studere

demografiske trender for å forutsi fremtidig rekruttering, til å sponse frivillige lag og organisasjoner i lokalsamfunnet for å bygge opp om virksomhetens merkevare (Ulrich et. al., 2012a).

5. Norsk kontekst

Som beskrevet i kapittel 3.5 er formålet med denne oppgaven å se nærmere på endringen av HR-funksjonen til en mer strategisk funksjon og hva som kan skje når man innfører et amerikansk konsept som HR-transformasjon i en norsk kontekst. Som vi beskrev innledningsvis pågår det en debatt om den norske arbeidslivsmodellen er truet, der noen hevder at man må fokusere på den mer myke tilnærmingen av HRM for ikke å svekke denne modellen. Grenness (2012) påpeker at all ledelse er følsom for den kontekst man opererer i. Nasjonal kultur og nasjonale institusjoner utgjør en del av denne konteksten, Grenness (2012) hevder at norske verdier og holdninger kombinert med lovverk og den norske arbeidslivsmodellen vil legge føringer på hvordan man utøver ledelse. Grenness (2012) mener det er mulig å identifisere en norsk form for ledelse som er bygget på norske kulturverdier og et norsk institusjonelt rammeverk, imidlertid stiller han spørsmål ved om den norske formen for ledelse vil kunne stå i mot presset fra globaliseringskreftene. Denne norske modellen blir i mange tilfeller også omtalt som den nordiske modellen og ifølge Dølvik (2013) kjennetegnes den nordiske modellen av at man har aktive stater og at det er et tett samarbeid mellom partene i arbeidslivet. Man fører en økonomisk politikk som har målsetting om full sysselsetting for å være i stand til å utjevne sosiale forskjeller og til å bedre lønns- og arbeidsvilkår (Dølvik, 2013). Vi vil påpeke at ofte brukes den nordiske og norske arbeidslivsmodellen om hverandre. Derfor er det viktig å presisere at vi har brukt teorier som både omtaler det som den nordiske og andre som bruker begrepet den norske modellen, for å kunne si noe om den norske konteksten og sentrale elementer innenfor norsk arbeidsliv. Innledningsvis i kapittel 5.1 vil vi gi et innblikk i den historiske utviklingen til norske arbeidslivsordninger og utviklingen av personalarbeid i Norge. Dernest følger et kapittel der vi vil beskrive ulike elementer som er med på å forme og påvirke arbeidslivet i Norge. Avslutningsvis i dette kapittelet vil gi en innføring i Hofstedes kulturelle grunndimensjoner for å kunne si noe om den norske kulturelle profilen.

5.1 Historisk utvikling av personalarbeid i Norge

I kapittel 5.1 vil vi ta for oss den historiske utviklingen kronologisk fra 1930-tallet til dags dato og se på hva som har preget de ulike tiårene når det kommer til personalarbeid i Norge. I tillegg vil vi se på opprettelsen av nasjonale foreninger for personalforvaltning, samt beskrive kort om amerikansk påvirkning når det kommer til personalarbeid i Norge.

Personalforvaltningen i Norge fikk sitt gjennombrudd allerede på 1930-tallet, da den første norske fagboken om personalforvaltning kom ut i 1935, skrevet av Rolf Waaler. Norge får også de første betydningsfulle lovreguleringene på arbeidsmiljøområdet i denne perioden og ifølge Mikkelsen og Laudal (2014a) var det stor aktivitet på området rundt personalforvaltning på denne tiden. Tiden bar preg av optimisme og det oppstod ny kunnskap om hvordan menneskelige faktorer påvirket produktivitet i virksomhetene (HR Norge, 2008). Slåtten (2015) påpeker imidlertid at Norge sammenlignet med andre land var sent ute med å etablere egne personalfunksjoner og at man på 1930-tallet begynte å utforme personaladministrasjon utfra to hovedretninger; den administrative og den sosiale. Det administrative personalarbeidet bestod hovedsakelig av arbeidsoppgaver som registreringer og lønnsadministrasjon, mens de sosiale tiltakene omfattet administrering av sosiale og velferdsrelaterte goder for ansatte og deres familier (Slåtten, 2015).

5.1.1 Sentrale aktører i den tidlige utviklingen av personalforvaltningen

I 1944 var Rolf Waaler ute med sin andre bok; ”Mennesket i bedriften” som viste seg å bli en viktig inspirasjonskilde på personalforvaltningsområdet i mange år fremover (Mikkelsen og Laudal, 2014a, Berg, 2004). Waaler var opptatt av å formidle viktigheten av trivsel og det å benytte seg av de ansattes evner på best mulig måte og hadde en forståelse om at hvordan mennesker ble ledet hadde stor betydning for hvordan de utførte arbeidet sitt.

”Blir mennesket ledet fornuftig og får de høve til å utvikle seg og nytte sine evner på best mulig måte, vil arbeidet bli godt utført og effektiviteten stor. Arbeidsvilkårene må være slik at mennesket trives, da får vi en harmonisk og tilfreds personalbestand”
(Waaler, 1944 s. 1-2).

Einar Petter Thorsrud var en sentral aktør i arbeidet med å legge grunnlaget for samarbeidstradisjonen i Norge. Thorsrud dannet under studiene et internasjonalt kontaktnett som inkluderte arbeidslivsforskere fra flere forskjellige land. I 1948 rekrutterte Freia A/S Thorsrud, der han to år senere ble personalsjef. Freia A/S ga videre økonomisk støtte til å etablere et nytt institutt for industriell miljøforskning (IFIM) ved Norges tekniske høgskole

(NTH) der Thorsrud ble satt som leder. Formålet med etableringen var å bidra til økt innsikt i psykologiske og miljømessige utfordringer ved å drive industriell virksomhet (Levin, Nilsen, Ravn, & Øyum, 2012). Mikkelsen og Laudal (2014a) viser til engasjementet fra Stortinget i 1950 som ga midler til det første professoratet i arbeidspsykologi og personalforvaltning, ved Norges Handelshøyskole i Bergen. Rolf Waaler var involvert i dette arbeidet og en videreutvikling av dette professoratet var at det i 1952 ble opprettet et uavhengig forskningsinstitutt med navn Administrativt Forskningsfond (AFF). AFF utvikler året etter lederutviklingsprogrammet, som ifølge Levin et al., (2012) er Norges mest kjente lederutviklingsprogram, nemlig ”Solstrandprogrammet”. Mikkelsen og Laudal (2014a) påpeker at dette lederutviklingsprogrammet fortsatt er et av de viktigste lederutviklingsprogrammene vi har i Norge.

5.1.2 Samarbeid mellom LO og Norsk Arbeidsgiverforening

Både Mikkelsen og Laudal (2014a) og Levin et al., (2012) har en forståelse om at debatten rundt bedriftsdemokratiet som oppstod i 1960-årene, var et produkt av tendenser til økt fremmedgjøring og sviktende engasjement hos den enkelte medarbeider. Det ble et viktig politisk spørsmål i samtiden, der deltakelse for de ansatte og behovet for tiltak for å gjøre arbeidet mer utfordrende, samt gi de ansatte mer innflytelse ble sett på som noe som ville styrke produktiviteten og inntektene på sikt. Levin et al., (2012) viser til at fokuset på denne tiden var at reell demokratisk innflytelse først ble oppnådd i måten arbeidet var organisert på og direkte involvering og medvirkning ble av fagbevegelsen sett på som en nødvendig del av arbeidslivet til den enkelte.

I 1962 ble Einar Petter Thorsrud sammen med Fred Emery bedt om å være med å lede det unike nasjonale samarbeidsprosjektet mellom Landsorganisasjonen i Norge (LO) og Norsk Arbeidsgiverforening (N.A.F.) i dag kalt Næringslivets Hovedorganisasjon, NHO. Det var et nasjonalt forsknings- og utviklingsprogram der formålet var å prøve ut virkningene for bedriftene av utvidet medvirkning og innflytelse fra den enkelte, i tillegg til ansvar for bedriftens utvikling og økt selvstyre på gruppeplan (NOU 2010:1, 2010). Prosjektet, som senere skulle bli kjent som ”samarbeidsforsøkene” la grunnlaget for en bred tradisjon i arbeidslivsforskningen (NOU 2010:1, 2010). Levin et al., (2012) påpeker at forslagene og ideene som kom etter samarbeidsforsøkene var med på å påvirke og forme hvordan partene i arbeidslivet tenkte rundt involvering og medvirkning av de ansatte. Det har i senere tid vist seg å være saksforhold som ble tatt opp under dette samarbeidsprogrammet, som har vært av

stor betydning for ulike reform- og utviklingsarbeid i norsk arbeidsliv (NOU 2010:1, 2010). Andre tiltak som har vært med på å forme grad av involvering og medvirkning fra ansatte er medbestemmelsesretten for ansatte skulle sikres gjennom lov eller avtaler og i 1965 ble styrerepresentasjon for ansatte i statsbedrifter vedtatt i Stortinget. Senere i 1972 kom aksjeloven som sikret alle ansatte innflytelse i selskapets styre dersom virksomheten hadde med enn 50 ansatte (Levin et al., 2012).

5.1.3 Arbeidsmiljøloven

Slåtten (2015) viser også til samarbeidsprosjektet mellom LO og Norsk Arbeidsgiverforening som en viktig hendelse, som hadde store ringvirkninger inn mot arbeidsmiljøloven som trådte i kraft i 1977. Arbeidsmiljøloven forankret rettighetene som innebar at det skal legges til rette for at enhver jobb skal inneholde faglig ansvar, variasjon og mulighet til medbestemmelse (Slåtten, 2015). Lovfestingen bidro til at det ble avsatt flere midler til opplæring og medarbeiderutvikling i virksomheter, og den gamle arbeidsvernloven ble utfordret av å kun gå fra å ha vern som hovedmål til at man på eget initiativ kan utføre tiltak som er nødvendig for å skape et miljø som oppfyller de ansattes krav til variasjon og selvstendighet (Mikkelsen og Laudal, 2014a, Slåtten, 2015). Arbeidsmiljøloven var unik og banebrytende i internasjonal sammenheng, og Levin et al., (2012) påpeker at norsk forskning bidro aktivt til utviklingen og opprettelsen av denne loven.

5.1.4 Kulturelt fokus

Organisasjonen HR Norge, viser i likhet med Mikkelsen og Laudal (2014a) til 1980 tallet, da det utviklet seg et stort fokus på kultur i HRM-litteraturen og referer til boken "Cultures consequences" skrevet av Geert Hofstede, der han presenterer sine dimensjoner av kultur. Boken fikk stor internasjonal oppmerksomhet, og er i dag fortsatt på pensum i svært mange universiteter i Europa og USA. I tillegg til fokus på kultur var det også på 1980-tallet mye fokus på flate organisasjoner og det å myndig gjøre medarbeidere (Mikkelsen og Laudal, 2014a). En viktig inspirator innenfor området serviceledelse var Jan Carlzon (HR Norge, 2008). Han skrev i boken "Riv pyramidene", som ikke bare understreket at kunden må være i sentrum, men også fordelene med flate organisasjoner og myndig gjorde medarbeidere. Carlzon hevdet at denne typen organisasjoner bidrar til økt entusiasme og motivasjon på individnivå og økt identifikasjon og lojalitet på selskapsnivå (Mikkelsen og Laudal, 2014a). Røvik (1998) viser også til en sterkere individorientering gjennom konsepter for motivasjon,

personlig utvikling og kompetanseheving utover 80-tallet. Slåtten (2015) påpeker at dette er starten på utviklingen der man begynner å omtale de ansatte som menneskelige ressurser og der personalets kvalifikasjoner blir fremhevet som den viktigste konkurransekraften (Slåtten, 2015).

5.1.5 Personalarbeid blir til HR

På 1990-tallet som et produkt av globaliseringen og at verden på mange måter ble mindre, begynte ledere i virksomheter å henviser til HR i omtalen av personalforvaltningen i Norge. Begrepet strategisk HR fikk også sitt innpass mot slutten av 1990 (Mikkelsen og Laudal, 2014a). Ifølge HR Norge (2008) gjenspeiler perioden situasjoner der de ansatte som ressurs ble mer tydeliggjort. Det ble mer vanlig å trekke inn HR-ansvarlige i den sentrale strategiske ledelsen av store virksomheter og man søker etter å stimulere og motivere de ansatte til å bli en lærende og kunnskapssøkende ressurs for virksomheten, og gjerne som en del av den overordnede strategiske styringen av hele virksomheten (Mikkelsen og Laudal, 2014a). Fra og med rundt 1990-tallet viser det at utviklingen innen personalarbeid trekker i retning av såkalt ”Talent management”, evidensbasert HR og målinger av ansatte, og man får en mer strategisk og forretningsorientert HR-funksjon (HR Norge, 2008). Det er i samsvar med det Mikkelsen og Laudal (2014a) referer til, hvor HR-området i dag har en mer sentral og strategisk rolle sammenlignet med perioden før 1990. Berg (2004) viser til et sterkere fokus på HR-lederens rolle som innebar at HR-ledere burde være mer mål- og resultatorientert. Det ble viktig at HR-ledere forstår hva bedriften driver med og har en forståelse for markedet og konkurransesituasjonen som bedriften befinner seg i. Dette samsvarer med det Dave Ulrich og kolleger i RBL-group viser til der man skal fokusere på å skape konkurransefortrinn gjennom mennesker og hvor HR-arbeidet skal inn i en mer strategisk rolle (Ulrich et al., 2009).

5.1.5.1 Avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA- avtalen)

Et samarbeid mellom regjeringen og partene i arbeidslivet ble i 2001 opprettet og en intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv inngås. Avtalen består av at man skal arbeide for et mer inkluderende arbeidsliv som har som formål å redusere sykefraværet, rekruttere personer med redusert funksjonsevne og øke den gjennomsnittlige avgangsalderen. Etter en konferanse i Lillestrøm ble partene enige om en erklæring som oppfordret ansatte og arbeidsgivere til å bidra til å skape helsefremmende arbeidsplasser, denne avtalen har betydd mye for at man skal ha et mer inkluderende arbeidsliv i Norge (Mikkelsen og Laudal, 2014a).

5.1.6 Samfunnstrender

Mikkelsen og Laudal (2014a) viser til at samfunnstrender også har satt sitt preg på arbeidsområdet innen HR i Norge. Store deler av industrien, spesielt innenfor olje- og gassrelatert virksomhet har hatt stor vekst og Mikkelsen og Laudal (2014a) påpeker at HR-arbeid i Norge har blitt mer internasjonal både i den forstand at rekrutteringen må skje på et globalt arbeidsmarked, og fordi mange oljeselskaper har aktiviteter på lokasjoner i utlandet. Fra midten av 1990-tallet har det også vært store reformer i offentlig sektor og delprivatisering av store selskaper. Noe som har ført til at store selskaper konsentrerer seg om kjernevirksomheten og konkurranseutsetter flere av stabsfunksjonene (Mikkelsen og Laudal, 2014a). Dette fører til at rammebetingelsene til virksomhetene endres, og kan skape utfall som nedbemanningsprosesser. Stadig flere enheter i HR er nå mer involvert i arbeid som blant annet oppkjøp, fusjoner, nedbemanning og konkurranseutsetting. Mikkelsen og Laudal (2014a) påpeker at man har reguleringer på hvordan slike prosesser skal gjennomføres, imidlertid er det lite detaljregulert og fagforeninger har stor innflytelse.

5.1.7 Nasjonale foreninger for personalforvaltning

Under 1940-tallet opprettet flere og flere virksomheter personalavdelinger og ansatte personalsjefer. Det ble etter hvert behov for et faglig nettverk dem imellom og i 1951 dannet seks personalsjefer i store bedrifter i Oslo-området et faglig felleskap, kalt; ”personalgruppe 1”. Flere slike faglige nettverk utviklet seg med tiden og ble opprettet også andre steder i landet (Slåtten, 2015). I 1958 kom den første landsomfattende forening for ansatte med personalansvar i Norge, under navnet Studieselskapet for personalopplæring, med forkortelsen SPO (Mikkelsen og Laudal, 2014a). Foreningen skulle være en ideell og frittstående interesseforening for privat og offentlig virksomhet og foreningen startet med personlig medlemskap, men gikk i 1996 over til å også tilby bedriftsmedlemskap. SPO jobbet aktivt med å få etablert opplæringsfunksjoner i egne opplæringsavdelinger og hadde som formål å gi opplæring og kompetanseutvikling til ledere og personalarbeidere (Berg, 2004).

I 1967 ble den andre nasjonale foreningen for personalforvaltning; ”Norsk institutt for personaladministrasjon”, kalt NIPA opprettet (Mikkelsen og Laudal, 2014a). NIPA skulle på lik linje med SPO, være en ideell og frittstående interesseforening. Ifølge Berg (2004) var foreningens formål å fremme kompetansen innenfor organisasjoners personalfunksjon. Personaladministrasjon skulle ikke bare dreie seg om registreringsrutiner, men også om utvikling av menneskelige ressurser. NIPA var påvirket av Einar Thorsrud tenkning omkring

organisasjonsformer som autonome eller selvstyrte grupper. Filosofien til Thorsrud bak slike grupper er at ansatte som får arbeide i selvstendige grupper med større grad av ansvar for oppgavene og målene, vil oppnå de beste resultater (Berg, 2004). I senere tid, nærmere bestemt i år 2002 fusjonerte de to foreningene SPO og NIPA og dannet medlemsorganisasjonen HR Norge (Berg, 2004; Slåtten, 2015).

HR Norge er en uavhengig medlemsorganisasjon og er en ledende aktør innen utvikling og formidling av HR-kompetanse. Organisasjonen arrangerer en rekke kurs og konferanser, der medlemmer og ikke-medlemmer kan delta. HR Norge fremhever selv, at organisasjonen viktigste oppgave er å tilby kompetanse og nettverk om HR og ledelse gjennom rådgivning, kurs, konferanser, nettverk og medlemsmøter, samt å gi oppdaterte nyheter og bakgrunnsinformasjon om utviklingen innen faget. Videre fremhever de at organisasjonen er en aktiv deltaker i samfunnsdebatten, setter dagsorden og introduserer nyheter og trender innen HR-området. HR Norge er en del av internasjonale nettverk og samarbeider tett med internasjonale HR-miljøer (HR Norge, 2015).

5.1.8 Amerikansk påvirkning

Berg (2004) påpeker at både SPO og NIPA i stor grad syntes å ha vært påvirket av amerikanske perspektiver på personalledelse. Ifølge en informant (Sørensen, Tore-Wiggo som har hatt tilknytning til NIPA fra oppstarten i 1967 og frem til fusjonen i 2002) i studien til Berg (2004), ble det foretatt studieturer i regi av NIPA til USA og det ble invitert amerikanske "guruer" til å holde foredrag i Norge (Berg, 2004.). NIPA besøkte også en rekke større bedrifter og universiteter, og temaet for det ene besøket hos Texas Instruments var bedriftsledelsens forhold til fagbevegelsen, der målet ifølge Berg (2004) var å se på ordninger som kunne føre til at man unngikk å få fagforeninger involvert i virksomhetene. Det ble antatt at fagforeninger heller ville være til skade enn nytte for bedriften og de ansatte. Påvirkning fra det amerikanske synet på personalledelse kan skyldes forbindelser i USA og ifølge informant Sørensen til Berg (2004) ble tradisjoner fra USA videreført i Norge, blant annet gjennom Einar Thorsrud, som også etter hvert i 1970-årene ble premissleverandører for NIPA (Berg, 2004). Berg (2014) belyser også i sin studie om tidligere personal direktør Karl B. Sætre i Freia, som ved NIPA`s 25års jubileum holdt tale, der det kom det frem at personaldirektører på den tiden følte behov for å utvide sin horisont ved å tilegne seg kunnskaper og inspirasjon

fra større miljøer, og inspirasjonen ble i hovedsak hentet fra USA som var mindre sønderrevet etter krigen enn det Europa var (Berg, 2004).

5.2 Sentrale elementer som er med på å forme det norske arbeidslivet

Dølvik (2013) påpeker at de nordiske landene er preget av at man har sterke hovedorganisasjoner, fagforeninger og fagforbund, i tillegg til rause velferdsordninger, et høyt skattenivå og store offentlige sektorer. Et annet aspekt som er med på å forme arbeidslivet i Norge er at tilliten mellom ledere og arbeidstakere er på et nivå langt over det man finner i de fleste andre land. Det er relativt liten avstand til makten og respekten for autoriteter er ikke overdreven. Norsk arbeidsliv er preget av en flat struktur og ofte er ansvarsforholdet flyttet ned i organisasjonene og på forholdsvis få nivåer (Levin et al., 2012). I det følgende vi belyse sentrale elementer som er med på å forme det norske arbeidslivet og de norske arbeidslivsordningene. Dette innebærer at vi vil se nærmere på samarbeidsmodellen og hvilken betydning medvirkning og medbestemmelse har, samt se på hvordan velferdsstaten og en høy grad av sysselsetting er med på å forme det norske arbeidslivet. I tillegg vil vi gi en kort innføring i norsk lovgiving på arbeidsrettområdet som vi mener har innvirkning når man skal innføre et konsept som HR-transformasjon til en norsk kontekst. Avslutningsvis i kapittel 5.2 vil vi presentere elementer fra partssamarbeidet man har i Norge og posisjonen til fagforeningene.

5.2.1 Samarbeidsmodellen

Dølvik (2013) påpeker at det norske arbeidslivet er regulert og bygget på samspill mellom lover og avtaler og sterke kollektive organisasjoner som forhandler både sentralt og lokalt. I tillegg er det supplert med et bredt partssamarbeid om verdiskapning og produktivitet i virksomhetene. Reguleringer og avtaler mellom partene i arbeidslivet omtales som *samarbeidsmodellen* og viser til reguleringer og avtaler mellom tre parter, det såkalte trepartssamarbeidet mellom stat/politiske/myndigheter, arbeidstakerorganisasjoner og arbeidsgiverorganisasjoner (Levin et al., 2012, Mikkelsen og Laudal, 2014a).

Samarbeidsmodellen utspiller seg i medbestemmelse fra tillitsvalgte nedfelt i lov- og avtaleverket, hvor ansattes styrerepresentanter, verneombud og fagforeningstillitsvalgte er eksempler på lov- og avtalebasert medbestemmelse. Innenfor partsamarbeidet er det stor grad av medvirkning og direkte deltakelse ved at alle er med på å ta beslutninger om sin egen jobb og kan uttrykke sin mening (Levin et al., 2012). I Norge har arbeidstakere mange muligheter

til å delta i beslutninger som vedrører deres egen jobb og arbeidsplass. Sentrale kilder til medvirkning er lover om medbestemmelse og avtaler mellom partene i arbeidslivet (Dølvik, 2013). Levin et al., (2012) fremhever kjennetegn med det norske arbeidslivet på virksomhetsnivå, som består av et tett og tillitsfullt samarbeid mellom ledelse, ansatte og tillitsvalgte. Ansattes deltaking i beslutninger er mer regelen enn unntaket og det har vokst frem en kultur der samarbeid mellom ledelse, ansatte og fagforeninger er preget av gjensidig respekt og anerkjennelse (Levin et. al., 2012).

5.2.2 Medvirkning og medbestemmelse

Alle arbeidsformer som fremmer arbeidstakernes mulighet til selv å ta beslutninger vedrørende sitt eget arbeid, blir ifølge Olsen (2014) en kilde til medvirkning. Levin et al., (2012) påpeker at spørsmålet om deltakelse ikke handler om et enten/eller forhold, imidlertid vil det være ulike grader og viser til den norske samarbeidsmodellen som innebærer en forholdsvis høy grad av medvirkning. Medvirkning gjennom representative systemer kalles medbestemmelse, og gir de ansatte mulighet til å påvirke virksomheten når de deltar i styrer og råd, mens allmenn og direkte medvirkning gir mulighet til direkte kontroll over egen arbeidssituasjon (Levin et. al., 2012). Levin et al., (2012) påpeker at arbeidsgivere har plikt til å legge til rette for medvirkning, og arbeidstakerne er pliktige til å medvirke. Ifølge Olsen (2014) står fagorganisering og kollektive avtaler sentralt når en skal vurdere hvor mye innflytelse arbeidstakere har. Grunnlaget for forbedringer i arbeidsprosesser, vil være basert på de ansattes medbestemmelse i arbeidet. De ansattes ses på som en innsatsfaktor i produksjonen, hvor medbestemmelse bidrar til økt produktivitet, gjennom blant annet økt motivasjon og bedre lærings- og utviklingsmuligheter (Olsen, 2014).

5.2.3 Velferdsstaten

Velferdsstaten har gradvis utviklet seg med flere store reformer, blant annet gjennom folketrygden, foreldrepermisjoner og likestillingsordninger. Skiftende regjeringer har i Norge hatt forholdsvis stort fokus på høy sysselsetting og det er og har vært full politisk enighet i Norge om at velferdsstaten skal bidra til trygghet for alle innbyggere (Dølvik, 2013). Levin et al., (2012) viser til at så lenge velferdsstaten kan opprettholde sine økonomiske løfter og forpliktelser overfor innbyggere, vil det gi betydelig individuell trygghet for den enkelte og familien. Noe som igjen underbygger den generelle tillitten til det politiske systemet, der man yter gjennom sitt arbeid og evne til å betale skatt og får støtte dersom man har behov (Levin et

al., 2012). Levin et al. (2012) påpeker at høyere utdanning blir generelt betraktet som en svært viktig årsak til sosial mobilitet. Utdanningssystemet er gratis i Norge og en sosial effekt av dette, er at man har et egalitært samfunn hvor personer med ulik økonomisk og sosial bakgrunn går på samme skole og dermed samhandler de i ulike samfunnsklassene i større grad. (Levin et al., 2012). Velferdsordningene i det norske arbeidslivet er universelle og omfattende, og et viktig poeng er at i Norge er hovedregelen at velferdsgoder er knyttet til at man deltar aktivt i yrkeslivet (Levin et al., 2012). Levin et al. (2012) viser til at det er gjennom yrkesdeltakelse den enkelte kan opparbeide seg goder, derfor er høy sysselsetting en nødvendighet og grad av sysselsetting vil være en del av den økonomiske bærekraften i velferdsmodellen.

5.2.4 Sysselsetting

Ifølge Levin et al., (2012) er yrkesdeltakelsen i Norge svært stor med en 10% høyere andel enn gjennomsnittet i EU. Levin et al., (2012) viser til tall fra 2010, der 79,2 av kjernearbeidstyrken (alderen 25-66 år) er sysselsatt og en av hovedgrunnene til den høye sysselsettingsgraden er at 77,1 % av kvinnene i Norge også deltar i yrkeslivet. Dette er et helt avgjørende bidrag til verdiskapningen og Levin et al., (2012) fremhever at dette er et viktig element for å forstå det høye velferdsnivået i Norge. Den høye sysselsettingen i Norge bidrar til høye skatteinntekter og er en nødvendighet for å betale og opprettholde en relativt stor offentlig sektor. Ressursene i Norge blir i hovedsak brukt innenfor undervisning, helsetjenester og sosiale tjenester. Arbeidsledigheten i Norge lå på (3,6%) i 2010, mens man i USA hadde en arbeidsledighet på 9,6% (Levin et al., 2012). Levin et al., 2012 påpeker også at USA skiller seg ut med et betydelig lavere skattenivå enn Norge og de europeiske landene (Levin et al., 2012).

5.2.5 Lovgivning

Det norske regel- og avtaleverket setter rammer for utførelsen av norsk arbeidsliv, dette vil følgelig også gjøre seg gjeldene ved utførelsen av HR-arbeid. Det vil derfor være nyttig i forhold til formålet med oppgaven og gi en innføring i det norske lovverket på arbeidsrettsområdet. Lovverket konkretiserer og legger føringer på hvordan arbeidslivet er utformet, både med tanke på arbeidstidsordninger, samtidig som det legger tydelige føringer på rettigheter, plikter og begrensninger for hvordan arbeidsrettslige forhold utspiller seg i Norge (Levin et al., 2012). Ifølge Levin et al., (2012) har lovgivning historisk sett vært et

virkemiddel for å skape stabilitet, forutsigbarhet og like konkurransevilkår i demokratiske samfunn. Nesheim (2014) fremhever at det er et viktig poeng at store deler av norsk arbeidsliv dekkes av det samme lovverket, noe som bidrar til en nasjonal standardisering av ulike former for bemanning. Vi har avgrenset oss til det vi ser som relevante trekk som kan være med å illustrere utfordringene som kan oppstå med tanke på å innføre et konsept som HR-transformasjon til en norsk kontekst

5.2.5.1 Arbeidsmiljøloven

Som nevnt i kapittel 5.1.3 forankret arbeidsmiljøloven rettighetene som innebar at det skal legges til rette for at enhver jobb skal inneholde faglig ansvar, variasjon og mulighet til medbestemmelse (Slåtten, 2015). Den norske arbeidsmiljøloven setter tydelige og omfattende krav til medvirkning, i mye større grad enn i andre land.

Lovtekst tilrettelegging, medvirkning og utvikling:

§ 4-2 i Arbeidsmiljøloven viser til konkrete krav til arbeidsgiverens plikter overfor

arbeidstakerne med hensyn til tilrettelegging, medvirkning og utvikling. I lovteksten står det følgende:

- (1) ”Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem”.
- (2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:
 - a.) Det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid.
 - b.) Arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, aldre og øvrige forutsetninger.
 - c.) Det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar.
 - d.) Arbeidstaker så langt som mulig gis muligheter til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver.
 - e.) Det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommende sin arbeidssituasjon. (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Lovtekst i forbindelse med arbeidsmiljøet; Videre viser arbeidsmiljøloven til tydelige krav til det psykososiale arbeidsmiljøet i § 4-3;

- (1) Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.
- (2) Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.
- (3) Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.
- (4) Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre (Arbeidsmiljøloven, 2005).

5.2.5.2 Verneombud og arbeidsmiljøutvalg

Arbeidsmiljøloven kapittel 6 handler om plikten til å etablere en verneombudsordning og regulere verneombudets oppgaver og myndighet. Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesser, og skal involveres i planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet. § 6-2 (4) sier at: ”Verneombudet skal tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet innenfor ombudets verneområde, herunder etablering, utøvelse og vedlikehold av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid” (Arbeidsmiljøloven, 2005). Virksomheter som har mer enn 50 ansatte er pliktige til å opprette arbeidsmiljøutvalg. Dersom antallet ansatte ligger mellom 20 og 50 ansatte skal arbeidsmiljøutvalg opprettes når en av partene ved virksomheten ber om det. Arbeidsmiljøutvalget behandler saker som har betydning for arbeidsmiljøet og kan pålegge arbeidsgiver og gjennomføre konkrete tiltak for å opprettholde kravene som stilles til i Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005). Utvalget skal ”virke for et fullt ansvarlig arbeidsmiljø i virksomheten. Det skal delta i planlegging av verne- og miljøarbeid og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakeres sikkerhet, helse og velferd”, jmfør § 7-2 (1): ”Utvalget skal delta i planleggingen av verne- og miljøarbeidet, og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd” (Arbeidsmiljøloven, 2005).

5.2.6 Stillingsvern

I Norge vil det være en rekke prosedyrer og krav som må følges, dersom en arbeidstaker skal kunne sies opp. Kapittel 15 i arbeidsmiljøloven omhandler disse kravene og dette omfatter blant annet krav til drøfting før beslutning om oppsigelse, informasjon og drøfting ved

masseoppsigelser, oppsigelsesfrister, formkrav ved oppsigelser, vern mot usaklig oppsigelse og retten til å fortsette i stillingen (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Dette er bestemmelser som bidrar til å øke kostnadene ved oppsigelser av fast ansatte og vil være tidkrevende for arbeidsgiveren. For at en arbeidstaker skal oppleve at ansettelsesforhold er trygt, er stillingsvernet avgjørende. Med stillingsvern menes vernet for arbeidstaker mot at arbeidsgiver bringer arbeidsforholdet til opphør uten saklig grunn (Smedsvig, 2014).

Arbeidstakers stillingsvern er grunnleggende i norsk rett og arbeidsmiljøloven inneholder ufravikelige bestemmelser som skal verne arbeidstakere mot usaklig oppsigelser.

§15-7 i Arbeidsmiljøloven;

Vern mot usaklig oppsigelse

- (1) Arbeidstaker kan ikke sies opp uten at det er saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold.
- (2) Skyldes oppsigelsen driftsinnskrenkning eller rasjonaliseringstiltak, er den ikke saklig begrunnet dersom arbeidsgiver har et annet passende arbeid i virksomheten å tilby arbeidstaker. Ved avgjørelse om en oppsigelse har en saklig grunn i driftsinnskrenkning eller rasjonaliseringstiltak, skal det foretas en avveining mellom virksomhetens behov og de ulemper oppsigelsen påfører den enkelte arbeidstaker.
- (3) En oppsigelse som skyldes at arbeidsgiver setter ut eller tar sikte på å sette ut virksomhetens drift på oppdrag ved bruk av selvstendige oppdragstakere, er ikke saklig med mindre det er nødvendig av hensyn til virksomhetens fortsatte drift.
(Arbeidsmiljøloven, 2005).

5.2.7 Partssamarbeid

Både Olsen (2014) og Levin et al., (2012) påpeker at en viktig bakgrunn for den norske samarbeidsmodellen er hovedavtalen mellom LO og NHO, som innebærer at det eksisterer en gjensidig anerkjennelse mellom arbeidstaker- og arbeidsgiversiden. Hovedavtalen ses som et viktig middel til å opprettholde gode relasjoner og skape et best mulig samarbeidsgrunnlag mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, samtidig som den har en konfliktdempende virkning. Hovedavtalen utfyller og supplerer arbeidsmiljøloven, og tar blant annet for seg de ansattes medbestemmelsesrett (Olsen, 2014, (Hovedavtalen LO/ NHO 2014 - 2017)). Videre er samarbeidet mellom partene i arbeidslivet i Norge også påvirket av beslutninger på europeisk plan. Norge er påvirket av lovgivningen i EU gjennom EØS-avtalen, noe som innebærer at Norge implementerer EU-direktiver slik at lover oppfyller direktivenes minstekrav (Olsen,

2014). Reguleringsbeskytter ansatte mot at arbeidsgiver foretar vilkårlige beslutninger som kan ha store konsekvenser for den enkeltes arbeidssituasjon. Gjennom lovverk og avtaler blir det gitt klare retningslinjer slik at både arbeidstakere og arbeidsgivere vet hva de må forholde seg til. Noe som danner grunnlag for bedre samarbeidsrelasjoner og tillitt mellom partene. Forhandlinger om avtaler og reforhandlinger er ressurskrevende, imidlertid er dette noe virksomheter må fokusere på (Olsen, 2014).

5.2.8 Fagforeninger

Innenfor rammene nedfelt i sentrale avtaler, har lokale fagforeninger et viktig handlingsrom og en vesentlig funksjon når det kommer til forhandlinger, medvirkning og partssamarbeid på virksomhetsnivå (Dølvik, 2013). Fagforeninger gir de ansatte mulighet til å uttrykke sin stemme på arbeidsplassen. Gjennom fagforeningen kan ansatte kommunisere med ledelsen, uttrykke misnøye og muligheten til påvirkning av beslutninger (Olsen, 2014).

I nordiske organisasjoner er fagorganiseringen en rettighet og store deler av arbeidsstyrken er fagorganisert (Strand, 2001). Videre viser Olsen (2014) til at det er forskjeller mellom de ulike delene av arbeidslivet, der organisasjonsgraden er høyere i offentlig enn i privat sektor. Olsen (2014) viser til en figur som illustrerer fagorganiseringsgraden i Norge sammenlignet med andre OECD-land. Figurene er hentet fra OECD (2012), og viser blant annet at USA har en fagforeningsgrad på kun 11.3 %, noe som utgjør en betydelig lavere andel enn Norge med sine 54%. Engelstad, Svalund, Hagen og Storvik (2007), påpeker også at det er en markant forskjell i fagorganiseringsgrad i Norge og USA. I Norge er det organisasjoner både for fagorganiserte og for arbeidsgivere. De nasjonale forhandlingene legger tunge føringer for hvordan partene møtes og hvordan de lokale forhandlingene utspiller seg. Partene møtes på velregulerte arenaer hvor samtaler, drøftinger og tvister blir behandlet. Regjeringen som i denne forbindelse kan ses på som tredjepart, vil også kunne opptre, dette er noe som forventes blant de fleste hovedorganisasjoner (Levin et al., 2012).

5.3 Kulturbegrepet

Ifølge Lervik og Traavik (2014) er det nasjonale kulturelle forskjeller som påvirker ledelse, imidlertid har det vært lite oppmerksomhet på betydningen av kulturforskjeller i ledelsesfag. Videre påpeker Lervik og Traavik (2014) at etter andre verdenskrig har USA hatt en dominerende rolle globalt, hvor amerikansk ledelse blant mange har blitt sett på som

universell beste praksis. Kulturbegrepet består av svært mange ulike definisjoner, Strand (2001) definerer kultur på følgende måte;

”Kulturtrekk er antakelser og forståelser som deles av de fleste i nasjonen, (..) de læres og overføres og dermed er relativt varige, de har ofte en følelseladd eller ekspressiv side som særlig kommer til uttrykk hvis en utfordrer den og at de ofte er uuttalte, kulturen behøver en vanligvis ikke gjøre rede for” (Strand, 2001, s. 202).

Ifølge Strand (2001) kan kulturer beskrives som måter å tenke og kommunisere på, i tillegg vil ulike kulturer antageligvis ha noen grunnforutsetninger for hvordan man organiserer seg og hvordan ledelse og autoritet utføres. Man kan trekke forbindelser mellom fenomenet kultur, organisasjonsformer og ledelsesformer (Strand, 2001). Ulrich et al., (2008) har en forståelse av at kultur kan beskrives som et mønster av aktiviteter og at det ikke er en enkelthendelse. Lervik og Traavik (2014) påpeker et annet aspekt med kultur er at den er relativt varig og overføres mellom generasjoner både gjennom oppdragelse, sosialisering og utdanningsprogram. Samtidig fremhever de hvilken kultur man har, vil ha betydning for multinasjonale selskaper gjennom flere aspekter og funksjoner. Kulturen vil ha betydning for en virksomhets overordnede strategi, bemanningsfilosofi og hvordan den utformer HR-praksiser (Lervik & Traavik, 2014).

5.3.1 Hofstedes fire grunndimensjoner av nasjonale kulturer

For å belyse om den norske kulturen vil legge noen føringer på hvordan man innfører et amerikansk konsept som HR-transformasjon til en norsk kontekst, vil vi benytte oss av Geert Hofstedes klassiske tverrkulturelle studie innenfor ledelsesforskning. Ved bruk av en faktoranalyse definerer han fire grunndimensjoner som kan være med å skille mellom ulike nasjonale kulturer (Strand, 2007). Hofstedes (1980a) fire grunndimensjonene av nasjonale kulturer er;

- Individualisme versus kollektivism
- Maktavstand
- Maskulinitet/feminitet
- Usikkerhetsunnvikelse

Hofstedes undersøkelse spenner seg fra en tidsperiode fra 1967 til 1973, i løpet av denne perioden utførte man to spørreundersøkelser med totalt 116000 skjema i 40 land spredt over hele verden (Hofstede, 1980a). I tillegg til Hofstedes forskning har vi også brukt funn fra

metaanalysen av studien gjennomført av Taras, Steel og Kirkman fra 2012. Deres datasett er i større grad representativt og vil være i stand til å fange opp potensielle kulturforandringer i løpet av årene som har gått siden Hofstedes forskning kom ut (Taras, Steep, & Kirkman, 2012). Det vil være naturlig for denne oppgaven å gjøre en avgrensning til at vi ser på resultatene som beskriver eventuelle likheter og forskjeller i hvordan USA og Norge skårer på Hofstedes kulturelle dimensjoner. I tillegg vil vi presisere, som også Strand (2001) påpeker at resultatene i disse studiene er generaliseringer, imidlertid kan det gi oss en pekepinn på de ulike dimensjonene av kultur i de ulike landene. I det følgende vil vi gi en kort forklaring på hva de ulike dimensjonene innebærer, vi vil videre ta dette opp i analysekapittelet og knytte og drøfte disse dimensjonene opp mot våre funn.

5.3.2 Individualisme og kollektivism

Hofstede (1980a) påpeker at individualisme og kollektivism handler om i hvilken grad individers identitet blir formet av individuelle presentasjoner eller av gruppeidentitet. I land som bærer preg av høy individualisme står individet i sentrum og individets velvære verdsettes i høyere grad enn gruppens velvære (Hofstede 1980a). Individualister foretrekker uavhengighet, og identiteten er sterkt knyttet til hva den enkelte er og gjør (Strand, 2001). På den andre siden vil man i mer kollektivistisk orienterte land være mer gruppeorientert. Identiteten vil i større grad være definert av en gruppetilhørighet, og en ser seg selv som en del av en større sosial gruppe (Lervik og Traavik, 2014). Strand (2001) påpeker at dersom man har en mer kollektivistisk orientering, setter man gruppens interesser fremfor sin egen interesse og fokuserer på selvrealisering.

5.3.3 Høy og lav maktavstand

Dimensjonen maktavstand indikerer i hvilken grad et samfunn aksepterer det faktum at makt i institusjoner og organisasjoner er ulikt distribuert (Hofstede, 1980b). Maktavstand gir et uttrykk for hvor mye en kultur tillater at overordnede utøver makt (Strand, 2001). Videre beskriver Lervik og Traavik (2014) at kulturer som har høy maktavstand vil ha forventninger om at lederen har makt over medarbeiderne, og at medarbeiderne aksepterer dette. I kulturer med høy maktavstand vil en være redd for utrykke uenighet og foretrekker å arbeide for ledere som tar beslutninger og ansvar (Strand, 2001). I kulturer med lav maktavstand derimot, er avstanden mellom leder og medarbeider svært lav og det forventes at mennesker behandles på en lik måte (Lervik og Traavik, 2014).

5.3.4 Maskulinitet og feminitet

Hofstede (1980b) beskriver at maskulinitet og feminitet handler om vektleggingen av konkurranse fremfor relasjonelle deler av livet. I kulturer som har en sterk feminin orientering, verdsetter man sosiale relasjoner og omsorg og det vil være høyere grad av likestilling mellom kvinner og menn (Lervik og Traavik, 2014, Hofstede, 1980b). Ifølge Strand (2001) er motivasjonsfaktorene innenfor den feminine kulturene livskvalitet, et godt forhold til andre mennesker og miljøet er de viktigste faktorene. På den andre siden i det mer maskuline kulturene er det konkurranse, prestasjoner, materielle belønninger og ambisjoner som er viktige faktorer og som representerer drivkraften til individene (Strand, 2001).

5.3.5 Høy og lav unngåelse av usikkerhet

Unngåelse av usikkerhet beskriver graden av usikkerhet en kultur tåler og i hvilken grad en kultur oppmuntret til å ta risiko (Strand, 2001, Lervik og Traavik, 2014). Det handler om i hvilken grad et samfunn føler seg truet av usikkerhet og forsøker å unngå disse (Hofstede, 1980b). Det å ha en lav score på unngåelse av usikkerhet vil beskrive en kultur som tåler mye usikkerhet (Lervik og Traavik, 2014).

6. Innføring av organisasjonsoppskrifter

Røvik (1998) beskriver organisasjonsoppskrifter som institusjonaliserte standarder som har en evne til ofte å dukke opp samtidig og til å sette i gang store endring og reformprosesser i ulike virksomheter. Som nevnt innledningsvis mener at vi at HR-transformasjonskonseptet til Dave Ulrich og hans kolleger i RBL-group kan beskrives som et rammeverk eller organisasjonsoppskrift på hvordan HR-rollen kan transformeres til å ha et mer strategisk fokus. I det følgende vil vi presentere Røvik sine teorier om hvilke mekanismer og forklaringer som kan ligge til grunn for at en organisasjon velger å innføre en ny organisasjonsoppskrift, hva som kan skje når man tar det nye konseptet i bruk og hvordan man eventuelt oversetter det for å tilpasse det til den konteksten det skal fungere i. I analysekapittelet vil vi videre knytte dette opp mot empiri vi har samlet inn gjennom intervju og se dette i sammenheng med hva som kan skje når man innfører et amerikansk konsept som HR-transformasjon til virksomheter i Norge.

6.1 Hva er det som gjør organisasjoner motivert til å innføre nye organisasjonsoppskrifter?

Røvik (1998) viser til at flere organisasjoner i perioder kan ha felles problemer, dette gjelder spesielt for virksomheter som tilhører samme bransje. Da vil det være en mulighet å bruke felles løsninger for å møte de problemene organisasjonen står ovenfor. En annen forklaring kan være at det i perioder finnes noen dominerende problemdefinisjoner i store grupper av organisasjoner som mange har blitt påvirket av. Dette kan være noe som er en del av omgivelsene til virksomheten, som for eksempel finansielle kriser. Røvik (1998) påpeker at det også finnes tidløse problemer, imidlertid vil tiden man oppsøker nye løsninger i være avgjørende på hvilken løsning eller organisasjonsoppskrift man faktisk iverksetter i sin organisasjon. Når det gjelder hvilken funksjon HR skal ha i en virksomhet har dette også gjort seg gjeldende. Røvik (1998) presenterer tre hovedtyper av forklaringer på at organisasjoner blir oppmerksom på og motivert til å innføre en ny organisasjonsoppskrift. De har alle til felles at aktørene subjektivt oppfatter at det eksisterer et problem i organisasjonen. Imidlertid, vil de ulike forklaringene ha forskjellige svar på hvordan disse problemene har oppstått og hva de innebærer (Røvik, 1998).

6.1.1 Verktøyperspektivet

Den første forklaringen går ut på at en eventuell adoptering av en ny organisasjonsoppskrift er motivert av interne problemer i organisasjonen. Det er dette som utgjør grunnlaget for å sette i gang en endringsprosess og man har identifisert noen problemer man ønsker å finne en løsning på. Denne forklaringen bygger på verktøyperspektivet som kommer fra den rasjonelle instrumentelle tradisjonen innenfor organisasjonsteorien (Røvik, 1998). Dette perspektivet innebærer en forestilling om at det eksisterer objektive problemer som kan ramme alle organisasjoner og at en institusjonalisert organisasjonsoppskrift representerer en løsning i forhold til disse problemene (Røvik, 1998). Perspektivet vil gjøre seg gjeldende etter at man har kategorisert en tilstand i organisasjonen som et problem og man søker en løsning på det aktuelle problemet. Røvik (1998) påpeker at det er ulike tilstander som fører til at en organisasjon søker å implementere nye organisasjonsoppskrifter. En tilstand kan være at den nåværende måten å utføre ting på ikke fungerer slik det var planlagt, en annen tilstand kan være at det har kommet nyere oppskrifter som man oppfatter som bedre enn den man har i dag. Et annet element er at det har oppstått endringer i betingelsene for virksomheten og dermed oppstår det behov for kunnskap om hvordan man kan gjøre ting annerledes (Røvik, 1998).

6.1.2 Symbolperspektivet

I den andre forklaringen på hva som kan ligge til grunn for at aktører i en organisasjon blir motivert til å innføre en ny organisasjonsoppskrift, er at man er motivert av eksternt skapte problembeskrivelser (Røvik, 1998). Dette perspektivet er utledet fra ny-institusjonell organisasjonsteori, og problemene i organisasjonen har forklaringer som er preget av og ha sitt opphav i de institusjonelle omgivelsene og problemer som er typiske for tiden (Røvik, 1998). Organisasjonen kjenner seg igjen i de eksterne beskrivelsene og trekker dermed likheter til sin egen situasjon, og på denne måten motiveres man til å adoptere tidstypiske konsepter. Røvik (1998) påpeker at problembeskrivelsene ofte gir en spesifikk beskrivelse om hva som er galt i en moderne organisasjon og de ulike oppskriftene fremstår som den naturlige måten å løse problemet. Det er flere forhold som bidrar til at eksternt skapte problembeskrivelser aksepteres som om det var virksomhetenes egne. Et aspekt har med forenkling å gjøre, mange organisasjonsoppskrifter tilbyr forenklinger som mange organisasjoner etterspør. Røvik (1998) påpeker at problembeskrivelser som uttrykkes gjennom populære konsepter ofte tilbyr troverdige forenklinger av deres opplevde virkelighet og har klare anvisninger på hva man kan gjøre for å forbedre seg. Det vil alltid være noe man

kan gjøre bedre og man ser etter ulike måter å forbedre de ulike aspektene ved organisasjonen på. Ulike konsepter og organisasjonsoppskrifter kan bidra til at organisasjonen videreutvikler seg og at man har fokus på at man er under en kontinuerlig prosess, hvor man alltid kan gjøre ting bedre (Røvik, 1998).

6.1.3 Identitetsforvaltning

I den tredje mulige forklaringen til Røvik (1998) om hva som er med på å forklare at aktører i en organisasjon blir motivert til å adoptere en ny organisasjonsoppskrift, ser man på adoptering som uttrykk for en organisasjons identitetsforvaltning. Røvik (1998) påpeker at organisasjoner kan motiveres til å adoptere populære konsepter når en organisasjons identitet oppleves som problematisk eller at man ikke lenger kjenner seg igjen i den. Dermed velger man oppskrifter som gir mening og som tilfører organisasjonen en identitet som er med på å bygge under slik man ønsker å fremstå. På denne måten signaliserer man hvem man ønsker å identifisere seg med, og like viktig hvem man ikke ønsker å bli identifisert med (Røvik 1998). Røvik (1998) viser til at noe av det mest sentrale i identitetsutviklende prosesser er sammenligning, samt en bevisstgjøring rundt eventuelle ulikheter. I dagens organisasjoner opplever man også langdistansepåvirkning som følge av utviklingen innen elektroniske løsninger og kommunikasjon. Dette er med å tilrettelegge for jakten på oppskrifter for å holde følge med den såkalte ”moderne organisasjon” og fremstå oppdatert og at man følger med i tiden. Røvik (1998) hevder derfor at organisasjoner nærmest blir tvunget til å sammenligne seg med andre organisasjoner, ikke bare lokalt, men også på et globalt nivå (Røvik, 1998).

6.2 Når organisasjonsoppskrifter skal tas i bruk

Organisasjonsoppskrifter er konsepter som ifølge Røvik (1998) er fleksible og som lett kan endres alt etter hvilken setting de opererer i. Innføringsfasen beskrives som perioden der man bestemmer seg for å prøve ut et konsept, til man faktisk har nedfelt noen rutinebaserte aktiviteter fra dette konseptet inn i organisasjonen (Røvik, 1998). Røvik (2007) fremhever at man bør gjennomføre såkalte kompatibilitetstester der man kan teste om en gitt praksis eller konsept vil være forenlig med den virkeligheten man opererer innenfor. Det er flere ting som spiller inn når et konsept skal tas inn og tas i bruk. Man har en idé om hva man vil gjøre, imidlertid er det vanskeligere og faktisk gjennomføre dette i form av tiltak som nye styringssystem og handlingsmønstre (Røvik, 2007).

6.2.1 Scenarioer for hva som kan skje når man adopterer en organisasjonsoppskrift

Det er flere scenarioer som kan oppstå som følge av innføring av et nytt konsept eller en ny organisasjonsoppskrift inn i en organisasjon. Røvik (1998) deler disse scenarioene inn på følgende måte;

1. Det optimistiske scenarioet - Rask tilkobling
2. Det pessimistiske scenarioet - Frastøting
3. Det artistiske scenarioet -Frikobling
4. Oversettelsesscenarioet

Ved en eventuell *rask tilkobling* av et konsept inn i en organisasjon er det flere ting som bør ligge til rette. Røvik (1998) fremhever at moderne konsept ofte fremstilles som et ferdig utviklet verktøy, en såkalt samlet ”pakke” som er klar til å bli tatt i bruk i en organisasjon. Dette blir også kalt det optimistiske scenariet som baserer seg på rasjonell organisasjonsteori, der utfallet av implementeringen av et konsept er relativt raskt og uproblematisk (Røvik, 2014). Det vil ikke være behov for videre intern tilpasning for at det raskt kan kobles til, og nedfelle seg som en rutine og dermed få en styrende virkning på øvrige aktiviteter i organisasjonen (Røvik, 1998). Organisasjonsoppskrifter fremstilles ofte som standardiserte komponenter som kan tilpasses alle typer organisasjoner og tas raskt i bruk. Imidlertid, for at konseptet skal bli en suksess forutsettes det at en følger anvisningene om hvem som gjør hva og når i innføringsfasen (Røvik, 1998).

Et annet scenario som kan oppstå når en organisasjon skal innføre et nytt konsept er *frastøting* (Røvik, 1998). Organisasjoner er komplekse og består av interne verdier som kan være motstandsdyktige mot raske og omfattende endringer. Dermed kan det oppstå en situasjon der man ikke har tatt høyde for denne kompleksiteten og man ser det som ”enkelt” og dermed har en tro på at man bare kan innføre et nytt system inn i organisasjonen. Et eksternt skapt konsept som søkes innført, kan vise seg å stå i konflikt mot grunnleggende normer og verdier i organisasjonen. I dette pessimistiske scenarioet faller hele implementeringen av et nytt konsept sammen og de nye ideene blir frastøtt og blir ikke en del av organisasjonen i det hele tatt. Dette scenarioet baserer seg på det naturlige organisasjonsperspektivet som ser på organisasjonen som et organ (Røvik, 2014). Dersom oppskriftene som søkes innført i en organisasjon ikke består kompatibilitetstesten, vil den institusjonaliserte oppskriften bli oppfattet som et fremmedlegeme og blir dermed frastøtt (Røvik, 1998).

Det tredje scenarioet som kan tre i kraft når en organisasjon skal innføre et nytt konsept er en form for *frikobling*. Dette blir også kalt det artistiske scenariet og her oppstår det en form for frikobling mellom prat og praksis (Røvik, 2014). Det foreligger et konstant press fra institusjonelle omgivelser til å tilrettelegge for tidsriktige og legitime oppskrifter for en organisasjon. Røvik (1998) påpeker at på den ene siden vil organisasjonen ha fokus på effektivitet ved å holde på innarbeidede og erfaringsbaserte løsninger, mens man i tillegg ønsker å ta del i ideer og oppskrifters som ses som moderne og som kan bidra til eksternt legitimt bilde av organisasjonen. Røvik (1998) beskriver at en måte å takle dette på er å frikoble disse moderne konseptene, dermed får de i liten grad styrende virkning på aktiviteter som er av stor betydning innad i organisasjonen. Imidlertid, vil det ikke være samsvar mellom prat og praksis dersom dette scenarioet trer i kraft. Et mulig hendelsesforløp er at man snakker som om man har adoptert et moderne konsept inn i organisasjonen, mens daglige aktiviteter fortsetter som før uten noen form for nevneverdige endringer (Røvik, 1998).

6.3 Oversettelsesteori

Røvik (1998) påpeker at organisasjonsoppskrifter ikke er fysiske gjenstander, imidlertid kan man se på de som immaterielle ideer som ikke har en gitt og uforanderlig form. Det fjerde scenarioet som kan oppstå er at et konsept oversettes og omformes (Røvik, 1998). Det er både utfordringer og muligheter knyttet til det å overføre og implementere nye konsepter inn i en organisasjon. Røvik (2007) fremhever at den grunnleggende innsikten i oversettelsesteorien, er at når nye ideer implementeres i en organisasjon, skjer det ikke noe bare med organisasjonen, men også med selve konseptet. Røvik (1998) viser til Bruno Latour sin *oversettelsesmodell* som innebærer at spredningens energi ikke kommer fra sentrum, men ideene får ny og frisk energi av alle aktørene som utgjør ulike ledd i spredningskjeden. På denne måten vil ikke aktørene bare passivt ta imot ideene, men de vil aktivt bearbeide og omforme dem (Røvik, 1998). Røvik (1998) presiserer at denne modellen griper essensen av det mange praktikere og fagfolk sin forståelse for hva man faktisk gjør når man bearbeider og endrer et konsept slik at de passer til den konteksten de skal brukes i. ”De blir ikke tatt inn ”fullt og helt”, men snarere stykkvis og delt” (Røvik, 1998, s. 152).

6.3.1 Hvorfor blir organisasjonsoppskrifter oversatt?

Røvik (1998) presiserer at konsepter ofte blir bearbeidet og omformet når organisasjoner adopterer dem, imidlertid hvorfor det skjer er ikke alltid like klart.

Røvik (1998) trekker frem tre mulige forklaringer på dette som innebærer følgende:

1. Rasjonelle, strategiske kalkulasjoner
2. Uintenderte hendelser og begrenset rasjonalitet
3. Organisasjoners forsøk på å forvalte sin identitet

Ved *rasjonelle strategiske kalkulasjoner* handler det om at en vil ta en rasjonell vurdering på hva som kan skje når man velger å adoptere en organisasjonsoppskrift. Man vil ta høyde for om det vil påvirke organisasjonen i stor grad med tanke på for eksempel økonomi eller effektivitet. Det vil utgjøre en belastning og innføre et nytt konsept som kan føre til omfattende organisasjonsendringer, derfor vil man være sikker på at det er godt gjennomtenkt og at avgjørelsen er tatt på riktig grunnlag (Røvik, 1998). Man innfører nye konsepter, samtidig som man bearbeider de for at det skal passe best mulig til nåværende strukturer og godt innarbeide prosedyrer og rutiner som allerede eksisterer i organisasjonen (Røvik, 1998). Et annet aspekt som kommer inn i forbindelse med dette er at en type rasjonell beslutning en organisasjon bruker som begrunnelse, er at man vil tilpasse konseptet slik at det ikke kommer i konflikt med lokale tradisjoner. Et eksempel på dette er at amerikansk influerte personal bedømmelsessamtaler møtte sterk motstand i mange organisasjoner på slutten av 1960-tallet. Dette førte til at det utviklet seg en skandinavisk form for denne typer samtaler, noe som vi i dag kjenner igjen som medarbeidersamtalen (Røvik, 1998).

En annen forklaring på hvorfor organisasjonsoppskrifter blir oversatt kan være ved såkalt *uintendert oversettelse* (Røvik, 1998). Ved denne forklaringen har organisasjonen hatt til hensikt å adoptere konseptet i sin originale form. Imidlertid, hevder Røvik (1998) at selv om det er det man forsøker på og tror en lykkes med, vil konseptet likevel bli oversatt og omformet. Dermed oppstår det helt nye organisasjonsformer uintendert, som følge av at man ikke har evner til å kopiere en oppskrift hundre prosent (Røvik, 1998). Reisen til den aktuelle oppskriften kan ofte være lang, som for eksempel suksessoppskrifter fra USA som skal oversettes til norske virksomheter. Det vil være vanskelig å kopiere den eksakt og

informasjonen er gjerne mangelfull på grunn av at det ofte er flere ledd involvert (Røvik, 1998).

Den siste forklaringen til Røvik (1998) går ut på organisasjoners forsøk på å forvalte sin identitet. Organisasjoners identitetsforvaltning foregår i ”spenningsfeltet mellom markering av tradisjon og fornyelse, frastøting og tiltrekning, og mellom ønsket å være unik og samtidig lik noe/noen” (Røvik, 1998 s. 155). Røvik (1998) påpeker at for å fremstå som en moderne og fremgangsrisk organisasjon utad kan det ofte være fristende å adoptere nye konsepter, men på den andre siden kan det virke truende på organisasjonens identitet. Man ønsker gjerne å være selvstendig og unik og ikke fritt adoptere det som alle andre gjør. Det vil derfor handle om å balansere hensynet til å være mest mulig lik noe, med hensynet til å være selvstendig og unik (Røvik, 1998). Løsningen på dette vil ifølge Røvik (1998) være å foreta en mild oversettelse av konseptet slik at det knyttes og identifiseres mer eksplisitt til organisasjonen, samtidig som man gir det innførte konseptet et personlig preg.

6.3.2 Hvordan oversettes organisasjonsoppskrifter?

Røvik (1998) påpeker at det finnes utallige muligheter når det gjelder hvordan en virksomhet oversetter et konsept. Imidlertid, fremhever han fire hovedtyper av oversettelser som fanger inn de fleste empiriske tilfellene.

1. Konkretisering
2. Delvis imitering
3. Kombinering
4. Omsmelting

Konkretisering er en oversettelse som bærer preg av at en organisasjon forsøker å tolke og tydeliggjøre et konsept, som de videre skal systematisere inn i noen aktiviteter. Røvik (1998) fremhever at man må ta høyde for at svært mange av de populære konseptene i utgangspunktet er nokså generelle og ofte blir sett på som diffuse. De fungerer mer som en slags filosofi, men er ikke detaljerte oppskrifter som er rettet mot bestemte typer organisasjoner eller situasjoner (Røvik, 1998). Det er nødvendig at de tolkes, tydeliggjøres og tilpasses inn i den enkelte virksomhet (Røvik, 1998). Røvik (1998) påpeker at man bør tenke på hva akkurat denne organisasjonen vil med dette konseptet. Det kan være vanskelig å komme med klare svar på dette, dersom man bare skal ta utgangspunkt i de ofte generelle og

standardiserte beskrivelsene fra organisasjonsoppskriftene. På bakgrunn av dette vil det føre til at det utvikles mange nye varianter (Røvik, 1998).

Konsepter består ofte av flere spesifiserte og løst sammenkoblede del-elementer, som igjen kan føre til at oversettelser kan ha karakter av *delvis imitering*. Det vil si at man kun adopterer et eller et fåtall av elementene fra en organisasjonsoppskrift (Røvik, 1998). Røvik (1998) påpeker at når en organisasjon velger å kun ta inn deler av et konsept forutsetter dette at organisasjonen vet hva den har behov for og at man har en god oversikt over alle sidene ved det konseptet man ønsker å imitere. En annen forutsetning vil være at konseptet man forholder seg til, bør være spesifisert nok slik at det faktisk er mulig å skille ut enkelte del-elementer (Røvik, 1998). Delvis imitering kan også skyldes at noen elementer i konseptet er mer overførbare og blir derfor mer egnet til å bli adoptert av andre (Røvik, 1998).

Ved en eventuell *kombinering* vil en virksomhet binde sammen enten hele eller elementer fra konsepter til en kombinasjonsform. Imidlertid vil de likevel være såpass løst sammenkoblede at de enkelte elementer fra grunnkonseptet fortsatt lar seg identifisere som relativt selvstendige deler (Røvik, 1998). Røvik (1998) påpeker at denne formen for kombinering ofte skjer i store organisasjoners spesialiserte administrative enheter for organisasjons- og personalspørsmål. Røvik (1998) kaller en mer radikal form for oversettelse for *omsmelting*. Dette er en metafor på at det her flyter elementer fra ulike ideer og oppskrifter sammen, hvor de smeltes om og blir til en helt ny variant. Det kan være vanskelig å skille klart mellom hva som faktisk kan beskrives som løse kombinasjonsformer og hva som er omsmeltede former. Andre studier bruker begreper som hybridisering (Pieterse, 1995) som i innhold er nærmest likt med omsmelting. Man bruker dette begrepet for å "fange opp innsikten om at genuint nye former kan oppstå når ulike kulturuttrykk braker sammen og blandes" (Røvik, 1998 s. 166). Ifølge Røvik (1998) er det viktig å ha blikk og fastsette begreper for at oversettelse og omforming av en organisasjonsoppskrift også kan være del av en kontinuerlig prosess. Hvor man kontinuerlig endrer, legger til og trekker fra på de ulike organisasjonsoppskriftene, slik at det stadig vil oppstå nye versjoner av dem.

6.4 Tre ulike oversettelsesmoduser

I boken "Trender og translasjoner" fra 2007 opererer Røvik med andre begreper om hvordan organisasjonsoppskrifter oversettes. Han introduserer tre ulike moduser som blir kalt den reproduserende, modifierende og radikale oversettelsesmodus (Røvik, 2007). Den reproduserende oversettelsesmodus vil i praksis gjenspeile seg som at man vil oversette organisasjonsoppskriften så nøyaktig som mulig, og det vil oppstå en form for kopiering. Røvik (2007) påpeker at i denne sammenheng vil kopiering si at man henter ut en praksis eller et konsept fra en kontekst, gir den en idémessig representasjon og gjenskaper det i den nye konteksten med så lite endringer som mulig (Røvik, 2007). I den grad det er mulig å kopiere en organisasjonsoppskrift avhenger av hvor oversettbart konseptet faktisk er. Denne oversettbarheten henger sammen med praksisens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet (Røvik, 2007). Røvik (2007) påpeker at jo mer eksplisitt, det vil si tydeliggjort en praksis er, jo lettere vil det være å oversette den. Graden av kompleksitet vil også ha betydning for hvordan man oversetter et konsept. Jo mindre kompleks med blant annet få aktører involvert og utskiftbar kompetanse, jo lettere vil det være å overføre den til en annen kontekst. Grad av innvevdhet vil si hvor lite forankret praksisen er i den organisatoriske kontekst og/eller konteksten utenfor organisasjonen, og om man kan avgrense og føre den inn i en ny kontekst (Røvik, 2007). Trekk ved relasjonen mellom den konteksten det oversettes fra, til den konteksten det oversettes til, vil også gjøre seg gjeldende. Dette innebærer at det vil være lettere å overføre praksiser mellom like typer organisasjoner, samtidig kan man også se dette ut i fra den nasjonale konteksten praksisen er opprettet i og den konteksten det skal føres inn i (Røvik, 2007). Jo likere den nasjonale konteksten er, desto lettere vil det være å kopiere en praksis inn i den nye konteksten.

Ved en *modifierende oversettelsesmodus* påpeker Røvik (2007) at man har en pragmatisk posisjon, hvor man vil være tro mot det opprinnelige konseptet. Imidlertid, tar man hensyn til at praksisen skal inn i en ny kontekst der man ser at det er nødvendig med modifikasjoner og tilpasninger for at det skal passe inn. Dette gjør man ved hjelp av addering og fratrekking (Røvik, 2007). Ved addering legger man til noen elementer når det oversettes, mens med fratrekking trekker man fra noen elementer av et konsept når det skal inn i en ny kontekst.. Innenfor den modifierende modus vil det være ulik grad og typer av rasjonalitet for hvorfor man velger å legge til elementer og trekke fra noen elementer fra et konsept. Røvik (2007) kaller dette for rasjonell strategisk addering og fratrekking og uintentert addering og fratrekking. Når man tar rasjonelle strategiske beslutninger om å legge til eller trekke fra elementer fra et konsept, vil dette ofte gjøres ut fra beregninger om hvilken lokal versjon som

vil være mest fordelaktig både med tanke på økonomiske og effektivitetsmessige hensyn (Røvik, 2007). I tillegg påpeker Røvik (2007) at man kan ta rasjonelle beslutninger om hvordan man implementerer et konsept på grunnlag av at man ikke vil utfordre lokale tradisjoner og områder der det kan oppstå konflikt med den konteksten det skal overføres til. Ofte vil det også bli utført uintenderte adderinger og fratrekkinger fra et konsept. Man legger til og trekker fra elementer fra konseptet ubevisst for at det kan relateres på best mulig måte til den konteksten det skal operere innenfor (Røvik, 2007).

I den *radikaliserende oversettelsesmodus* ser man på organisasjonsoppskrifter og konsepter som inspirasjon som man videre omvandler til lokalt tilpassede varianter (Røvik, 2007). Det vil forekomme betydelige endringer av originalkonseptet og ved denne modusen er det ofte rasjonelle beslutninger bak som gjør at man har velger å oversette et konsept på en radikal måte. Man tar gjerne inspirasjon fra flere praksiser og konsepter og kombinerer dem slik at det fremstår som et unikt konsept som er tilpasset den konteksten det skal operere innenfor. Røvik (2007) påpeker at jo mer omformbar en praksis er, vil det være større sannsynlighet for den vil omvandles radikalt når den overføres til en ny kontekst.

7. Metode

Et forskningsdesign skal inneholde de valg som tas i et forskningsprosjekt, samt en begrunnelse for hvorfor man har valgt på en bestemt måte (Blaikie, 2010). Blaikie (2010) påpeker at et forskningsdesign skal kunne svare på hva det er som blir studert, hvorfor det blir studert og hvordan man har tenkt å gjennomføre studien. En kritisk del av forskningsdesignet er at man velger en fremgangsmåte som på best mulig måte kan belyse forskningsspørsmålene, det vil si hva man faktisk studerer. Metode handler om systematikk, og i det følgende vil vi gå gjennom de valgene som er tatt knyttet til forskningsdesign og metode. Herunder følger valg av forskningsstrategi, datakilder og analyse av data. Avslutningsvis vil vi beskrive hvilke forskningsetiske aspekter som har gjort seg gjeldende i dette prosjektet.

Som nevnt innledningsvis er problemstillingen:

Hva skjer når man innfører et amerikansk konsept som HR-transformasjon til virksomheter i Norge?

Forskningsspørsmålene vi vil belyse dette gjennom er følgende:

- I hvilken grad har HR-funksjonen i virksomheter i Norge endret seg til å bli mer strategisk og forretningsorientert?
- Hvordan kommer HR-transformasjonskonseptet til uttrykk i de ulike virksomhetene?
- Vil den norske konteksten legge føringer på hvordan man innfører et konsept som HR transformasjon?
- I hvilken grad og hvordan tilpasses det amerikanske HR-transformasjonskonseptet den norske konteksten?

7.1 Forskningsstrategi

Blaikie (2010) beskriver forskningsstrategier som en form for logikk eller prosedyrer man forholder seg til når man skal svare på de spørsmålene man har stilt. I dette prosjektet har vi valgt en abduktiv forskningsstrategi. Denne forskningsstrategien mener vi kan relateres til det vi vil utforske på en tilfredsstillende måte og våre forskningsspørsmål vil best kunne besvares ut fra denne tilnærmingen. Blaikie (2010) påpeker at denne forskningsstrategien har en tilnærming som er nedenfra og opp, den prøver å vise til en forståelse som reflekterer aktørenes synspunkt, dette vil være en gunstig fremgangsmåte med tanke på å besvare de

forskningsspørsmålene som er utarbeidet. Hensikten med dette prosjektet er som nevnt innledningsvis å beskrive og forstå, ikke forklare. Det eksisterer en del informasjon om temaet allerede, imidlertid opplever vi at det er en viss uklarhet og vi ønsker å opparbeide en større forståelse og innsikt. Det vil gjøre seg gjeldende noen utfordringer dersom vi skal bruke Blaikie (2010) sin forståelse om at teori utgjør sluttproduktet i en abduktiv forskningsstrategi. Utgangspunktet vårt vil være å knytte relevant teori til det vi studerer. Teorien utgjør derfor utgangspunktet og ikke sluttproduktet. Vi vil tolke og søke å forstå de dataene vi finner ut fra teori, noe som igjen vil gi oss bedre innsikt og forståelse for det vi undersøker. Det vil være teorien som er vår tolkningsramme, det er den som er med på å muliggjøre at de tolkningene vi gjør av dataene vi henter inn er rimelige. Denne tilnærmingen er basert på Danermark, Ekström, Jakobsen og Karlsson (1997) sin måte å se på abduksjon på, der man rekontekstualiserer det empiriske materialet ved å benytte teoretiske perspektiv for ”att betrakta, beskriva, tolka och förklara något inom ramen för en nytt sammanhang” (Danermark et al. 1997, s.146). Det vil si at man utarbeider en ny tolkning av et fenomen, man forstår det på en ny måte ved å betrakte det i en ny sammenheng og man bruker teori til å forstå og tolke det fenomenet man studerer. Dette prosjektet søker å beskrive og få en større grad av forståelse og innsikt i hva som skjer når man innfører et konsept som HR-transformasjon i en norsk kontekst. Dette ser vi i sammenheng med teori om hvordan organisasjonsoppskrifter blir oversatt og hvilke scenarioer som kan oppstå når man innfører nye organisasjonsoppskrifter, samt elementer innenfor den norske konteksten som legger føringer for hvordan arbeidslivet er utformet.

7.2 Kvalitativ metode

Det er to ulike hovedformer av data som består av ord eller tall; kvalitativ metode uttrykker dataene i ord, mens kvantitativ metode uttrykker data i tall (Blaikie, 2010). Blaikie (2010) påpeker at man må velge den metoden som er mest hensiktsmessig i forhold til det man studerer, det vil si den metoden som gir data som kan svare på og gi en større forståelse for det vi har valgt å studere. Dalland (2008) fremhever at kvalitativ metode er en tilnærming som går i dybden og den tar sikte på å formidle forståelse. Vi mener at kvalitativ metode best kan relateres til vårt prosjekt, da vi ønsker å gå i dybden og oppnå større grad av forståelse av hva som skjer når et konsept som HR-transformasjon møter en norsk kontekst. I dette prosjektet bestemte vi oss for at det ville være hensiktsmessig å hente ut empiri fra dybdeintervju og se

dette opp mot valgt teori og på grunnlag av dette søke å få en bedre innsikt og forståelse av temaet.

7.3 Valg av datakilder

Innsamling av empiri muliggjør at vi får en større forståelse av det vi studerer og som nevnt ovenfor vil vi se det empiriske materialet vi samler inn i sammenheng med valgt teori. Det vil være metodiske hensyn man må ta som er knyttet til valg av forskningsstrategi, samt andre mer pragmatiske faktorer som må tas i betraktning. Dette innebærer blant annet at vi har gjort en avgrensning med tanke på valg av datakilder. Denne avgrensningen er besluttet etter nøye vurdering av vår problemstilling og hvilke data vi behøver for å kunne svare på våre forskningsspørsmål. Andre faktorer som har spilt inn ved valg av datakilder er tatt på grunnlag av tilgjengelighet på informasjon, samt tidsbegrensningen vi har hatt til gjennomføringen av prosjektet.

Ifølge Blaikie (2010) deles datatyper inn i primær-, sekundær- og tertiærdata. Primærdata er data som er utarbeidet av de som er ansvarlig for studien, sekundærdata er data som er utarbeidet av andre forskere og tertiærdata er data som har blitt analysert av andre forskere (Blaikie, 2010). Blaikie (2010) påpeker at primærdata er karakterisert av at det er direkte kontakt mellom forskeren og den aktuelle kilden. Vi har samlet inn primærdata gjennom dybdeintervju med ti informanter fra ulike virksomheter innenfor olje- og gassnæringen som har innført HR-transformasjon i deres virksomhet. Med tanke på utvelgelsen av disse informantene har vi bevisst valgt informanter som kan belyse problemstillingen med ulike perspektiv og som har mulighet til å gi utfyllende innspill til det vi undersøker. Dette innebærer at informantene har svært ulik bakgrunn og ulike roller og erfaring innenfor HR-området. Dybdeintervjuene har bestått av informanter fra øverste nivå, herunder nøkkelpersoner som har vært med på å legge strategien om å implementere HR-transformasjon i sin virksomhet, personer med lederroller i de ulike HR-avdelingene og personer som arbeider mer operasjonelt og skal utøve det som er bestemt av ledelsen. Intervju med praktikere som utøver HR-arbeid i en HR-avdeling til daglig vil være relevant i forhold til vår studie. Deres meninger og innsikt vil bidra til informasjon og innsikt som vil bygge opp under vår forståelse av det vi undersøker. Nøkkelpersoner involvert i strategiplanlegging og informanter med lederansvar vil også bidra med uvurderlige innspill. På grunnlag av dette spekteret av informanter har vi fått et innblikk i temaet fra ulike perspektiv og innfallsvinkler.

Dette har bidratt til at vi har fått et sammensatt og helhetlig bilde på hva som kan skje når man innfører HR-transformasjon i en norsk kontekst.

Tidlig i prosessen utførte vi også såkalte helikopterintervju med personer som har et faglig ansvar i HR Norge. HR Norge er som nevnt i kapittel 5.1.7 en uavhengig medlemsorganisasjon og er en ledende aktør innen utvikling og formidling av HR-kompetanser i Norge. Vi ville nyttiggjøre oss av denne kompetansen i vårt prosjekt og disse helikopterintervjuene var nyttige med tanke på å få et overblikk over de ulike begrepene, samt få deres syn på om de mener at HR i Norge er i ferd med å bli for hard i sin form og hvordan HR-transformasjon på best mulig måte kan anvendes i en norsk kontekst. Kombinasjonen av informasjon fra praktikere og fagfolk har vist seg fordelaktig i dette prosjektet. For å bygge opp under vår analyse og for å belyse vår problemstilling på best mulig måte, har vi også brukt sekundær- og tertiærdata fra andre forskningsarbeid. Disse dataene ble vurdert nøye i henhold til relevansen i forhold til eget forskningsprosjekt og har gjort at vi fikk belyst temaet på en grundigere måte.

7.4 Intervju som metode

Andersen (2006) påpeker at intervju er en av de viktigste metodene innenfor kvalitativ metode. Intervjuet må følgelig kobles opp til den overordnede forskningsstrategien og denne metoden for å tilegne seg data vil være et naturlig utgangspunkt for å kunne svare på våre forskningsspørsmål og vår problemstilling. Vi bestemte oss for å forholde oss til det som Andersen (2006) kaller en semi-strukturert intervjuguide. Det vil si at vi utarbeidet noen faste spørsmål som går igjen under alle intervjuene, imidlertid vil det også være en grad av fleksibilitet i intervjuguiden. Det har vært naturlig å tilpasse spørsmålene til den aktuelle informanten og vedkommende sin bakgrunn og rolle. Spesielt med tanke på det spekteret vi har av informanter gjorde dette seg gjeldende i stor grad i dette prosjektet.

Andersen (2006) fremhever at forberedelse til intervjuet er essensielt og at det er viktig å ha avklart referanserammen på forhånd. I forhold til dette prosjektet mener vi at det ville heve kvaliteten på intervjuet om intervjuobjektene hadde mulighet til å forberede seg og på denne måten ha muligheten til å komme med mer gjennomtenkte svar. Derfor sendte vi intervjuguiden og en oppsummering om prosjektets tema, hva det er vi ønsker å undersøke, samt vårt teoretiske utgangspunkt til informantene på forhånd. Hensikten med dette var at de som nevnt skulle ha mulighet til å forberede seg, imidlertid opplevde vi at informantene hadde forberedt seg i ulik grad og det var ikke alle som hadde lest gjennom beskrivelsen og

intervjuguiden på forhånd. Dette løste vi ved å snakke gjennom det under intervjuet, slik at vi forsikret oss om at vi hadde samme forståelsesramme og utgangspunkt. Selv om det var ulik grad av forberedelser blant informantene, opplevde vi at samtlige hadde relevante svar og innspill på det vi spurte om. Dette mener vi blant annet kan forklares med at temaet er noe som er kjent for informantene. Det er kanskje ikke noe alle tenker på i like stor grad i det daglige, men alle har vært en del av en prosess (om enn på ulike måter), der man har innført HR-transformasjon i den virksomheten de arbeider i.

Vi har valgt å hente inn våre primærdata gjennom intervju og det er flere ting vi må ha fokus på for å øke validiteten ved å samle inn data på denne måten. Guldvik (2002) påpeker at i selve intervjusituasjonen handler validitet først og fremst om tillit til det intervjupersonene sier. Vi vurderer det ikke sannsynlig at noen av våre informanter vil opptre strategisk for å fremstå på en viss måte, imidlertid hadde vi fokus på dette for å forhindre at troverdigheten svekkes dersom dette skulle skje. I tillegg vil vi i analysedelen fokusere på å skille mellom utsagn om faktiske forhold og utsagn som vil være gjenstand for vår vurdering og tolkning. Dette er knyttet til kvaliteten på intervjuet og grad av validitet er også koblet til dette. Idealet vil være å stille oppfølgingsspørsmål i selve intervjusituasjonen for å avklare meningen med det som sies. Imidlertid, var ikke dette alltid mulig og vi la til rette for å ta opp samtalen ved bruk av hjelpemiddel for å ha nødvendig dokumentasjon tilgjengelig i etterkant av intervjuet. Dette mener vi var med på å øke validiteten av intervjuet. Avslutningsvis i prosessen med datainnsamling gjennom intervju har samtlige intervjuer blitt transkribert, vi har også hatt mulighet til å kontakte informantene i etterkant av intervjuet for mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Vi mener også dette har vært med på å øke validiteten av intervjuet, samtidig som det også har vært fordelaktig i den videre analysen av datamaterialet.

7.5 Analyse av data

Når det kommer til analyse av datamaterialet har vi gjennomgått og analysert de dataene vi har samlet inn, for å få frem det vi har undersøkt på best mulig måte i henhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det er lite som kan vurderes som absolutt i samfunnsvitenskapelig forskning og man bør så langt det lar seg gjøre legitimere og rettferdiggjøre den forskningen man har utført og de resultatene man har fått. Eksempelvis vil det i vårt tilfelle være nødvendig å trekke noen slutninger utfra våre transkriberte intervjuer. Et transkribert intervju vil bestå av mengder med tekst og vi må prioritere og tolke det som har blitt sagt. Vi vil knytte våre funn opp mot teori, problemstilling og

forskningsspørsmålene, og ut i fra dette trekke noen slutninger om hvordan de utvalgte informantene tenker om hva som skjer når et konsept som HR-transformasjon innføres i virksomheter i Norge. Det vil være naturlig å trekke noen slutninger som går utover det en har av data, i vårt tilfelle vil vi se dette ut fra teori som er vår tolkningsramme, det er gjennom teori vi søker å forstå innsamlet data og på denne måten opparbeide innsikten og forståelsen av det vi undersøker (Danermark et al., 1997). For eksempel har vi ikke spurt informantene direkte om hvilke scenarier som har oppstått når de har innført HR-transformasjonskonseptet. Dette er noe vi har måttet tolke og operasjonalisere gjennom de svarene vi fikk under intervjuene, ofte lå det implisitt i svarene hva som var konsekvensen av innføringen av konseptet. Som for eksempel gitt at informantene svarer at de har utført noen tilpasninger, kan man trekke noen slutninger om at oversettelsesscenarioet har gjort seg gjeldende.

Kvalitativ metode har av kritikere blitt karakterisert som mindre presis og pålitelig enn kvantitativ metode, de mener at denne fremgangsmåten ikke er like objektiv og strukturert som den kvantitative forskningen. Fangen (2004) påpeker at man ikke kan sammenligne disse metodene på grunnlag av at kvalitativ forskning utløser en helt annen type data enn det man får med en kvantitativ forskningsmetode. Kvantitativ forskning vurderes vanligvis ut fra begreper som reliabilitet, validitet og objektivitet. Disse begrepene påpeker hun at også kan brukes innenfor kvalitativ forskning. Reliabilitet gjelder i hvilken grad funn kan reproduseres av en annen forsker og objektivitet viser til om man er fri for forutinntatthet. Mens validitet omhandler både intern og ekstern validitet, der intern validitet handler om i hvilken grad funn faktisk kartlegger det fenomenet man studerer og ekstern validitet gjelder i hvilken grad funnene kan generaliseres til andre sammenhenger som ligner den som din studie er foretatt innenfor (Fangen, 2004). Det vil oppstå utfordringer med å generalisere ut fra våre utvalgte datakilder, men dette vil heller ikke være formålet med prosjektet. Imidlertid, vil vi som nevnt tidligere hevde at man kan trekke noen rimelige slutninger på grunnlag av innsamlet data og se dette gjennom teori og på denne måten øke forståelsen av det vi studerer. Men det vil være flere hensyn vi må ta i forbindelse med å gjøre disse slutningene.

Guldvik (2002) introduserer begrepene bekræftbarhet, fruktbarhet, metning, kvalitetssikring og troverdighet. Hun hevder at disse begrepene kan erstatte, samt utdype de mer tradisjonelle begrepene som beskrevet ovenfor. Det vil være relevant å bruke disse begrepene når man skal vurdere kvaliteten på kvalitativ forskning og gjøre videre analyse av datamaterialet.

Bekreftbarhet knyttes til om tolkningen av et materiale støttes av annen forskning, Guldvik (2002) påpeker imidlertid at analyser også kan være fruktbare om de ikke finner støtte i annen forskning, dersom de gir mulighet for nye forklaringer. I forhold til grad av bekreftbarhet i dette forskningsprosjektet anser vi det som sannsynlig at andre forskere kan komme fram til lignende resultat og analyser og at de funnene vi har kommet fram til også kan reproduseres av andre forskere. Vi vil bruke sekundær- og tertiærdata for å bygge opp under vår argumentasjon og dette vil være med på å styrke forskningsprosjektet og graden av bekreftbarhet. Under arbeidet med innsamling av data hadde vi fokus på at det vi hentet inn var fruktbart og bidrog til å svare på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Underveis i prosjektet valgte vi å avgrense til ti informanter for å ta hensyn til det som Guldvik (2002) beskriver som metning i forhold til datainnsamling. Guldvik (2002) påpeker at det vil foreligge metning dersom man fortsetter å intervjuer og tilegne oss ny data selv om disse dataene ikke bidrar med noe nytt til det vi faktisk studerer. Dette var en erfaring vi gjorde mens vi var i gang med intervjuene. Spesielt informantene som hadde like roller innenfor HR-funksjonen hadde mange av de samme perspektivene og synspunktene og vi så at det ikke kom fram ny type data i forhold til det vi undersøkte. Det var en variasjon av det som allerede hadde kommet fram og derfor valgte vi å avgrense undersøkelsen til ti informanter.

Ifølge Guldvik (2002) er validitet i kvalitativ forskning også knyttet til å kvalitetssikre materialet både i forhold til det fenomenet som undersøkes og selve problemstillingen. Innenfor kvalitativ forskning er validering noe som foregår under hele prosessen. Vi mener at det utvalget av datakilder vi har valgt er med på å skape mangfoldighet og teorien er med på å gi relevans i forhold til problemstillingen, samt at den argumenterer for ny innsikt. Imidlertid, er vi oppmerksom på at det vil oppstå utfordringer og endringer underveis og vi må ha fokus på å kvalitetssikre det vi henter inn for å forsikre oss om at det er relevant for å svare på det vi undersøker. Dette arbeidet må gjøres på grunnlag av i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer det fenomenet som er av interesse for oss (Guldvik, 2002) Det eksisterer mye teori som vi kan relatere til det vi studerer, dette utgjør en styrke samtidig som vi har hatt fokus på kvalitetssikre og avgrense dette for å svare på det vi undersøker og vår problemstilling.

Guldvik (2002) påpeker at troverdighet tar opp spørsmål om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. Når det kommer til grad av objektivitet og forutinntatthet, er dette noe vi har hatt fokus på underveis i prosessen. Imidlertid, kan vi ikke se bort fra det faktum at vi som

forskere vil påvirke resultatet og det vil det være vanskelig å ha ikke ha noe grad av forutinntatthet. Vår erfaring og kunnskap vil prege resultatet av det vi kommer fram til, som vi beskrev innledningsvis har vi selv erfaring fra virksomheter som har innført HR-transformasjon og dette vil følgelig være en del av hvordan vi forstår temaet. Fossaskåret (2014) viser til at man har ingen forståelse uten at man har en forforståelse. Et annet element i forbindelse med dette er hvordan vi er preget av den kollektive oppfattelsen av den virksomheten vi studere (Fossåsskåret, 2014). Ved å være oppmerksom på dette underveis i arbeidet, muliggjør man dermed flere tolkninger og perspektiv i analysen og ved å være oppmerksom på å være objektiv mener vi denne svakheten vil reduseres.

7.6 Forskningsetiske aspekter

Jacobsen (2005) påpeker at når man gjennomfører en undersøkelse må man alltid tenke gjennom hvor følsom informasjonen er for den som undersøkes og man må vurdere valg man tar i undersøkelsesprosessen ut fra etiske overveielser og prinsipper. Vi har valgt å anonymisere virksomhetene og informantene i denne studien på grunnlag av at det er en mulighet for at noe av datamaterialet kan være av en sensitiv karakter, samtidig vurderte vi det slik at vi ville få mer ærlige besvarelser og innspill dersom informantene kunne være anonyme og ikke tre inn i en rolle der man representerer virksomheten man arbeider for. Det er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og den det forskes på innenfor forskningsetikken i Norge, dette innebærer; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2005). Med informert samtykke menes at informanten er orientert om det som angår vedkommende sin deltakelse i forskningsprosjektet. ”De som er gjenstand for forskning, skal få all informasjon som er nødvendig for å danne seg en rimelig forståelse av forskningsfeltet, av følgene med å delta i forskningsprosjektet og av hensikten med forskningen” (NESH, 2006, s.13). Som nevnt i delkapittel 7.4 om intervju som metode, sendte vi en oppsummering av prosjektets tema og hva det var vi ønsket å undersøke til informantene på forhånd, dermed hadde de mulighet til å danne seg et bilde og en forståelse for hva de takket ja til å bli med på. Når man gjengir data fra intervju i analysekapittelet kan det være en fare for at man kan identifisere enkeltpersoner ut fra data, dette gjør seg spesielt gjeldende ved mindre utvalg ved kvalitativ metode som vi har operert med i dette prosjektet. Dette er noe vi har vært oppmerksom på under arbeidet med analysen, samtidig som vi har fokusert på å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng. På denne måten sikrer vi at anonymiteten til informantene er intakt og at data er korrekt gjengitt. Jacobsen (2005) viser til at all analyse av data vil være en reduksjon av detaljer og mangfold. Man kan ikke gjengi alt

til fulle, men der det har vært nødvendig for å forstå et resultat har vi presentert datamaterialet fullstendig.

8. Analyse

Som nevnt i metodekapittelet har vi utført ti dybdeintervjuer med informanter som jobber i ulike virksomheter innenfor olje- og gassnæringen. Likheten med virksomhetene som informantene arbeider for, er at alle har innført HR-transformasjonskonseptet. Det var viktig for oss å få et helhetlig bilde, derfor var vi bevisst på rollefordelingen av hvem vi ville intervjuer. Informantene representerer ulik grad av erfaring og stillingstype innenfor HR-området. I den hensikt har vi intervjuet informanter som har introdusert og tatt avgjørelsen om å implementere HR-transformasjon i virksomheten, til ledere som har vært prosjektansvarlige for implementering av tiltak som et ledd i innføringen av HR-transformasjon, HR-ledere som jobber tett med øvrig ledelse, samt HR-medarbeidere som arbeider i HR-avdelingen og som gjerne opplever HR-transformasjonskonseptet på en annerledes måte enn det ledere vil gjøre. Vi anså det som viktig å få innblikk i utviklingen av HR-rollen, derfor fant vi det nødvendig å snakke med informanter som har lang erfaring innenfor HR-arbeid. Samtidig ville vi ha perspektivet til de som er relativt nyutdannede og bare har noen få års erfaring i yrkeslivet. Vi mener at denne sammensetningen av informanter bidrar til at vi har fått et helhetlig bilde av hva som kan skje når et amerikansk konsept som HR-transformasjon skal innføres i en virksomhet i en norsk kontekst. En utfordring med arbeidet med denne oppgaven har vært at det er ulike oppfatninger om meningsinnholdet til HR-transformasjon. Som beskrevet innledningsvis vil vi igjen presisere at vi har tatt utgangspunkt i Dave Ulrich og hans kolleger i RBL-group sin form for HR-transformasjon i arbeidet med dette prosjektet. I det følgende vil vi presentere våre funn tematisert inndelt etter forskningsspørsmålene vi har valgt å belyse problemstillingene ut i fra. Vi vil videre drøfte disse funnene opp mot presentert teori tidligere i oppgaven underveis. Det vil i hovedsak være primærdata som blir presentert, dersom det er sekundær- og tertiærdata fra andre forskere vil dette presiseres med referanser til dem.

I hvilken grad har HR-funksjonen i virksomheter i Norge endret seg til å bli mer strategisk og forretningsorientert?

Røvik (2007) påpeker som nevnt innledningsvis at det i den senere tid har oppstått et skifte innenfor HR. Der man før fokuserte på administrasjon, støtte og omsorg til det fokuset man ser i dag ved at man er med på å skape økonomiske verdier og er mer involvert i strategi- og styringsorienterte oppgaver. Fokuset er at man skal levere resultater for å oppnå organisasjonens overordnede mål. Dette har vi illustrert ved å gi et kort innblikk i den historiske utviklingen av personalarbeid i Norge i kapittel 5.1. Det eksisterte en enighet blant informantene med lengre erfaring innenfor HR-arbeid at det var ingen tvil om at det har vært et skifte innenfor HR, hvor man har blitt mer og mer involvert i strategi og styringsorienterte oppgaver. Samtlige av informantene var også enige om at HR-avdelingen er involvert i strategi- og styringsorienterte oppgaver i dag. Funnene våre viser videre til at grad av involvering i strategi- og styringsorienterte oppgaver vil være avhengig av hvilken posisjon og rolle man har i virksomheten. HR-medarbeidere med lederansvar vil fokusere mer på denne type oppgaver, enn de som arbeider på et lavere nivå.

Utsagn fra HR-medarbeidere:

”Selve HR-avdelingen vil jeg si er lite involvert i strategi- og styringsorienterte oppgaver, kanskje min øverste leder siden han sitter i styret og jobber mer strategisk, mens vi ærlig talt gjør mer av de administrative oppgavene. Jeg forstår at det er teoretisk bra med et strategisk perspektiv, men det samsvarer kanskje ikke alltid med virkeligheten og det er ikke alltid like lett å gjennomføre i praksis”.

”Jeg har vært involvert i strategi- og styringsorienterte oppgaver i aller høyeste grad. Jeg var heldig og kom inn i virksomheten, da det var fokus på nytenkning og HR transformasjon, HR rollen skulle endres til at vi skulle være såkalte ”HR business partnere”. Dette har nok vært med på forme mitt arbeid og gjort at jeg har blitt mer strategisk i min tankegang”.

”Det har vært en tett link, vi har direkte innvirkning sånn sett på strategien, jeg vil si at vi har jobbet tett opp under den. Det er en kort vei mellom strategien og utførelsene, kan en si”.

Når det kommer til i hvor stor grad man er involvert i strategi- og styringsorienterte oppgaver, vil det også være av betydning hvilken kompetanse den enkelte HR-medarbeider innehar og

muligheten man har for å gjøre inngrep i organisasjonen. Samtidig så vil lederens evne til å bruke stabsapparatet sitt på en klok og riktig måte være en avgjørende faktor i forhold til grad av involvering i strategi og styringsorienterte oppgaver i en HR-avdeling.

8.1 Endring i HR-praksiser

Som vi beskrev innledningsvis påpeker både Røvik (2007) og Slåtten (2015) at HR-praksisene har endret seg over tid og vi ønsket å undersøke hvilke oppfatninger informantene hadde når det kom til endring av virksomhetens verdier og HR-praksiser. Det kom frem at virksomhetens verdier hadde vært noenlunde stabile, imidlertid var det bred enighet om at praksisene i HR har endret og utviklet seg over tid. Det er høyere fokus på kostnader og resultater nå enn tidligere. Et annet aspekt var at klimaet ble beskrevet som tøffere, der verdien av den ansatte ble mer tydelig målt nå enn før. Et utsagn fra en HR-medarbeider: ”Jeg har lang erfaring innenfor HR-arbeid, og jeg har sett denne endringen, fra det mer myke og over til det mer økonomisk styrte”.

Utsagn fra en HR-medarbeider med lang erfaring innen HR, om endring i HR-praksiser:

”Det har skiftet fra å være en støttende funksjon til de ansatte til å bli mer en støttende funksjon for ledelsen. Dette er kanskje den største endringen. Jeg mener vi så mer til de ansatte i avdelingen før enn vi gjør i dag. Nå er det lederne som kommer til oss, selvsagt de ansatte også, men i mindre grad. I dag er vi et verktøy for lederen. Jeg synes dette egentlig er en positiv utvikling, en HR-avdeling kan ikke være ”barnevakt” for alle ansatte i en så stor organisasjon jeg arbeider for.”

En informant påpekte at det hadde vært en markant endring blant flere av HR-praksisene innenfor virksomheten, og viste til et tiltak som ble gjennomført allerede for tjue år siden. Målet var å få de ansatte til å utføre mange av de administrative oppgavene selv, gjennom elektroniske selvbetjeningsløsninger som vi beskrev i kapittel 4.2.2 om utvikling av informasjonsteknologien og dens betydning for utviklingen av HR-praksiser. Informanten beskrev videre at det var ønske fra ledelsen om at mange av de administrative oppgavene skulle bli mer automatisert, og dette skulle være uavhengig av hvor i organisasjonen den enkelte arbeidstaker befant seg. Alle ansatte skulle operere egen pc, hvor de kunne utføre blant annet timeregistreringer, reiseregninger og adresseendringer selv. Å automatisere

oppgaver som dette førte til at administrasjonsapparatet innenfor HR-avdelingen ble betydelig redusert og det frigjorde HR-personell til å jobbe mer forretningsbasert og strategisk.

Flere av virksomhetene hadde vært gjennom store organisasjonsendringer den siste tiden, der blant annet flere divisjoner hadde blitt samlet til en virksomhet og en annen virksomhet hadde satt i gang en reformprosess som utgjorde betydelige endringer i organisasjonsstrukturen. Endringer som dette krever mye arbeid og er med på å påvirke hvordan HR tenker og ikke minst HR-praksisene. Et resultat av dette var at dybden av HR-leveransen mot linjen ble redusert, der linjeledere måtte gjøre mye mer av jobben selv. Det kom frem under intervjuene at denne endringen var krevende for HR og ikke minst ute i linjene, men at med tiden så har forventningene og kravene til HR blitt mer samkjørte, med det som faktisk skal være leveransen til HR.

For å oppsummere mener vi at HR-rollen hos de norske virksomhetene vi har undersøkt har endret seg til å bli mer strategisk og forretningsorientert i høy grad. Man har gått gjennom dette skiftet som Røvik (2007) beskriver, hvor man før fokuserte på administrasjon, støtte og omsorg til det fokuset man ser i dag ved at man er med på å skape økonomiske verdier og er mer involvert i strategi- og styringsorienterte oppgaver. Imidlertid, vil det komme an på hvilken type stilling du har hvor involvert man er i strategi- og styringsorienterte oppgaver. Det er fortsatt administrative oppgaver som må utføres, selv om man har innført et konsept som HR-transformasjon og dette vil HR-medarbeidere på et lavere nivå ta seg av. Vi mener at man kan trekke en slutning om at denne endringen innenfor HR-rollen også vil gjøre seg gjeldende innenfor andre virksomheter.

Hvordan kommer HR-transformasjonskonseptet til uttrykk i de ulike virksomhetene?

Vi vil i det i følgende presentere og drøfte resultater om hvordan HR-transformasjonskonseptet kommer til uttrykk i de ulike virksomhetene. Dette er strukturert på samme måte som i kapittel fire, rundt de tre ulike elementene som i følge Ulrich et al., (2009) skal endres ved en HR-transformasjon. Områdene som faller inn under disse elementene vil også presenteres underveis. Det viste seg å være utfordrende å få direkte svar på hvordan HR-transformasjon eksakt kommer til uttrykk i de ulike virksomhetene. Imidlertid, mener vi at man implisitt kan trekke noen slutninger på grunnlag av innspill og kommentarer fra informantene om dette.

8.2 HR-praksiser på linje med virksomhetens strategi

Ulrich et al., (2009) påpeker som nevnt innledningsvis at ved en HR-transformasjon skal man endre HR-praksiser slik at de er på linje med organisasjonens overordnede strategi og ha fokus på å levere resultater. Ulrich et al. (2009) påpeker at HR-funksjonen bør integreres med strukturen til resten av virksomheten og prioriteringene til HR funksjonen må være i henhold til virksomhetens overordnede mål. HR-medarbeidere må derfor ha et bevisst forhold til den overordnede strategien for å kunne tilrettelegge for å iverksette HR-tiltak som vil bidra til verdiskapning og virksomhetens suksess.

Det ble derfor naturlig å spørre hvilket forhold informantene hadde til virksomhetens overordnede mål og strategi. Samtlige av informantene beskrev at de hadde et bevisst forhold til virksomhetens overordnede mål, imidlertid var det delte meninger om i hvor stor grad HR var direkte involvert på strategiske tiltak. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Jeg vil si at det er vanskelig for HR å påvirke direkte på strategi, men jeg vil indirekte si at vi er med på å påvirke strategien, ved å tilrettelegge for ansatte og være en støtte en for dem, videreutvikle dem”. Et utsagn fra en HR-leder som svar på om vedkommende hadde et bevisst forhold til virksomhetens overordnede mål og strategi var følgende:

”For meg har det faktisk vært slik at jeg har vært litt forundret over at HR ikke tidligere har tenkt mer business og at de henger fast i de gamle mønstrene, for dette skjønner ikke jeg. Jeg skjønner egentlig ikke spørsmålet en gang. Dette ser jeg som en selvfølge”.

Informanten påpeker videre at dette har vært under utvikling og at man i dag fokuserer på at HR-praksisene skal være direkte knyttet til virksomhetens strategi. Noe annet ville være helt bortkastet etter vedkommende sin mening.

Informantene fra virksomhetene ga uttrykk for at målene som var satt i avdelingen var i samsvar med virksomhetens mål og strategi. De hadde også en opplevelse av at HR-praksisene i avdelingen var i samsvar med virksomhetens strategi. Som et ledd i arbeidet med å systematisere disse tiltakene, hadde man et system hvor man la inn årlige mål for den enkelte. Disse målene skulle være i tråd med virksomhetens overordnede mål som man fikk fra sin leder. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Når virksomheten har lagt sine mål, utvikler HR egne mål opp mot de målene som er satt av den øverste ledelsen”. I den ene virksomheten gikk de så langt at man ikke skulle ha egne strategiske mål for avdelingen, de skulle være identiske med det som var overordnet for virksomheten. HR-medarbeiderne hadde egne

operative mål på egenutvikling, men de strategiske målene skulle være mer integrert i den strategiske retningen den øvrige forretningen hadde. Vi vil hevde at dette aspektet ved innføring av HR-transformasjon har vært vellykket, da dette er noe som blir fokusert på i virksomhetene. Det å integrere HR-praksisene med virksomhetens strategi vil være nødvendig om HR-funksjonen skal ha et strategisk og forretningsorientert fokus. Dette vil også være med på å legitimere rollen HR har og gjør at man kan bidra til verdiskapning for virksomheten.

8.2.1 Resultatfokus og verdiskapning

I forbindelse med hvorvidt HR-funksjonen har blitt mer resultatorientert, var det flere av informantene som påpekte at de mente at det hadde de alltid vært. Det som var annerledes etter at man innførte HR-transformasjonskonseptet var at man var blitt mer opptatt av å se helheten av virksomheten, man hadde blitt mer forretningsorientert. Man fokuserte ikke på at HR hadde egne isolerte mål man skulle oppnå, men på at forretningen skulle nå sine mål. Utsagn fra HR-leder: ”Så istedenfor å si at vi har blitt mer resultatorientert, noe vi egentlig alltid har vært, så tror jeg det vil være en bedre måte å beskrive det på, at vi har blitt mer business orientert”.

Fokuset på kost og effektivitet har gjort at HR-avdelingen har vært nødt til å innføre ulike tiltak for å kunne være i samsvar med den overordnede strategien. Hvordan en kan jobbe mer kostnadsbesparende og effektivt. Ledelsen forventer mer tall på leveransene og det ble gjort flere målinger på resultat. En direkte konsekvens av dette er at HR og dens funksjon har blitt mer resultatorientert. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Vi ble mer opptatt av målinger, ledelsen ble mer opptatt av å få tall fra oss. Dette var litt ukjent for oss, at vi måtte rapportere alt”. Utsagn fra en HR-medarbeider;

”Også skulle vi plutselig tenke mer på kostnader, hvor mye en ansatt koster i forhold til hva en bidrar med. Hva kan jeg som HR-medarbeider gjøre for å øke din verdi? Jeg må tenke på denne måten nå, istedenfor at jeg skal tenke på hvor godt du trives i den avdelingen du er i”.

Nedbemanningsprosesser og kostnadsbesparelser er noe som representerer hva som skjer i olje- og gassrelaterte virksomheter i dag, og dette påvirker i stor grad HR-avdelingen også. Vi opplevde en viss frustrasjon og fortvilelse over toppledelsens krav om bemanningskutt basert kun på tall og prosent, og ikke nødvendigvis på aktivitet avdelingsvis. Det ble HR-funksjonen sin oppgave å tenke effektivisering, hvordan en kan løse oppgavene mer effektivt.

Ifølge Ulrich et al., (2009) er det å tilrettelegge for verdiskapning i virksomheten en av HR-funksjonens viktigste roller. Flere av informantene uttrykte at de synes det var vanskelig å svare direkte på hva deres bidrag til verdiskapning var. Det ble sett på som noe som til tider kunne være krevende og at det var avhengig av hva som var fokuset. I forhold til endringsbildet som er dominerende nå med tanke på nedbemanningsprosesser, så vil HR-avdelingens bidrag være å fasilitere og passe på at det blir gjennomført på en god måte og at det er en profesjonalitet rundt prosessen. En informant påpekte at det handler om å følge lovverket og føringene som ligger her, samtidig som man legger vekt på selskapets verdier. Det å være en rådgivende enhet overfor ledere med å gi dem nødvendig informasjon for å kunne ta bedre beslutninger pekte flere på som en form for verdiskapning HR bidrar med. Dette er en del av kompetanseområdet strategisk arkitekt som vi beskrev i kapittel 4.3.6. Flere pekte på at de fokuserte på å etablere virksomhetenes strategi inn i HR-tiltak og var oppmerksom på å dele denne strategien med linjeledere og ansatte i virksomheten. Samt tilrettelegge for at styrende dokumenter som særavtaler, tariffavtaler, protokoller er oppdatert og tilgjengelig for linjeledere er en viktig oppgave. Den ene virksomheten bestod tidligere av flere divisjoner med ulike særavtaler og retningslinjer. Det ble lagt ned et betydelig arbeid fra HR-avdelingen med tanke på å samordne og harmonisere de ulike særavtalene og retningslinjene til å få felles avtaler og retningslinjer som gjaldt for alle. Arbeidet som ble lagt ned, har ført til et bedre samarbeid mellom de ulike divisjonene, der alle har det samme å forholde seg til i dag. Dette var tiltak som i høy grad ble økonomisk besparende for virksomheten og som vil bidra til fremtidig verdiskapning.

8.2.2 Grad av innflytelse og påvirkningskraft

Ulrich et al., (2009) påpeker at i dag har vi kommet dit hvor HR er representert i konsernledelsen i de fleste virksomheter, han understreker viktigheten av at HR er representert der, man må være der man har påvirkningskraft og innflytelse. Vår informant fra HR Norge påpekte at HR-funksjonen i dag har en større betydning enn tidligere. Han viste til undersøkelser som har blitt utført i regi av HR Norge der over 70 % av de spurte virksomhetene har HR representert i ledelsesgruppen. I alle virksomhetene vi var i kontakt med var HR representert i konsernledelsen, og informantene hadde en oppfatning om at HR hadde en reell påvirkningskraft og innflytelse. Når store avgjørelser skal tas vil det alltid innbefatte mennesker og det vil derfor være viktig at HR er involvert og en del av konsernledelsen. En interessant observasjon fra flere av informantene var at flere og flere av

HR-representantene på konsernnivå hadde en finansiell bakgrunn i dag. Det er et større finansielt fokus nå i forhold til tidligere og dette gjenspeilte seg i hvilken kompetanse menneskene som har disse posisjonene innehar.

Videre kom det fram at påvirkningsmuligheter og innflytelse vil variere i forhold til aktiviteten av endringer i virksomheten. En informant mente at de få gangene en organisasjon er i normal drift, vil HR ha mindre grad av påvirkning. Men når endringene er veldig tydelige, og når det er behov for å gjøre en organisasjonsmessig dreining, vil HR-funksjonen helt naturlig få et større fokus. HR har en profesjonalitet som vil være nødvendig i forbindelse med en personalprosess. Et annet aspekt som kom fram i forbindelse med HR sin grad av innflytelse og påvirkningskraft er at det vil være personavhengig i hvilken grad man faktisk kan påvirke og utøve innflytelse. Utsagn fra en HR-medarbeider:

”Jeg mener det vil være veldig personavhengig om man har mulighet til å påvirke eller ikke. Det må være en person som har mulighet til å snakke for seg, selge inn og en som kan dominere. Du kan ikke sette hvem som helst til å ta en lederstilling innen HR og tro at HR skal være med å påvirke selskapets visjon og strategier. Det tror jeg ikke”.

8.2.3 ”Utenfra og inn” perspektiv

Som nevnt tidligere fremhever Ulrich et al., (2009) at for å være en dyktig og resultatorientert HR-medarbeider må man handle fra et ”utenfra og inn” perspektiv. For å kunne bidra til virksomhetens overordnede mål og dens suksess er det viktig å ha en god forståelse og kunnskap om den konteksten man opererer innenfor. Vi ser det slik at dette perspektivet sammenfaller med HR-kompetansen som Ulrich et al., (2012a) kaller strategisk posisjonering. Strategisk posisjonering innebærer at man har et bevisst forhold til ytre påvirkninger som former virksomheten, samt at man har innsikt i muligheter som finnes utenfor virksomheten og kan se hvilke muligheter og begrensninger som ligger utenfor virksomheten (Ulrich et al., 2012a).

Informantene mente at de kjente relativt godt til konteksten virksomheten opererte innenfor, men det var noen forskjeller i forhold til hvilken rolle og erfaring man har innenfor HR. Noen av informantene uttrykte at de var godt orientert om utfordringer og forretningskonteksten til virksomheten, imidlertid la de til at dette var på grunn av egen interesse og at det ble tatt egne initiativ for å holde seg oppdatert. Flere påpekte at dagens situasjon i olje- og gassnæringen med nedbemanning og lav oljepris muligens førte til at man var ekstra oppmerksom på hva

som skjer i konteksten rundt. HR-medarbeiderne gav inntrykk av at de kunne ønsket seg å ha mer kunnskap om konteksten og ha et større perspektiv på markedet de opererte innenfor, men at tiden ikke strakk til. Utsagn fra HR-medarbeider: ”Jeg kunne godt tenkt meg større kunnskap om og ha et større perspektiv på det markedet vi opererer innenfor”.

Utsagn fra HR-leder: ”Det er nok et forbedringspotensial i min avdeling, i forhold til kunnskap om forretningskonteksten, tenker jeg”. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Vi har ikke fokus på strategisk posisjonering i det daglige. Vi gjør bare det vi må gjøre, tiden strekker ikke til”.

Vi ser det slik at ved noen elementer av innføring av HR-transformasjonskonseptet vil det være en prosess som går over tid. Det å være opptatt av strategisk posisjonering vil være avhengig av flere ting. Det vil være viktig at dette er noe som ledelsen setter på agendaen og krever at HR-medarbeiderne skal ha kunnskap og innsikt i, samtidig vil det være opp til hver enkelt å fokusere på å holde seg oppdatert og søke kunnskap om det som er en del av konteksten virksomheten opererer innenfor.

8.2.4 Fagforeninger og forretningskonteksten

HR-transformasjonskonseptet krever at HR-funksjonen relateres til virksomhetens kontekst og som nevnt i kapittel 4.1.2 må HR-medarbeidere forholde seg til mange interessenter. Disse interessentene er både innenfor virksomheten, representert av ansatte og linjeledere, samt eksterne interessenter som er representert av kunder, investorer, konkurrenter, leverandører og lokalsamfunnet (Ulrich et al., 2009). Ulrich et al., (2009) nevner fagforeninger som en del av denne forretningskonteksten, men bruker ikke nevneverdig mye tid på å beskrive forholdet HR-funksjonen skal ha til fagforeninger. Fagforeninger er av stor betydning i Norge og det er store forskjeller mellom Norge og USA med tanke på partssystemet. Dette vil være med å påvirke hvordan man implementerer et konsept som HR-transformasjon i en norsk kontekst. Ifølge Levin et al., (2012) er statens rolle i partssystemet i USA bare en lovgivende myndighet og staten inngår ikke som forhandlingspart, slik det praktiseres i Norge. Så det vi i Norge kaller trepartssamarbeidet, vil bli kalt for topartssamarbeidet i USA når det kommer til lokale kollektive forhandlinger. Det vil si at når det kreves forhandlinger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, vil det i USA ikke være sentrale myndigheter involvert. Myndighetene legger kun føringer til hva som omfattes av lovgivningen og hva som er påkrevd når det gjennomføres kollektive forhandlinger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Levin et al., 2012).

I amerikansk arbeidsliv er ledelsen mer kritisk til fagforeninger, og i noen tilfeller har det vært en tradisjon for å arbeide systematisk for å holde fagforeninger utenfor og unngå at arbeidstakere organiserer seg (Levin et. al., 2012). Utsagn fra en HR-leder: ”Fagforeninger har en helt annen status i USA enn i Norge, det er nærmest mafialignende tilstander innenfor noen av fagforeningene i USA”. En arbeidsgiver i USA kan hindre ansatte på arbeidsplassen i å være medlem i en fagforening, og en måte å unngå fagforeninger vil være å tilby systemer i virksomheten som gir de ansatte mulighet til å klage eller utrykke misnøye. Slike alternative systemer kan redusere de ansattes behov for å være medlem i en fagforening (Olsen, 2014). Denne holdningen er lite utbredt i Norge og Olsen (2014) hevder at en av grunnene til det er lovverket og avtaler som gjør at arbeidsgivere aksepterer at fagorganisasjoner eksisterer og har en rolle i arbeidslivet.

Levin et al., (2012) viser til at denne type desentraliserte forhandlingssystem, der avtaler blir forhandlet frem internt, kun blir gyldige innenfor en bestemt virksomhet. Det vil derfor oppstå alternative systemer blant ulike virksomheter. Videre inneholder de fleste kollektive avtaler klausuler om ledelsens rettigheter på den ene siden og fagforeningens rettigheter på den andre siden. Det innebærer at rettighetene til fagforeningene dreier seg her om retten for tillitsvalgte til å drive med fagforeningsarbeid og bruke arbeidstid til å ivareta innholdet i den kollektive avtalen. Ledelsen vil derimot ha rett til å bestemme over hvordan man skal utføre arbeidet, bruk av teknologi, samt antall ansatte på de enkelte arbeidsoperasjonene (Levin et al., 2012). Dette vil være i kontrast i forhold til Norge, med bestemmelsene om ansattes medvirkning i saker som angår den enkeltes arbeidssituasjon (Arbeidsmiljøloven, 2005). I USA har heller ikke fagforeninger rett til å samarbeide med ledelsen om utvikling av virksomheten, noe norske fagforeninger i LO har rett til gjennom Hovedavtalen. Videre påpeker Levin et al., (2012) at velferdsgoder som helseforsikring, pensjonsordninger, arbeidstid og permisjonsordninger oppnås i USA gjennom kollektive avtaler, som blir forhandlet frem av fagforeningen. Dette er motstridene til Norge som har en velferdsstat som ivaretar den enkelte gjennom nasjonale lovgivning (Levin et al., 2012). Utsagn fra en HR-medarbeider som illustrerer den ulike tankegangen vi har om fagforeninger og partssamarbeid i Norge og USA;

”Jeg husker for noen år siden da vi var i streik og ledelsen fra USA ville reise til Norge for å ha et møte med Norsk Olje og Gass. De var av den oppfatning at de hadde myndighet, makt og påvirkningskraft i forhold til utfallet av denne streiken. Det opplevdes frustrerende for oss her i Norge å prøve å forklare at dette ikke ville være

utslagsgivende. Vi må ofte bruke tid på å forklare hvordan ting fungerer her og jeg mener at dersom det blir ny streik, vil vi nok komme til å oppleve noe av det samme.

Under intervjuene fikk vi inntrykk av at fagforeningen stod relativt sterkt i virksomhetene og at samarbeidet fungerte bra mellom virksomheten og fagforeningene. Det var en hovedprioritet og opprettholde et godt samarbeid med de fagforeningene som var representert i virksomheten. Utsagn fra HR-leder:

”Beslutninger blir rett og slett bedre når vi får fagforeningers synspunkter med. Det at de faktisk har reell makt, gjør at vi må flytte oss mot dem. Jeg tror en sånn balanse vil gi de beste løsningene, det tror jeg at de fleste er enig i. Dette forutsetter selvsagt at vi får til et ryddig og konstruktivt samarbeid”.

Dagens situasjon i oljemarkedet er preget av økonomisk usikkerhet. Endringene som foregår i oljemarkedet fører til at virksomhetene må tenke mer langsiktig og sette inn tiltak som gjør at de kan være i stand til å konkurrere på det globale markedet. Dette var også noe som preget virksomhetene vi var i kontakt med og de hadde utført flere typer innsparingsprosjekter. Noen av prosjektene innebar tiltak som angikk personalet, blant annet omplassering av personell internt i selskapet, men også utsetting av personell hadde blitt gjennomført og var pågående tiltak. I slike store prosesser som involverer mennesker, er det svært viktig å opptre og gjennomføre prosessen på en korrekt og lovmessige måte. Fagforeninger har en sentral og vesentlig funksjon når det kommer til forhandlinger og representerer medarbeidernes rettigheter (Dølvik, 2013).

Undersøkelsen vår viser også til at mange av de ansatte er organisert og at fagforeningen står sterkt både på arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden. Dagens situasjon i markedet har vist seg å føre til at enda flere ansatte har fagorganisert seg. Dette samsvarer blant annet med det Olsen (2014) viser til med den høye organiseringsgraden i Norge. En kan videre diskutere om fagforeningen har samme påvirkningsmulighet og innflytelse som tidligere, og i undersøkelsen vi utførte ga noen av informantene uttrykk for bekymring for at fagforeninger ble involvert for sent i prosesser, og at fagforeningene hadde en sterkere posisjon tidligere. I forhold til dagens situasjon, som innebærer store og hyppige endringsprosesser, kan det også stilles spørsmål til om fagforeningen i det hele tatt får mulighet til å delta og være involvert i så stor grad som ønskelig. Ting endrer seg fort og det skjer så mye endringer at det kunne

være vanskelig for fagforeningene å holde følge med virksomhetene.. Utsagn fra en HR-medarbeider:

”Når alt kommer til alt, så tror jeg at dersom virksomheten vil gå inn for noe, og fagforeningen er imot det, så måtte vi gjerne ha gjort noe tilpasninger, men jeg er redd de ville gjort som de ville uansett”.

8.3 Endre organiseringen av HR-avdelinger med tanke på struktur og teknologi

Det andre elementet som beskrevet innledningsvis i kapittel 4 som skal endres ved en HR-transformasjon er å reorganisere HR-avdelingen med tanke på struktur og teknologi. I følge Ulrich et al., (2009) vil den optimale strukturen til en HR-avdeling være en såkalt ”shared-service” organisasjon, dette innebærer at man har en sentral administrativ enhet, en sentral ekspertenheter, samt lokale ”HR-business partners” som jobber strategisk i de lokale HR-avdelingene.

Samtlige informanter i virksomheten rapporterte om at det var samsvar mellom strukturen til HR-avdelingen i virksomheten og modellen til Ulrich. De lokale HR-medarbeiderne i virksomheten ble kalt for ”HR-business partners”, det var opprettet et eksternt servicesenter som tok seg av de rene administrative oppgavene, samt ekspertenheter. Strukturen var altså i samsvar, imidlertid var det ulike oppfatninger om hva som lå i og hvordan rollen som ”HR-business partner” faktisk utspilte seg i praksis. Et annet aspekt er at det tar tid å bygge opp en ”shared-service” modell. En informant forklarer at selv om det var en klar holdning fra ledelsen på hva som var formålet, ble det en langvarig prosess som møtte mye motstand. Oppgaver ble gradvis sentralisert og ulike personellgrupper sitter nå samlet og utfører tjenesten til hele virksomheten. Selv om prosessen tok tid, ble det en markant endring og det er denne modellen man fortsatt bruker i virksomheten.

8.3.1 Samsvar mellom arbeidsoppgaver og HR-funksjonens formål

Ulrich et al., (2009) påpeker at profesjonelle HR-medarbeidere skal være involvert i virksomhetens overordnede mål og strategi og kunne opptre som en ”HR-business partner” hvor man har et strategisk og forretningsorientert fokus. I forhold til formålet med denne oppgaven fant vi det interessant å se om det er samsvar med det som er uttalt skal være HR-funksjonens formål i virksomheten etter at man innførte HR-transformasjonskonseptet, og det som faktisk var arbeidsoppgavene til de enkelte informantene. Utsagn fra en HR-medarbeider:

”Nei, jeg vil ikke si at det er samsvar mellom mine arbeidsoppgaver og det som er uttalt skal være HR-funksjonens formål i det hele tatt, vi er alt for dypt nede i detaljene og det administrative”.

Virksomhetene som informantene representerer, er store organisasjoner med mange ansatte som fører med seg en del administrative oppgaver som må løses. Disse oppgavene løses mer og mer i type ”shared-service” modell som beskrevet i kapittel 4.2 og kan også relateres til HR-kompetansen som Ulrich et al., (2008) beskriver som operasjonell utførelse som beskrevet i kapittel 4.3.2. Fokuset til HR-funksjonen har gradvis endret seg mot et mer strategisk fokus, som krever at de tradisjonelle transaksjonene må ivaretas på en annen måte. En informant påpekte at de har brukt mye tid på å bygge opp et servicesenter som effektivt skal få unna de mer rene administrative oppgavene. Ideen med å sentralisere denne type tjenester er at profesjonelle HR-medarbeidere innad i virksomheten blir i mindre grad opptatt av de transaksjonsbaserte tjenestene og kan utøve en mer strategisk og forretningsorientert rolle. Man frigjør tid slik at en lokalt kan gå mer inn i de transformativ oppgavene med arbeid rundt utvikling av medarbeidere, strategisk utvikling, forhandlinger og lignende.

For at en ”shared-service” organisasjon skal kunne fungere er det viktig med et godt samarbeid mellom partene og ikke minst med god opplæring. Det er mye lokalkunnskap som må overføres for at servicesenteret kan levere samme kvalitet som tidligere når HR-avdelingen utførte disse oppgavene selv. Under intervjuene kom det fram at ideen om å ha et felles servicesenter som bidro til å lette det administrative trykket, var veldig positivt, men selve praksisen ble til tider utfordrende. Årsaken til dette var at det var mangel på kunnskap og kompetanse i service sentrene. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Vi gjør mange administrative oppgaver i dag, som vi egentlig ikke skulle fordi servicesenteret ikke har kompetanse til å gjøre det. Det er rett og slett mangel på kompetanse, der kompetansen burde ha vært”. Utsagn fra en HR-medarbeider:

”Det er sagt at lokal HR skal være såkalte ”HR-business partnere”, vi skal være med å utføre strategier og oppnå målsetningene til selskapet, men vi opplever at vi nesten blir nedgravd i administrasjon, men gjerne en annen type administrasjon enn tidligere. Nå går de administrative oppgavene mest ut på å følge opp servicesenteret og at de har utført oppgavene korrekt.”

Det at man bruker tid på å følge opp servicesenteret på denne måten, vil stjele tid fra rollen som ”HR-business partner” for HR-medarbeiderne.

8.3.2 Linjeleders ansvar

Som beskrevet i kapittel 4.2.1 er det linjeledere som har personalansvar for de som rapporterer til dem. Under intervjuene kom det frem at linjeledere har blitt flinkere til å ta initiativ til å ha samtaler med de ansatte, og dersom det er behov for å iverksette tiltak for å endre en situasjon gjør de ofte dette selv. HR blir da en rådgiver i denne forbindelse, mens lederen selv gjør jobben. Det er en god bevegelse mot dette, imidlertid kom det også frem utsagn som gikk ut på at det fortsatt er linjeledere som ønsker å skyve denne type arbeid over på HR-avdelingen og ønsker at de skal gjøre det for dem. Utsagn fra HR-medarbeidere: ”Jeg tror nok at ledere ofte tror at vi skal gjøre alt for dem, de ser på oss nærmest som deres sekretærer”. ”Veldig mange innad i organisasjonen mener at alt som handler om personalansvar er HR sin rolle, men det er det jo ikke!”

Utviklingen de senere årene har ført til at det har blitt opprettet flere og flere administrative systemer, hvor linjeledere kan gå inn og gjøre mye selv med tanke på å følge opp sine ansatte. Problemer som oppstår i forbindelse med dette viste seg å være manglende kunnskap i linjen. Linjeledere har ikke samme forståelse for hvilken informasjon som behøves for de ulike transaksjonene og det ender opp med at HR i stor grad blir involvert likevel og gjerne på en mer tungvint måte, der feil må rettes opp i ettertid. Selv om det var delte meninger så gav flere av informantene uttrykk for at utviklingen har beveget seg i retningen av at linjeledere får mer og mer forståelse for at de må utføre diverse oppgaver selv. Mange linjeledere tar mer ansvar og gjør de administrative oppgavene selv.

Utsagn fra HR-leder:

”Jeg er temmelig sikker på at det finnes ulike oppfatninger innad i virksomheten om hva HR sin rolle er. Men jeg tror at jo lenger opp i organisasjonen man kommer er det større enighet om hva HR egentlig skal drive med. Så tror jeg lenger ned i organisasjonen, uavhengig av hva saken handler om, så tror jeg det er mer uenighet”.

Også her gjorde det seg gjeldende hvilken rolle man har i organisasjonen, hvilket perspektiv man har på dette. HR-medarbeidere på et lavere nivå vil være mer involvert i transaksjonsbaserte og administrative oppgaver og ser hva som faktisk må gjøres, enn sine ledere som er mer involvert i strategi- og styringsorienterte oppgaver.

8.3.3 Universell karakter

Vi vil påpeke at utfordringer som vi har beskrevet ovenfor er av en mer universell karakter og vi ser det slik at den norske konteksten ikke vil være av like stor betydning i like stor grad her. Ulrich et al., (2009) påpeker at det er en fallgrube at man kun reorganiserer strukturen for HR-funksjonen og dermed tror at man har innført HR-transformasjon i sin virksomhet. Man har gjerne brukt tid på å etablere en "shared-service" modell og ansatt HR-medarbeidere i en "HR-business partner rolle". Imidlertid, dersom man ikke har brukt tid på å få det til å fungere gjennom opplæring og knytte det til forretningsstrategien og virksomhetens overordnede mål fremhever Ulrich et al., (2009) at HR-transformasjonen ikke er innført på en vellykket måte. Et annet aspekt i forbindelse med innføring av "shared-service" modell er at dette er en prosess som vil ta tid. Det vil ikke bli rask tilkoplest som beskrevet i Røvik (1998) sin teori. Imidlertid, vil det heller ikke bli frastøtt fordi dette er noe som alle må forholde seg til som en del av den nye arbeidshverdagen. Vi mener det vil være en del av en kontinuerlig prosess, hvor de ulike rollene må læres og nedfelles blant HR-medarbeidere, linjeledere og resten av arbeidstakerne, og hvor ulike elementer vil bli oversatt for å tilpasses den konteksten de opererer innenfor.

8.3.4 Utsetting av tjenester

Ifølge Smedsvig (2014) innebærer utsetting av tjenester at arbeidsgiver setter ut enkelte arbeidsoppgaver til en tredjepart, som tidligere har vært utført av virksomheten selv. Ulrich et al. (2009) argumenterer for at i mange tilfeller vil det være fordelaktig for en virksomhet å sette ut de administrative arbeidsoppgavene som utføres i HR-funksjonen. På denne måten vil det bli mer rom for HR-medarbeidere til å ha fokus på de mer transformativ og verdiskapende oppgavene. Andre fordeler Ulrich et al., (2009) trekker fram er at man vil spare kostnader og at man får en standardisering av HR-praksiser.

Samtlige av informantene i virksomhetene har vært gjennom flere prosesser med utsetting av tjenester. Det som hadde blitt tjenesteutsatt var administrative tjenester som for eksempel rekruttering og oppfølging av reiseregninger og sykepengeordninger. I dag opplever man et tøft og krevende konkurransemarked, noe som informantene i virksomhetene vi intervjuet har erfaring med. En informant i det ene selskapet gav inntrykk av at bakgrunnen for at de flagget ut mange av de administrative tjenestene sine var at kostnadene deres var dobbelt så store som konkurrentene. Informanten mente at leveransen på tjenestene HR-avdelingen utførte var

veldig gode, men de var alt for dyre. Konkurrentene lå foran på det å profesjonalisere de HR-operasjonene som kunne operasjonaliseres og som videre hadde flyttet dem til områder der kostnadene var lavere. Utsagn fra HR-leder: ”For to tre år siden, startet kostnadspresset å slå inn og vi hadde en helt klar målsetting om å redusere kostnadene og komme inn på det nivå vi ønsket å være i forhold til våre konkurrenter”.

Kostnadsbesparelser gikk igjen som begrunnelse for utsetting av tjenester blant informantene, samtidig pekte noen på at man ville oppleve økt effektivitet ved å standardisere prosessene. Det var høy grad av forståelse blant informantene om hvorfor det var nødvendig og hva som var nytteverdien av det. Det at det finnes billigere arbeidskraft med å ha et servicesenter i et lavkostland ble flere ganger nevnt. Tar man for eksempel rekruttering så handlet det også om fleksibilitet i forhold til å dekke fremtidige kostnader. En vil da kunne tilpasse behovet i forhold til når man faktisk trenger det. Et annet aspekt med rekruttering som ble nevnt er at i denne type internasjonale selskaper kan man ved å sentralisere disse tjenestene på et sted, (ofte i utlandet) ha mulighet til å finne de rette menneskene med den kompetansen virksomheten behøver.

En av informantene påpekte at virksomheten vedkommende arbeider for, fortsatt arbeider med å se på mulighetene for å sette ut enda mer. Årsaken til at de ikke har gjort det på dette tidspunkt er at markedet fortsatt ikke er modent på dette området. Denne modenhet er viktig og per i dag var det ingen som kunne tilby den tjenesten virksomheten søkte etter. Informanten sammenlignet dette med USA, hvor det er mer vanlig å sette ut for eksempel lønnstjenester. Informanten mente at det å drive med administrasjon i forbindelse med lønn var komplekst i Norge på grunn av at det er knyttet opp mot vårt avtaleverk, lovverk, medbestemmelse og måten vi tenker på i forhold til den ansatte. Samtidig som vi har utviklet tariffavtaler som har høy grad av kompleksitet og som kan være vanskelig å sette ut dersom leverandøren ikke innehar kunnskap om dette. Informanten påpeker videre at modenheten i markedet vil komme til å håndtere dette, og vedkommende ser en trend hvor selskaper er i gang med å posisjonere seg og øke sin kompetanse innenfor områder som dette for å kunne møte etterspørselen til virksomheter som ønsker å sette ut disse tjenestene.

8.3.5 Stillingsvern

Vi ser at en konsekvens av at man setter ut administrative tjenester til eksterne leverandører som et ledd av at man innfører HR-transformasjonskonseptet i en virksomhet, kan være at flere HR-medarbeidere kan bli sagt opp på grunn av at det ikke lenger vil være behov for dem. Dette vil utspille seg annerledes i Norge enn i USA, hvor man i Norge har et sterkt stillingsvern som beskrevet i kapittel 5.2.6 og §15-7 i arbeidsmiljøloven om vern mot usaklig oppsigelse står sterkt. Når det gjelder individuelle oppsigelser skiller Norge seg klart fra USA, mens man kommer likere ut når det gjelder bestemmelsene om masseoppsigelser (Smedsvig, 2014). Når man ser det norske oppsigelsesvernet relatert til det amerikanske har Norge et av de sterkeste oppsigelsesvernet i OECD-landene og USA fremstår som landet med svakest vern mot oppsigelse. Derimot har enkelte delstater i USA etablert et visst vern mot oppsigelser (Econ-rapport nr. 2009-112, 2010).

Amerikanerne har en kjent mentalitet som viser til USA som mulighetens land, der frihet og autonomi i arbeidslivet er sentrale elementer. Fleksibilitet i det amerikanske arbeidsmarkedet er et kjennetegn og mulighetene er knyttet til at enkeltpersoner gjennom hardt arbeid og selvutvikling kan oppnå "the American dream". Dette idealet er reflektert i alle nivåer i arbeidslivet og er allment akseptert, men er ofte mer synlig i private virksomheter (Brewster & Larsen, 2000). Det vil på mange måter være "enklere" å si opp en ansatt i USA enn i Norge. Utenom offentlig sektor, finnes det i USA ingen lovbestemmelser som regulerer oppsigelsestid og det kan gjennomføres uten begrunnelse eller forklaring (OECD, 1999). Det vil være ulike bestemmelser for hva som anses å være en saklig grunn til oppsigelse. Oppsigelser basert på brudd på likebehandling knyttet til rase, kjønn og nasjonal opprinnelse vil være å regne for usaklige, på lik linje med oppsigelser på bakgrunn av fysiske eller psykiske svekkelse dersom arbeid kunne ha blitt utført gjennom tilrettelegging på arbeidsplassen (OECD, 1999).

8.4 Endre eller oppgradere HR-medarbeidere slik at de har den kunnskapen og ferdighetene som trengs

Ved implementering av HR-transformasjonskonseptet skal ifølge Ulrich et al., (2009) HR-medarbeidere oppgraderes og endres gjennom kompetanseutvikling slik at de kan få et mer forretningsorientert og strategisk fokus og dermed bidra til å nå virksomhetens mål. Som vi beskrev i avsnittet om stillingsvern er det også en fare for at noen blir byttet ut i denne prosessen. Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av at de aller fleste informantene mente at de

innehar den kunnskapen og ferdighetene som trengs for å bidra til virksomhetens verdiskapning. Igjen kom det fram at flere mente at det var vanskelig å måle hvilken verdi en HR-avdeling faktisk har. Man så på samarbeidet med kolleger i forretningslinjen som viktig for å heve kompetansen sin og få en mer helhetlig forståelse for virksomheten og hvilke tjenester den leverer. Dersom man har profesjonelle HR-medarbeidere som har en kompetanse som er relevant for forretningen og ikke bare innenfor administrative oppgaver, vil dette være en styrke. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Ja, per i dag mener jeg at vi innehar den kompetansen vi trenger, vi har den yngre garde som er nyutdannet og så har vi oss gamle som har en del mer praktisk erfaring”.

I den ene virksomheten hadde det blitt iverksatt direkte tiltak for å videreutvikle HR-medarbeiderne til å ha en mer forretningsorientert og strategisk tilnærming. De opprettet egne kurs for hvordan man skulle opptre som ”HR-business partner” når man satte i gang HR-transformasjonsprosessen. Dette ble gjort for å klargjøre og bevisstgjøre HR-medarbeiderne om hva denne rollen innebar. Dagens situasjon består av intensive opplegg for å operasjonalisere rollen som ”HR-business partner” ytterligere og få den opp på et høyere strategisk nivå. Utsagn fra HR-leder: ”Det er et veldig press på å profesjonalisere business partner rollen, det er en klar dreining i den retningen og tydelige tiltak som settes inn”.

HR-medarbeiderne derimot påstod at det var svært lite tiltak som ble iverksatt for denne type videreutvikling. Det var en følelse av at det var lite prioritert på grunn av kostnadsspørsmål. Fokuset ligger på å spare kostnader og de påpeker at det også er tidsmessige utfordringer. De uttrykker at de føler seg presset på tid gjennom daglige arbeidsoppgaver og krav om å levere gjør at det er lite rom for videreutvikling. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Egentlig burde vi ha fokusert på videreutvikling av kompetanse, men det er rett og slett ikke tid. Samtidig har alt blitt så kostnadsstyrt nå”. Utsagn fra en HR-medarbeider:

”Jeg har foreslått enkle tiltak som går på å videreutvikle HR-medarbeidere til å ha en mer strategisk tilnærming. Tiltak som går på at vi skal være til stede på styremøter, strategimøter og avdelingsmøter. Dette er noe som ville bidratt inn mot det mer strategiske, men vi har ikke tid.”

Det kom fram at medarbeiderne så på det å lære av hverandre som nyttig for videreutvikling og det behøvdes ikke nødvendigvis dyre kurs og konferanser for å bli mer strategisk og forretningsorientert. Utsagn fra en HR-leder: ”Vi tror på læring på jobb. 70 % skjer på jobb, 20% skjer under coaching og 10 % skjer på kurs”.

I denne sammenhengen var igjen de ulike perspektivene avhengig av hvilken rolle en har i HR. HR-medarbeiderne viser til at de er presset på tid og til kostnadsbesparelser, mens ledere påpeker at videreutvikling av kompetansen til HR-medarbeidere er noe de har fokus på. Dette kan relateres til Røvik (1998) sin teori om at man innfører nye organisasjonsoppskrifter så kan det oppstå en form for frikobling. Det er ikke sammenheng mellom prat og praksis, ledelsen fremhever at dette er noe vi skal fokusere på, mens i realiteten blir det ikke satt av tid og ressurser til å faktisk gjennomføre det.

8.4.1 HR-kompetanser innenfor HR-transformasjonskonseptet

I kapittel 4.3 presenterte vi de ulike kompetansene i figur 1.2 (Ulrich et al., 2008) og supplerte med de nye kompetanseområdene fra undersøkelsen i 2012. I det følgende vil vi drøfte dette opp mot egne funn og belyse de kompetansene vi mener vil ha noen implikasjoner som vil være avgjørende når man skal utøve dem i en norsk kontekst. Vi ser det slik at ved kompetanseområdene troverdig aktivist, "Talent Manager" og organisasjonsdesigner/kapabilitetsbygger og kultur- og endringsagent at man må gjøre noen tilpasninger for at det skal passe inn i en norsk kontekst.

8.4.2 Troverdig aktivist

Som troverdig aktivist skal man som profesjonell HR-medarbeider være opptatt av å knytte relasjoner og påvirke mennesker i virksomheten på en klar og konsistent måte. Utsagn fra en HR-medarbeider: "Relasjoner gjennomsyrrer alt for å kunne gjøre en god jobb innenfor HR".

Utsagn fra en HR-medarbeider:

"De må få tillit til en person som de i utgangspunktet ikke hadde tillitt til fra før, det er det som er hele nøkkelen til det å være en HR business partner. Skal en få til en god business partnering modell er man nødt til å ha gode relasjoner med mennesker i bedriften. Det nytter ikke å sitte på et kontor med døren igjen og skrive mail til folk, man må ha fokus på å bygge relasjoner".

Man må arbeide for å oppnå denne tilliten fra mennesker både på utsiden og innsiden av virksomheten. Ulrich et al., (2012a) påpeker at man må vise at man har en forståelse for hvordan verdier skapes i virksomheten. Det handler om at man må tørre å stå opp for sine meninger og synspunkter, spesielt om man skal være innenfor en ledergruppe. En må være etisk, ryddig på alle mulige måter og faglig sterk. Ulrich et al., (2008) kaller det å være en

troverdig aktivist for "HR with an attitude" og det handler blant annet om at HR-medarbeidere skal opptre som autoriteter og gi kunnskapsbaserte anbefalinger for å løse problemer. I forhold til hvordan dette kan relateres inn til en norsk kontekst mener vi man må gjøre noen tilpasninger i forhold til å opptre som en autoritet i henhold til den norske kulturelle profilen. Dette vil vi komme tilbake til når vi ser på de kulturelle dimensjonene til Hofstede i kapittel 8.6.2.

8.4.3 "Talent Manager" og organisasjonsdesigner/ kapabilitetsbygger

Dette kompetanseområdet innebærer som nevnt at man som HR-medarbeider skal ha god kjennskap til evnene og egenskapene som finnes innenfor en organisasjon. Hva man er gode på og hvordan disse evnene skiller seg ut fra hva andre virksomheter har av evner og kompetanse (Ulrich et al., 2009, 2012a). Som vi beskrev i kapittel 4.3.4 kaller Ulrich (2012a) dette for å være en kapabilitetsbygger og HR-medarbeidere bør være i stand til å overvåke og utvikle disse egenskapene. Dette innebærer at man tilrettelegger for tilsyn av ansatte og egenskapene man har i organisasjonen. Man må også ha en forståelse for hvordan man på best mulig måte kan investere i disse egenskapene (Ulrich et al., 2012b). HR-transformasjonskonseptet er preget av en ny-rasjonalistisk tankegang som vi beskrev i innledningen, hvor man ser på den formelle strukturen som et viktig instrument og man har et perspektiv der man ser på virksomheten som at man kan styre den (Røvik, 2007). Dette vil gjøre seg gjeldende når man ser i forhold til dette kompetanseområdet, der HR skal overvåke og måle for å se om aktivitetene gir de forventede resultatene (Ulrich et al., 2012b).

Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av at informantene mente de hadde god kjennskap til egenskapene og kapabilitetene som fantes innenfor virksomheten, imidlertid ville det alltid være et forbedringspotensial og noe de måtte fokusere på for å opprettholde kunnskapen om. Et av de viktigste punktene som kom frem under intervjuene om hvordan HR best mulig kan tilrettelegge for at ansatte skal utvikle sine ferdigheter for å kunne levere det som kundene og investorene forventer, var å forstå forretningen. Forretningsforståelsen må ligge i bunn, for dersom man ikke forstår forretningen vet man ikke hvilken retning en skal gå. For å få til en prestasjonsbasert kultur kan HR bidra med presentasjonsbaserte systemer og gi lederen et verktøy for å kunne følge opp de ansatte. HR kan praktisere en rådgivende rolle der man motiverer og gir råd og støtte om hvordan ledere best kan tilrettelegge for ansattes utvikling og holde kurs for dem om hvordan de kan bruke de ulike personalsystemer. Utsagn fra HR-

medarbeider: ”HR må være ekspert på det som går på utvikling av medarbeidere og ledere. Det er viktig å at alle ansatte har konkrete utviklingsplaner”.

Flere av informantene pekte på at det var en økning og et høyt fokus på å måle de ansatte systematisk på resultater og virksomhetene hadde systemer for å kunne utføre disse målingene, gjennom blant annet KPI-målinger (Key Performance Indicators) og prestasjonsbaserte systemer. Selv om det var noen få ulikheter i forhold til de prestasjonsbaserte systemene som ble benyttet, så dreide det seg om at virksomheten først på konsernnivå setter sine strategier og mål. Deretter blir dette videreført avdelingsvis gjennom ledere og ansatte utvikler egne mål som er i forbindelse med dette. Målene til den enkelte medarbeider blir utarbeidet sammen med leder og de vil gå ut på leveranse og utvikling. Det blir holdt oppfølgingssamtaler i løpet av året og medarbeiderne vil få en karakter som har betydning og påvirkning for lønnen deres. Utsagn fra en HR-leder: ”Det er veldig viktig å fokusere på en organisasjons evne til å lære og utvikle seg. Jeg synes det er enhver leders plikt å se sine ansatte og gi tilbakemeldinger, med eller uten system”.

Det var delte meninger om slike prestasjonsbaserte målesystem var positivt eller negativt. Noen mente det var avhengig av hvilken leder man hadde, hvor involvert den enkelte leder var og at det var forskjeller mellom avdelingene i forhold til bruken og respekten for systemet. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Problemet er at systemet ikke blir brukt slik det bør bli brukt. Ansatte forstår ikke de personlige målene sine, de blir bare trukket ned over hodet på dem fra ledelsen”. Informanten fra HR Norge, påpeker at utenlandske selskaper har vært flinkere til prestasjonsledelse og medarbeideroppfølging. Dette har blitt sett på som hard HR i Norge, men vedkommende mener at dette ikke trenger å være negativt. Et godt prestasjonsstyringssystem fører til at man blir vant til å prate om sterke og svake sider, som ikke bare vil fungere som en pisk. Ingen systemer vil fungere dersom det bare består av et ensidig forhold, en vil jo ha medarbeideren med seg. Han fremhever at det handler om å skru på de tingene som kan spille inn på motivasjon og engasjement. Utsagn fra HR-medarbeider:

”Jeg er positiv til dette systemet, men vet at det er mange som er negative på grunn av karaktersetningen mot slutten av året. Dersom det brukes på rett måte er jeg veldig positiv til det. Det kan være en motivasjonsfaktor for mange i tillegg til at det kan være et incentiv, fordi det kan være med å bidra til en lønnsøkning”.

Et annet viktig aspekt i forhold til prestasjonsbaserte systemer er at man ikke må glemme hva det egentlig handler om. Utsagn fra en HR-leder:

”Jeg synes ofte vi snakker for mye om karakteren og systemet, men ikke hva det egentlig handler om. Det handler om at du som leder skal se dine medarbeidere, du skal gi dem tilbakemeldinger. Det er det systemet handler om.”

Vi ser at det er fokus på å føre tilsyn og overvåke egenskapene til de ansatte i en virksomhet. Hvorvidt man har innsikt i resultatmålingene vil være avhengig av hvilken rolle man har innenfor HR-avdelingen. Noen ansatte har tilgang til systemet til å få opp rapporter over ulike typer målinger. Dette kan for eksempel være karakterer som ble benyttet i lønnsoppjøret til de individuelt avlønnede. Noen av informantene påpekte at de mente at det å overvåke var et negativt ladet ord og at dette ikke vil være forenlig med hvordan de opererte hos dem. Utsagn fra en HR-leder: ”Overvåking, nei det er det ikke kultur for her. Vi har et performance system, men det vil jeg ikke si at vi bruker som en form for overvåking”. Dette mener vi kan ses i sammenheng med arbeidsmiljøloven, § 4-3 som viser til tydelige krav til det psykososiale arbeidsmiljøet på en arbeidsplass, hvor man blant annet skal legge til rette for at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas. Vi ser det slik at elementet av overvåking innenfor HR-transformasjonskonseptet vil møte motstand i en norsk kontekst og vil ikke være forenlig med det arbeidsmiljøet man ønsker å opprettholde og ivareta. Man har instanser som verneombud og arbeidsmiljøutvalget i Norge som er med på å verne og opprettholde et godt arbeidsmiljø. Disse instansene er noe man som HR-medarbeider forholder seg til og innretter seg etter. I henhold til arbeidsmiljøloven § 6-2 (4) har man verneombud som skal ivareta arbeidstakernes interesser og som skal involveres dersom man iverksetter tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøutvalget (AMU) behandler også saker som er av betydning for arbeidsmiljøet og arbeider med å gjennomføre konkrete tiltak for å opprettholde kravene som stilles i arbeidsmiljøloven. I tillegg har arbeidstakere i Norge i større grad rett til å bli involvert når det kommer til utvikling av sin egen stilling. Arbeidsmiljøloven forankrer rettighetene den enkelte arbeidstaker har til at enhver jobb skal inneholde faglig ansvar, variasjon og mulighet til medbestemmelse i henhold til § 4-2. Dette er noe HR-medarbeidere i Norge må ta hensyn til når de skal utøve sin rolle som kapabilitetsbygger, i større grad enn i USA. Dermed vil det oppstå tilpasninger i forhold til hvordan man utøver HR-rollen her.

8.4.4 Kultur- og endringsagent

Som beskrevet i kapittel 4.3.5 er en av kompetansene HR-medarbeidere skal ha i HR-transformasjonskonseptet å være en såkalt kultur- og endringsagent, hvor man skal ha en tydelig rolle når det kommer til å forme en virksomhets kultur og være pådrivere av endring. Fokuset skal være å hjelpe organisasjonen til å håndtere endringene, i stedet for å la være å innføre dem. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Min jobb er å få dem gjennom endringen på en god måte”. Informanten beskriver videre at hensikten med HR sin funksjon i en endringsprosess er å forberede menneskene i organisasjonen på endringen som kommer samtidig som man diskuterer muligheter for den enkelte. Ulrich et al., (2012a) påpeker at man skal lage klare og overbevisende argumenter for hvorfor man må innføre endringer og dermed kunne møte motstand som vil komme på en bedre måte.

Flere av informantene påpekte at virksomheten har vært gjennom store endringer i den senere tiden. Dette var av varierende grad og størrelse, men endringene hadde hatt stor innvirkning i virksomheten. Det kom frem at HR hadde hatt en rådgiverrolle når det kom til informasjon, kommunikasjon og påvirkning til å skape endringene i denne prosessen. Flere av virksomhetene sto ovenfor nedbemanningsprosesser, og i slike store prosesser ble det lagt vekt på at HR skulle motivere de ansatte til å forstå behovet endringen og se muligheter. Det vil være viktig i en større organisasjonsendring å involvere de ansatte slik at de forstår hva situasjonen er og hvorfor en endring er nødvendig. Det handler om å ta eierskap til endringen og så la den modnes, for endringer kommer uansett og det handler om den enkeltes robusthet til å ta innover seg og håndtere disse endringene. Dette mener vi HR kan tilrettelegge for. Utsagn fra HR-leder: ”Jeg har fått lov til å være med og gå stegene, ikke minst sett nødvendigheten av endringen, og jeg har fått være med å modne denne endringen. Og nå er jeg der at jeg forstår hvorfor, og jeg er enig i det som må skje”.

Det viste seg at når det kom til større endringsprosesser som innebar mennesker så var HR ofte representert og en sentral del av denne prosessen. Det var vanlig å sette opp egne team med representanter fra ulike involverte avdelinger, der det var åpenhet for å komme med innspill og være med på utviklingen av endringen. Vi ser det som viktig at man tilrettelegger med informasjonsmøter og presentasjoner til de ansatte om hva som er målet med endringen. De ansatte må få anledning og tid til å forstå, for på denne måten kunne skape en eierfølelse til endringen. Krav om medvirkning og medbestemmelse er lovfestet i arbeidsmiljøloven § 4-2 og som vi beskrev i kapittel 5.2.5.1 setter den norske arbeidsmiljøloven tydelige krav til

medvirkning i større grad enn i andre land. Dette mener vi vil gjøre seg gjeldende når man skal ta i bruk HR-transformasjonskonseptet i Norge og hvordan man utøver rollen som kultur- og endringsagent. Arbeidsgivere har som nevnt tidligere plikt til å legge til rette for medvirkning, og arbeidstakerne har igjen plikt til å medvirke. Det vil være utfordrende for HR-medarbeidere å lage klare og overbevisende argumenter for endring uten at man involverer ansatte i høy grad. Utsagn fra en HR-medarbeider:

”Det er veldig mange som ofte blir redde når det skjer store endringer, derfor er det veldig smart av ledelsen å involvere nøkkelpersoner i ulike avdelinger som kan være med å drive prosessen videre. Nøkkelpersonene må være noen som de ansatte har respekt for og hører på, da ville endring fått en bredere forståelse blant de ansatte”.

Noen av informantene viste til at hyppigheten av utskiftning av systemer var alt for stor. Dette førte til at medarbeidere og ledere mistet litt motet, og de tok ikke systemet ordentlig i bruk fordi erfaringene viste at det kom snart et nytt system. Utsagn fra en HR-medarbeider på spørsmål om hvorfor ikke en endringsprosess ble utført som planlagt:

”Jeg har opplevd dette ved uendelig mange anledninger, jeg vet ikke hvor mange ganger jeg er blitt fortalt om et eller annet system som skal innføres og at systemet skal løse alle problemene. Enten så faller det sammen, eller så blir det ikke innført i det hele tatt. Grunnen er nok at dette er en stor byråkratisk organisasjon, der ting tar fryktelig lang tid å gjennomføre, og som kanskje vil møte mye motstand underveis og dermed er det noen som vi gi opp hele greia”.

Flere mente at de opplevde at endringer er noe som er styrt ovenfra og at de bare må innrette seg etter det ledelsen har bestemt. Av og til kan det være utfordrende å fronte dette mot resten av organisasjonen i kraft av sin rolle som HR-medarbeider. Utsagn fra HR-medarbeider:

”Når jeg tenker på min egen rolle ved eventuelle endringer, når jobb-masken er på bruker jeg mye tid på å motivere mennesker til å være positive til endringen. Jeg fungerer som en motivator utad, selv om jeg ikke alltid er enig i endringen selv”.

Vi ser det slik at det å være en kultur- og endringsagent som HR-medarbeider kan være krevende til tider. I en norsk kontekst må man ta høyde for den grad av medvirkning ansatte har i arbeidslivet for å få til gode arbeidsprosesser. På denne måten ser vi at HR-medarbeiderne oversetter kompetanseområdet kultur- og endringsagent til sin kontekst og

finner løsninger på hvordan det best vil fungere i den situasjonen og kontekst virksomheten befinner seg i.

Vil den norske konteksten legge føringer for hvordan man innfører et konsept som HR-transformasjon?

I det følgende vil vi belyse om det norske konteksten vil legge føringer på hvordan man innfører et amerikansk konsept som HR-transformasjon til virksomheter i Norge. Dette vil vi se i lys av det norske lovverket på arbeidsrettsområdet, grad av medvirkning og innflytelse og den norske kulturelle profilen. Samt se på elementer innenfor hard og myk HRM-tilnærming.

8.5 Norsk lovgiving

Lovgivning på arbeidsrettsområdet i Norge utgjør et rammeverk som viser tydelige rettigheter, plikter og begrensninger for hvordan arbeidsrettslige forhold skal utspille seg. Arbeidsretten regulerer vilkårene i arbeidslivet, den omhandler altså rettsregler som gjelder mellom partene i et arbeidsforhold. I kapittel 5.2.5.1 har vi sett at arbeidsmiljøloven i stor grad påvirker det norske arbeidslivet. Videre er det norske arbeidslivet preget av medvirkning og deltakelse (Olsen, 2014; Levin et al., 2012). Vi har avgrenset det vi belyser innenfor dette området, til det vi finner relevant i forhold til HR-transformasjon og hvordan norsk arbeidsrett kan påvirke utførelsen av HR-praksiser i norske virksomheter. Informantene i vår undersøkelse påpekte at den norske arbeidsretten påvirker utførelsen av HR-arbeidet i virksomheten i stor grad. For å kunne drive en virksomhet i Norge, må man forholde seg til det norske lovverket. Dette vil være selvsagt, imidlertid har vi valgt å understreke dette fordi vi mener at norsk arbeidsrett vil føre til at man må gjøre noen tilpasninger av HR-transformasjonskonseptet til Dave Ulrich og hans kolleger i RBL-group. Arbeidsmiljøloven står sterkt og man har rammer rundt tariffavtaler som må etterfølges. Virksomhetene ble også påvirket av de norske arbeidslivstradisjonene gjennom medlemskap i arbeidstakerorganisasjoner, noe som er vanlig i Norge.

Formålet med arbeidsmiljøloven er beskrevet tidligere i kapittel 5 og informantene i vår undersøkelse understrekte at de hadde tillit og respekt for arbeidsmiljøloven. Man hadde et perspektiv som gikk ut på at man så på arbeidsmiljøloven som noe som bidro til å sette rammer og struktur på utførelsen av arbeidsoppgavene. En informant påpekte at arbeidsmiljøloven besto av sunn fornuft og innebærer et fornuftig menneskesyn som det faller

seg helt naturlig at man må forholde seg til. Utsagn fra HR-leder: ”Arbeidsmiljøloven kan like godt være en refleksjon av samfunnet vårt”.

Utsagn fra HR-leder: ”En kan diskutere hva som kom først av arbeidsmiljøloven eller den måten vi er på her i Norge. Nordmenn er vokst opp med en likhetstankegang, der alle er like og ingen er bedre enn andre”

8.5.1 Grad av medvirkning og innflytelse

Olsen (2014) fremhever to hovedbegrunnelser for hvorfor medvirkning og deltakelse er viktig i arbeidslivet. Den første handler om at deltakelse er rettferdig og bygger på hensyn om likhet og retten til den enkelte arbeidstaker på innflytelse på egen arbeidssituasjon. For det andre er medvirkning et middel for å oppnå høyere produktivitet gjennom å forbedre arbeidsmetoder og utvikle organisasjonen. Videre påpeker Olsen (2014) at i et slikt perspektiv så ses den enkelte som en ressurs, og at den ansatte kan bidra med sin kompetanse, som igjen kan gjøre virksomheter mer effektive. Et annet aspekt med tanke på arbeidstakeres medvirkning, er at det gir mulighet for læring og utvikling. Muligheten til å ta del i beslutninger som vedrører virksomheten og egen arbeidssituasjon kan være med å påvirke både arbeidsmiljøet og læring- og utviklingsmuligheter på en positiv måte. Som nevnt tidligere setter arbeidsmiljøloven tydelige krav til medvirkning (Arbeidsmiljøloven § 2-3, 2005). Funnene i vår undersøkelse viser til at det var delte meninger om graden av medarbeiders innflytelse i de forskjellige virksomhetene. Noen mente det var en stor grad av innflytelse, imidlertid var dette gjerne avhengig av den enkeltes arbeidsrolle og hvilken leder man hadde. Utsagn fra en HR-leder: ”Vi har generelt en stor grad av medarbeiderinnflytelse her i Norge. Vi har en høy grad av mulighet til å si ifra, dersom man gjør det på en klok måte”.

Kravene blir stadig tøffere i dagens arbeidshverdag og det er et sterkere fokus på resultater og leveranser. Flere av informantene påpekte at en konsekvens av dette var at det hadde blitt mindre rom for innflytelse. Hverdagen var preget av hyppige og store organisasjonsendringer og medarbeiderinnflytelsen opplevdes i varierende grad av de ulike informantene.

Arbeidsmiljøloven § 4-2 (1) viser til at ”arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet og medarbeiderne skal medvirke ved utformingen av dem”. Videre viser lovteksten § 4-2 (3) til; ”under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes

arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø”. I et konsept som HR-transformasjon, vil det oppstå større endringer i måten man utfører arbeidet sitt på og en kan stille spørsmål ved i hvor stor grad medarbeiderne får mulighet til å medvirke i utformingen av dem.

I virksomhetene vi utførte intervjuer, viste det seg at under større endringsprosesser var enkelte medarbeidere involvert i arbeidet rundt planleggingen og implementeringen av endringene. I tillegg oppfordret ledelsen til at medarbeiderne skulle komme med innspill og forslag. Dette er i samsvar med det som Levin et al., (2012) påpeker, at den norske arbeidsretten setter tydeligere og mer omfattende krav til medvirkning enn lover og forskrifter i andre land. Levin et al., (2012) viser til at medvirkningen ikke bare preges gjennom representanter i Norge, men at den enkelte arbeidstaker selv skal delta. Det er nettopp denne forankringen som skiller seg fra andre land. Vi vil påpeke at virksomheter har styringsrett, og i hvor stor grad medarbeidere mener de har innflytelse og medvirkning, vil variere i stor grad. Dette gjorde seg gjeldene i denne undersøkelsen, hvor enkelte av informantene mente at det ikke var medarbeiderinnflytelse i det hele tatt. De mente at alt ble styrt ovenfra og at en kun utførte det arbeidet som ble forventet og ikke noe mer utover det. På grunnlag av dette kan en videre diskutere om medvirkning blant medarbeiderne er tilstede i forhold til å ta viktig avgjørende beslutninger, eller om de kun blir involvert i arbeidet rundt implementeringen av for eksempel en avgjort endring. Derimot kom det frem under intervjuene at informantene mente de hadde innflytelse på egen arbeidshverdag. Informantene viste til at de hadde stor grad av fleksibilitet, som innebar at de kunne utføre jobben slik de ønsket og de opplevde en romslighet omkring muligheten til for eksempel hjemmekontor. Dette kan relateres til det som står i arbeidsmiljøloven § 4-2 (2) punkt b) ”arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger”. Og videre i c) ”Det legges vekt på arbeidstakers mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar”.

Det var som nevnt ulik opplevelse av i hvor stor grad man har medarbeiderinnflytelse i virksomhetene. I forhold til grad av innflytelse vil det også her gjøre seg gjeldende hvilken rolle man har i avdelingen. Lederne var generelt mer positive til grad av medarbeiderinnflytelse enn det HR-medarbeiderne var. Vi mener at selv om det var ulike meninger om grad av medvirkning, vil den norske konteksten legge føringer for at man

involverer ansatte og ser på medvirkning fra ansatte som positivt og bidrar til at man tar bedre beslutninger. Når man innfører et konsept som HR-transformasjon må man ta høyde for dette og som HR-medarbeider må man tilrettelegge for medvirkning fra ansatte i virksomheten. Det eksisterer tydelige krav at arbeidsgiver og arbeidstaker skal samarbeide om å utvikle arbeidsmiljøet. Dette gjelder ikke bare de fysiske arbeidsmiljøet, men også til kravene til det psykososiale arbeidsmiljøet, som vist til i kapittel 5.2.5.1. Å implementere HR-transformasjon innebærer større endringer, som ikke bare angår HR-avdelingen, men hele virksomheten. En slik prosess krever involvering og samspill av andre parter som arbeidstakere og tillitsvalgte også. Arbeidsmiljøutvalget og verneombud vil også være naturlige instanser som vil bli involvert i større endringsprosesser, disse instansene representerer organ som HR-medarbeidere må forholde seg til i Norge og må ha derfor ha god relasjon til dem.

8.6 Hofstedes kulturelle dimensjoner

Vi har tatt utgangspunkt i Hofstedes kulturdimensjoner og en nyere metaanalyse gjennomført av Taras, Steel og Kirkmann (2012) som beskrevet i kapittel 5.3.1. I og med at HR-transformasjonskonseptet er av amerikansk opprinnelse, var det naturlig å avgrense til å se på resultatene til eventuelle likheter og forskjeller i hvordan USA og Norge skårer på Hofstede's kulturelle dimensjoner. Det vil være viktig å presisere at det er grad av usikkerhet i undersøkelsene til Hofstede (1980a) og Taras et al., (2012). Imidlertid, kan de være nyttige som en pekepinn på kulturelle føringer innenfor Norge og USA. Vi vil gi en kort presentasjon av resultatene til Hofstede (1980a) og Taras et al. (2012) under hver kulturelle dimensjon og drøfte dette opp mot egne funn for å se om det er elementer i norsk kultur og ledelsesformer som vil legge føringer for hvordan man innfører et konsept som HR-transformasjon. Vi vil samtidig knytte de ulike dimensjonene opp til norske arbeidslivsordninger og om det er enkelte elementer ved HR-transformasjonskonseptet som vil ha noen implikasjoner på hvordan man innfører det til en norsk kontekst.

8.6.1 Individualisme versus kollektivism

Som nevnt tidligere er det individualisme versus kollektivism dimensjonen som måler hvordan en kultur framhever enkeltindividene i motsetning til kollektive behov (Strand, 2001). Relatert til denne dimensjonen ser vi på i hvilken grad individers identitet blir formet av individuelle prestasjoner eller av gruppeidentitet. I studien til Hofstede (1980a) ligger USA

øverst når det kommer til den kulturbestemte graden av individualisme av hele utvalget på 40 land (Hofstede, 1980a). Ifølge Hofstedes undersøkelser på slutten av 70-tallet kommer det frem at amerikansk kultur er mer individualistisk orientert enn den norske kulturen (Taras et al., 2012). Tradisjonelt har norsk arbeidsliv vært mer kollektivistisk orientert enn amerikansk arbeidsliv. Imidlertid, har man opplevd en mer individualistisk utvikling i Norge de siste 30 årene, men USA har fortsatt en høyere skår på individualisme enn Norge (Taras et al., 2012).

I Hofstedes (1980a) klassifisering av kollektivism vil identiteten til den enkelte i større grad være definert av gruppetilhørighet og man foretrekker tett sammenvevde sosiale relasjoner. I kollektivistiske kulturer vil gruppens velvære veie høyere enn individets behov, kulturen vil også bære preg av at alder hedres og blir i stor grad respektert. Andre typiske kollektivistiske kjennetegn på kulturen er lojalitet til bedriften og det å skifte stilling kan ses på som uakseptabelt (Strand, 2001). Ifølge Strand (2001) ser nordmenn ut til å ha mindre respekt for alder og hierarkisk posisjon. Nordmenn har tro på den som innehar kompetanse og som kan utføre oppdraget, uten at nødvendigvis formell status følger med (Strand, 2007). Dette kom også fram under intervjuene og utsagn fra en HR-leder var følgende: ”Vi kan ikke fordra autoriteter, spesielt hvis de ikke har peiling på hva de holder på med. Da overser vi nærmest en ordre”. Videre påpeker Strand (2007) at nordmenn har lavere krav til formaliteter, mindre uformelle omgangsformer, og viser mer utålmodighet med hensyn til å komme til konklusjoner enn andre kulturer (Strand, 2007). I vår undersøkelse kom det frem at norsk arbeidsliv kjennetegnes av en flat struktur hvor man har fokus på samarbeid. Informantene ga uttrykk for at de mente at norsk ledelse er til å stole på og et typisk kjennetegn var at det var en solid ledelse med liten grad av baktanker. Videre viser funnene våre til at nordmenn generelt ikke er opptatt av autoriteter og går for den beste løsningen uansett hvem som kommer med den. Lederen gjør det som de selv mener er rett, selv om det gjerne kan være i strid med hva som blir pålagt fra høyere hold. Dette samsvarer med det som kommer frem i Hofstedes (1980a og Taras et al. (2012) undersøkelser.

Andre elementer som gjør seg gjeldende ved den kollektivistiske orienteringen i det norske arbeidslivet kan blant annet relateres til den høye graden av fagorganisering. HR-transformasjonskonseptet fokuserer ikke på forholdet HR-medarbeidere skal ha til fagforeninger. Som tidligere nevnt har Norge i forhold til USA, en stor andel fagorganiserte. Informantene uttrykte også at det var et relativt godt samarbeid mellom fagforeninger og virksomheten. Dette samarbeidet var en hovedprioritet fra virksomhetens side. Det er en sterk kultur for samarbeid mellom partene i det norske arbeidslivet, som også ble bekreftet av

informantene. Trepartssamarbeidet i Norge kan være en sentral forklaring på hvorfor den norske samarbeidskulturen er så sterk. Ser man dette opp mot USA, vil en se store forskjeller, blant annet gjennom fagforeningenes svake posisjon og det at forhandlinger ikke foregår på sentralt nivå der.

8.6.2 Maktavstand

Ifølge Hofstedes undersøkelser og Taras et al., (2012) har både Norge og USA en lav maktavstand, imidlertid viser studien at Norge har en noe lavere maktavstand enn USA (Taras et al., 2012). Hofstede (1980b) påpeker at i kulturer som har høy maktavstand, vil medarbeidere frykte å uttrykke uenighet. Videre vil en kultur med lav maktavstand ha en struktur som består av lite hierarki, små lønnsforskjeller og en desentralisert beslutningsmyndighet. Strand (2007) påpeker også at den norske modellen består av liten maktavstand mellom ledere og medarbeidere og samarbeid i det daglige og det regulerende avtaleverket sikrer arbeidsfred og formelle samarbeidsformer. Ved lav maktavstand vil en i større grad ha kollegiale forhold og en felles oppfatning om at ulikhetene bør være minimale (Hofstede, 1980b). Som vi beskrev i kapittel 4.3.1 om HR-kompetansen til Ulrich et al., (2008) som troverdig aktivist, ser vi at det å opptre som en autoritet innenfor sitt felt for HR-medarbeidere bør modifiseres i en norsk kontekst, med tanke på at vi har en kultur med lav maktavstand. Man må oversette og tilpasse denne kompetansen slik at den kan relateres på best mulig måte til den konteksten den skal operere innenfor.

Norges lave skår på maktavstand kommer også til uttrykk i vår undersøkelse, der norsk ledelsesform ble ansett som at den var preget av en uformell kultur. Videre kom det frem at norske ledere ikke skiller seg ut i forhold til sine medarbeidere i stor grad og det kunne til tider være vanskelig å skille ut hvem som er lederen. Informantene refererte til organiseringen der lederen ofte sitter ved samme kontorpult som medarbeiderne og i samme kontorlandskap. Terskelen for å henvende seg til ledere er lav og det foregår en mer uformell og direkte kommunikasjon mellom ledelsen og arbeidstakere. Utsagn fra HR-medarbeider: ”Norsk ledelse er ganske uformell, en sjef er ofte en kollega, den norske modellen er fin sånn”. Virksomhetene vi har vært i kontakt med representerer store internasjonale organisasjoner, og det ble pekt på noen utfordringer med denne uformelle kulturen. Blant annet at det kunne skape en viss usikkerhet, spesielt for utenlandske medarbeidere som ikke var kjent med denne kulturen. Et annet aspekt som ble trukket fram var at det kunne være en mangel på tydelighet i norsk lederskap og noen gikk lenger og kalte norsk ledelse for litt for fattet. Utsagn fra HR-

leder: ”Denne tydeligheten til ledere, må vi av og til være litt bevisst på, for her jobber vi faktisk i et flerkulturelt selskap”. Utsagn fra HR-medarbeider: ”Jeg kunne gjerne tenkt meg at lederne slo litt mer i bordet, turte å være litt mer ledere”. Et annet typisk kjennetegn som kom frem var at norske ledere ikke er like opptatt av detaljstyring som gjerne amerikanske ledere kunne vise seg å være. Norske ledere har i større grad en forståelse for frihet under ansvar, noe som innebærer at så lenge medarbeidere gjør jobben sin og leverer innen tidsfrister, så står medarbeiderne fritt til å disponere tiden sin selv underveis. I Norge finner man en større grad av likhet i makt og status, der norske ledere ikke er like synlige og tydelige som amerikanske ledere kan være (Taras, et al., 2012). Samtidig vil ledelsesformen i en kultur med lavere maktavstand fremstå mindre formell og det er mulighet for ansatte å gi tilbakemeldinger til sine ledere. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Har hørt noen fæle historier fra USA, folk tør ikke komme med synspunkter, lederen er litt sånn; my way or the highway!”

8.6.3 Maskulinitet og femininitet

USA scorer høyere på maskulinitetsdimensjonen enn Norge. Studiene viser at USA har beveget seg fra en sterk maskulin orientering til en mindre grad av maskulinitet siden 1980-årene. Imidlertid, er USA fortsatt tydelig mer maskulint orientert enn Norge (Taras et al., 2012, Hofstede 1980a). Som vi beskrev i kapittel 5.3.4 vil en maskulin orientering bære større preg av konkurranse og prestasjoner, mens det feminine perspektivet vektlegger de mer relasjonelle delene av livet. Man verdsetter sosiale relasjoner og omsorg og det vil være høyere grad av likestilling mellom kvinner og menn. Denne feminine orienteringen har også kommet fram under vår undersøkelse, hvor informantene peker på at typiske trekk innenfor kulturen er evnen til samarbeid, bygge relasjoner og fokus på å løse oppgavene sammen. Man har en likhetsorientering og organisasjonen består i liten grad av hierarki. Ledere fremstår som åpne for forslag og interessert i ideer og innspill, uten å føle seg truet. Man fokuserer også på omsorg i arbeidslivet. Et eksempel fra en informant som fortalte om den nedbemanningsprosessen virksomheten er i nå hvor dette kommer frem er: ”I forbindelse med den situasjonen vi er i nå, med oppsigelser og nedbemanning, så fokuserer vi på å gjøre dette med presisjon og omsorg, samtidig som vi forholder oss til regelverket. Det skal være anstendig”. Vi vil understreke at det også er et konkurranseperspektiv i det norske arbeidslivet, men den feminine orienteringen peker mot at man også tar hensyn til det mer relasjonelle og er opptatt av å vise omsorg i arbeidslivet.

Ulrich et al., (2009) er opptatt av at profesjonelle HR-medarbeider skal levere resultater og fokuset skal ligge på hva resultatet av et HR-tiltak er, ikke aktiviteten i seg selv. HR-medarbeidere skal bidra til at virksomheten når sine overordnede mål og HR-praksiser skal være direkte knyttet til forretningsstrategien. HR-transformasjonskonseptet har klare elementer av konkurranse og prestasjoner i seg og vi ser det slik at en kultur med en maskulin orientering kan lettere relatere seg til dette konseptet enn en kultur med en mer feminin orientering som man har i Norge. Her mener vi også det vil oppstå en oversettelse i ulik grad på hvordan man tar de ulike elementene i bruk. Det kan være elementer av uintendert oversettelse som beskrevet i kapittel 6.3.1, hvor man har en oppfatning om at man har tatt i bruk konseptet fullstendig, men at man oversetter det til sin kontekst ubevisst. Et annet element er at man oversetter det med å ta bevisste valg rundt elementer av et konsept på grunn av virksomhetens forsøk på å forvalte sin egen identitet og mentaliteten om at "slik gjør vi det her" kommer frem. Man kan også se den norske samarbeidsmodellen i lys av den feminine dimensjonen til Hofstede, hvor man er opptatt av samarbeid mellom de ulike partene og fokuserer på relasjonelle forhold og at det er mulighet for medvirkning og medbestemmelse. Dette er elementer som vil være med på å påvirke hvordan man tar i bruk et konsept som HR-transformasjon i en norsk kontekst.

8.6.4 Høy og lav unngåelse av usikkerhet

I vår undersøkelse har vi sett at markedet i olje- og gassnæringen er preget av usikkerhet i dag. Virksomhetene vi var i kontakt med var preget av dette og alle var i gang med nedbemanningsprosesser som et resultat av denne usikkerheten. Hofstede (1980b) viser til at endringer og usikkerhet er noe alle kulturer møter, men det er måten menneskene møter denne usikkerheten som vil variere. Både USA og Norge viser ifølge undersøkelsen til å ha høy toleranse for usikkerhet (Taras et al., 2012). Norge viser til å ha en litt høyere score enn USA på det å unngå usikkerhet og et utsagn fra en HR-leder kan illustrere dette; "Her i Norge blir man tatt så godt vare på, man har sykkelønsordninger, foreldrepermisjoner, fleksible arbeidstider og lange ferier, dette er ikke en selvfølge i USA". Velferdsstaten som vi beskrev i kapittel 5.2.3 er med på å bygge opp under trygghet for den enkelte, vi mener den også kan ha betydning for hvordan man forholder seg til usikkerhet. Man verdsetter dette systemet hvor man yter gjennom sitt arbeid og evne til å betale skatt og får støtte dersom man har behov for det (Levin et al., 2012).

8.7 Hard og myk HRM

Innledningsvis i kapittel 3.1 påpekte vi at det har utviklet seg et skille innenfor HRM, mellom det som er beskrevet som myk og hard HRM. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014a) kjennetegnes myk HRM som en tilnærming som vektlegger utvikling av medarbeidernes potensial gjennom ulike HRM praksiser. Innenfor denne tilnærmingen ser man på medarbeiderne som noe man kan forme, deres kompetanse og hva de kan yte tas ikke for gitt. Innenfor hard HRM fremhever Mikkelsens og Laudal (2014a) at man vektlegger forholdet mellom forretningen og HR-strategier. Man ser på medarbeiderne som en ressurs tilsvarende alle andre ressurser man har tilgjengelig. Boglind et al. (2013) mener at konseptet HR-transformasjon vil ha mest til felles med den harde tilnærmingen innenfor HRM. Det er forholdet mellom virksomheten og HR-strategier som vektlegges i dette konseptet og man er opptatt av at de ulike funksjonene innenfor HR må organiseres ut fra virksomhetens overordnede strategi.

Vi ønsket å undersøke hvordan de ulike tilnærmingene kom til uttrykk i virksomhetene informantene jobbet i og hvilken tilnærming informantene mente best kunne relateres til en norsk kontekst. Det var delte meninger om hva som kom til uttrykk i virksomheten. Noen av informantene uttalte at de hadde problemer med å tenke enten bare hard HRM eller myk HRM. Flere gav uttrykk for at det var den harde HRM-tilnærmingen som hadde kommet mer og mer til uttrykk den siste tiden. Informantene påpekte at arbeidslivet på mange måter hadde blitt hardere i sin form, hvor man hadde et forretnings- og resultatorientert fokus og dette fokuset gjorde seg gjeldende i høy grad også innenfor HR-funksjonen. HR-praksisen har endret seg fra å være administrativ til å ha mer fokus på resultater, målinger og det å jobbe mer strategisk. Dette kan man også se som en konsekvens av at man har innført HR-transformasjonskonseptet i virksomhetene. Det følgende er utsagn fra representanter fra de ulike virksomhetene som illustrerer dette;

Utsagn fra en HR-medarbeider: "Det har helt klart vært et skifte, nå er det kostnadsbesparelser og effektivisering som gjelder, det er ikke tid eller penger i å investere i den enkeltes utvikling av kompetanse".

Utsagn fra HR-leder: "Jeg hører selv hvor hard jeg er blitt i tankegangen". Utsagn fra HR-leder: "Når jeg begynte i HR, jobbet folk her for de likte å snakke med folk og arbeide med mennesker. Det er helt misforstått i forhold til dagens situasjon. En person som vil begynne å jobbe i HR og begrunner det med at han/hun liker å snakke med folk, får ikke jobb lenger. Vi

har helt klart beveget oss i retningen av å være mer forretningsorientert og det å ha en aktiv business rolle”.

8.7.1 Hvilken tilnærming kan best relateres til en norsk kontekst?

I forhold til hvilken av de to tilnærmingene som best kunne relateres til den norske konteksten, var meningene blant informantene som tidligere nevnt delte. Noen mente at det var den myke HRM-tilnærmingen som best kunne relateres til en norsk kontekst, basert på grunnlag av elementer fra norsk kultur, arbeidsmiljøloven og etiske aspekter. Videre uttrykte noen av informantene bekymring for den harde tilnærmingen hvor de ansatte kun blir sett på som en ressurs som er tilgjengelig for organisasjonen til å oppnå dens strategiske mål og blir behandlet på en formell og kalkulerende måte. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Ledelsen ser på de ansatte som en ressurs, som en veldig viktig, kanskje den viktigste, men dog allikevel som en ressurs”.

Derimot kom det også frem at det var noen som var helt klare på at det var den harde tilnærmingen som best kunne relateres til en norsk kontekst eller hvilken som helst annen kontekst. De forstod ikke problemstillingen en gang og poengterte at som et internasjonalt selskap må man forholde seg til det globale konkurransemarkedet og være opptatt av å levere resultater og verdiskapning som bidrar til at virksomheten når sine mål. Dette er HR-funksjonen en sentral del av, spesielt om man klarer transformasjonen til en mer strategisk rolle. En informant påpekte at man må tenke på denne måten for å i det hele tatt klare seg i dagens marked. Dette vil også være fordelaktig for de ansatte som har en jobb å gå til, i en virksomhet som skaper verdier. Boglind et al., (2013) beskriver konseptet HR-transformasjon som en forandringsmodell som er økonomisk begrunnet, der hovedmålet er å øke de verdiskapende aktivitetene innenfor en virksomhet. Denne oppfatningen samsvarer med inntrykket vi fikk i våre undersøkelser. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Ingen kan drive en HR-avdeling ved å stå utenfor forretningen, en må være direkte linket til den overordnede strategien”. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Vi må tilpasse oss mer inn mot det harde og strategiske, man må forholde seg til forretningskonteksten. Ingen kan drive en stab uten å være direkte linket til hva bedriften har behov for.”

Et annet element som kom frem under intervjuene var at flere mente at HR-rollen i Norge tradisjonelt og kulturelt passer bedre inn mot den myke tilnærmingen, samtidig som de

påpekte at HR hadde et forbedringspotensial på det å bli enda mer forretningsorientert og jobbe mer strategisk. De så det som viktig at HR rollen blir mer respektert og får mer innflytelse på de store avgjørelsene. Imidlertid, ble det poengtert at det var viktig at HR også tar med seg det menneskelige aspektet, den mer myke tilnærmingen til HRM. En må passe på å ikke gå for langt slik at den harde tilnærmingen ikke overstyrer de mer myke verdiene. Det å ikke ta de ansatte for gitt, og satse på utvikling av kompetanse kom frem som noe som burde ha fokus. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Vi må forholde oss til den harde virkeligheten, men vi kan være med å påvirke slik at fokuset ikke bare ligger på den harde HRM-tilnærmingen, men at vi også beholder noe av det som er mykt”. Røvik (2007) presiserer også at gjennom en mer styringsorientert HR-rolle kan det føre til at man får mer innpass når det skal tas strategiske beslutninger i en virksomhet. Man får mulighet til å komme med innspill der man kan bruke de myke variablene som for eksempel incentivordninger for å illustrere hvordan dette virker inn på organisasjonens resultater. På denne måten kan ledelsen i større grad bli eksponert for de mer myke ideene, som blant annet betydningen av motivasjon og intellektuell kapital. HR-tiltak integreres i organisasjonen og formålet er at de er strategisk rettet inn mot å få en verdiøkning gjennom menneskelige faktorer som kunnskap og motivasjon. Denne kunnskapen er viktig og den kan være med å påvirke og forbedre resultatet til en organisasjon.

Flertallet av informantene mente at man ikke kunne velge mellom en hard og myk tilnærming, og det var en forståelse om at man må bruke elementer fra både den harde og myke HRM-tilnærmingen. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Man må kunne håndtere begge tilnærmingene i en organisasjon, fordi det er sånn det fungerer i virkeligheten”. Utsagn fra HR-leder: ”Det vil i praksis foregå en veksling, som leder må en vite hvilken type ledelse en skal benytte når”. Utsagn fra en HR-medarbeider: ”Jeg tror norske ledere har et syn der man klarer å håndtere begge tilnærmingene. Det er plass til både det strategiske og utvikling av enkeltindividet”. Et relevant eksempel på hvorfor det kan være nødvendig å ha både den harde og myke tilnærmingen når en utfører HR-arbeid kan være fra dagens nedbemanningssituasjon som fant sted i de virksomhetene vi undersøkte. Som HR-leder og profesjonelle HR-medarbeidere vil en måtte forholde seg til den overordnede strategien og beslutninger som er tatt av konsernledelsen. I en stor endringsprosess som angår de ansatte, vil det være viktig at tiltak blir utført på en korrekt måte. En har formelle og uformelle spilleregler som må følges. En må ta høyde for den ansattes familieforhold, økonomiske

forhold og andre personlige forhold, i tillegg til at lover og regler skal følges. En HR-medarbeider må både forstå og utføre dette.

8.8 Vil den norske modellen svekkes når man tar i bruk HR-transformasjonskonseptet?

Vi ønsket som nevnt å undersøke i hvor stor grad den norske konteksten ville legge føringer på hvordan man innfører et konsept som HR-transformasjon. Et relevant spørsmål i denne sammenheng var å se hvilket inntrykk informantene hadde gjennom sitt arbeid, om de mente at den norske modellen ville svekkes når man tar i bruk HR-transformasjonskonseptet i virksomhetene. Generelt sett var informantene enige om at den norske modellen ikke ville svekkes, samtidig påpekte de enkelte utfordringer med konseptet som medførte som vi har nevnt tidligere at det var nødvendig å foreta tilpasninger av konseptet. Den norske modellen ble sett på som et solid rammeverk som man mente la til rette for at HR-transformasjonskonseptet ble innført på best mulig måte og kunne relateres til virksomheter i Norge.

Utsagn fra HR-leder:

”Jeg tror ikke det nye perspektivet på HR og HR-transformasjonskonseptet svekker den norske modellen, vi må reflektere og respektere lovverket og ha klare spilleregler i bunn. Tvert imot, for meg er det en fordel at den norske modellen er der, det gir en struktur som man kan forholde seg til”.

Utsagn fra HR-leder:

”Å ha felles spilleregler som alle respekterer og som har kommet til gjennom anstendighet og fornuft. Det er ingenting i arbeidsmiljøloven som ikke står seg i 1000år, det er akkurat som de ti bud. Den passer uansett, det ligger ikke noe politisk under intensjonen med loven. Det er et godt gammeldags bondevett og et fornuftig menneskesyn som ligger til grunn for det”.

Utsagn fra HR-leder: ”Nei, for vi har jo gjort det! Vi har holdt på med dette i flere år nå, og det er jo ingenting som er blitt svekket i forhold til trepartssamarbeidet, den flate strukturen, medvirkning og så videre”.

8.8.1 Nødvendighet av å ha et strategisk fokus

Alle virksomhetene opererer som tidligere nevnt innenfor det globale markedet, og flere av informantene påpekte at man måtte forholde seg til HR-transformasjonskonsept og inneha rollen som "HR-businesspartnere", for å kunne å kunne holde følge med konkurrentene. HR kan ikke lenger bare en være administrativ enhet, som opererer isolert sett fra forretningen. Man så det som en nødvendighet at HR arbeider som en "business partner" og er involvert i strategi- og styringsorienterte oppgaver. Utsagn fra HR-leder: "Ja, vi har faktisk ikke noe valg, en kan like det og mislike det så mye en vil, men alle som jobber i HR må forstå forretningen". Det var en klar enighet blant informantene om at det var viktig å få HR involvert i den overordnede strategien og blir mer forretningsorientert, det ble argumentert for at man opplevde mer respekt gjennom å ha kunnskap om dette og fikk mer innflytelse på betydningsfulle avgjørelser som ble tatt i virksomheten. Man så det som nødvendig at profesjonelle HR-medarbeidere hadde et mer forretningsorientert og strategisk fokus, hvis ikke ville man undergrave sin egen funksjon. Utsagn fra en HR-medarbeider:

"Jeg liker utviklingen til at man har et mer strategisk fokus, fordi HR blir i større grad tatt med og ikke blir sett på som en flaskehals og utgiftspost. At vi i større grad blir tatt med i strategien og målsetningen til selskapet og ikke minst kan bidra".

I hvilken grad og hvordan tilpasses det amerikanske HR-transformasjonskonseptet til den norske konteksten?

8.9 Oversettelse og tilpasning

I det følgende vil vi belyse hva som var motivasjonen til hvorfor virksomhetene valgte å innføre HR-transformasjon, samt se hvilke scenarioer som oppstod når man innførte HR-transformasjon til virksomhetene i Norge. Videre vil vi se på hvordan virksomhetene oversatte konseptet og hvilke oversettelsestyper og moduser som var mest fremtredende i denne prosessen.

8.9.1 Hva var årsaken til at virksomhetene valgte å innføre HR-transformasjon?

I kapittel 6.1 introduserte vi teori som beskrev hva som førte til at organisasjoner ble motivert til å innføre nye organisasjonsoppskrifter. I den ene virksomheten var det tydelig at de hadde blitt motivert ut i fra elementer fra verktøyperspektivet som ble beskrevet i kapittel 6.1.1. Hovedårsaken til at virksomheten ønsket å adoptere et konsept som HR-transformasjon, var at ledelsen ønsket å gjøre endringer og forbedringer i hvordan HR var organisert og strukturert. Ledelsen kategoriserte tilstanden til HR-funksjonen som et problem og søkte å finne en løsning på dette problemet. De mente at HR var en for stor enhet og opererte i stor grad koblet fra virksomheten. HR-transformasjonskonseptet ble valgt som beste løsning og ble begrunnet med at for å nå de overordnede målene satt av konsernledelsen måtte HR endres. Utsagn fra HR-leder: ”Vi måtte restrukturere hele HR-bildet”. Innenfor verktøyperspektivet har man en forståelse om at en adopsjon av en ny organisasjonsoppskrift er motivert av interne problemer i organisasjon og et ønske om forbedringstiltak (Røvik, 1998). Virksomheten ønsket å skape en utviklingsprosess, bygge opp kompetanse og endre holdninger, og ønsket et rammeverk som kunne bidra til å forme dette. Utsagn fra HR-leder: ”HR må følge virksomhetens overordnede strategi for å bidra til verdiskapning på best mulig måte, HR kan ikke være frakoblet fra resten av virksomheten. Det var dette jeg som leder ble satt til å endre”.

Ledelsen i flere av virksomhetene hadde kjennskap til Dave Ulrich og hans arbeid, og noen av informantene hadde tidligere erfaringer med å implementere deler av Ulrich sin form for HR-transformasjon i andre selskaper. Utsagn fra HR-leder: ”Jeg har sett mye, men ingenting som er som dette, business partner modellen”. Målet var å få en HR-strategi som var koblet opp mot virksomhetens strategi og å endre administrasjons funksjonen til HR-medarbeidere til en ”HR-business partner” rolle. Videre var ønsket at man skulle omorganisere og optimalisere

HR-funksjonen. I kapittel 4.2.3 viser vi til Ulrich som argumenterer for at det vil være fordelaktig for virksomheter å sette ut de transaksjonsbaserte arbeidsoppgavene. Virksomhetene innførte "shared-service" modellen til Ulrich, med mål om å standardisere, profesjonalisere og effektivisere HR-praksiser. I tillegg var målet å få til kostnadsbesparende tiltak. Man kan diskutere om dagens situasjon for olje- og gassnæringen med fokus på kost og effektivitet er med å påvirker og motiverer virksomheter til å innføre en ny organisasjonsoppskrift som HR-transformasjon. Ved symbolperspektivet som ble beskrevet i kapittel 6.1.2, motiveres virksomheter til å innføre nye organisasjonsoppskrifter ved eksternt skapte problembeskrivelser, der man kjenner seg igjen i beskrivelsene og trekker dermed likheter til egen situasjon. Som vi har sett i vår undersøkelse, har alle virksomhetene utført en form for utsetting av oppgaver innenfor HR-området. Argumentasjonen er kostnadsbesparelser og effektivitetshensyn, dette er noe det er stort fokus på og konkurrenter utførere samme type tiltak. Det kan også argumenteres for at man motiveres å innføre nye organisasjonsoppskrifter som et ledd av en identitetsforvaltning. For å fremstå som om man er oppdatert og følger med i tiden velger man å innføre et konsept som HR-transformasjon, for å vise at man er en "moderne organisasjon" som er opptatt av videreutvikling og forbedring av ulike prosesser. Gjennom denne undersøkelsen har vi ikke direkte funn på at dette var motivasjonen til virksomhetene for å innføre konseptet. Imidlertid, ser vi det sannsynlig at det også kan ha vært elementer av identitetsforvaltning som motivasjon for å innføre konseptet.

8.9.2 Scenarioer som oppstod ved innføring av HR-transformasjonskonseptet

Som beskrevet i delkapittel 6.2.1 beskriver Røvik (1998) noen scenarioer som kan oppstå når man innfører et nytt konsept i en ny kontekst. Dette innebærer scenarioene rask tilkobling, frastøtning og frikobling, samt oversettelsesscenarioet. I denne undersøkelsen har vi sett at det ikke har vært en rask tilkobling av konseptet når man har innført det i en norsk kontekst. Det vil være tidkrevende å innføre HR-transformasjon i en virksomhet. Det er en stor endring i både struktur, organisering og hvordan en utfører arbeidet. En må bruke tid på å få HR-medarbeiderne og resten av virksomheten til å forstå endringen, akseptere og forstå nødvendigheten av den. Det vil være helt essensielt dersom en skal utføre større endringsprosesser som en HR-transformasjon. Utsagn fra HR-leder: "Det er 10 år siden vi startet prosessen med å innføre HR-transformasjon, da det første elementet vi begynte med var å opprette en "shared-service" modell, og det er fortsatt enkelte som sliter med å akseptere det". Ved en rask tilkobling beskriver Røvik (1998) at implementeringen vil være effektiv og

uproblematisk. Som vi har beskrevet tidligere har det vært nødvendig å foreta noen tilpasninger av konseptet for å kunne ta det i bruk i de ulike virksomhetene, samtidig som det har vært en prosess som har tatt lang tid og som fremdeles er under utvikling.

Røvik (1998) påpeker at organisasjoner er komplekse og består av interne verdier som kan være motstandsdyktige mot omfattende endringer, noe som igjen kan føre til at organisasjonsoppskrifter og konsepter blir frastøtt. Undersøkelsen vår viser til at HR-transformasjon konseptet ikke har blitt frastøtt i virksomhetene. Ledelsen tok en avgjørelse om å implementere det, og det har virksomhetene og de som jobber der måttet forholde seg til. En av virksomhetene hadde frastøtt deler av konseptet ved en tidligere anledning. Dette gjaldt elementet med utsetting av administrative tjenester. For at et slik tiltak skal fungere er det essensielt med et godt samarbeid og god dialog med leverandøren som oppgavene utsettes til. Utsettingen av tjenestene hadde blitt for omfattende i størrelse og for stor del av tjenesten ble satt ut for raskt. Dette hadde ført til en frastøting, og ledelsen så seg nødt til å ta tjenesten tilbake til virksomheten igjen. Denne prosessen hadde virksomheten tatt lærdom av, og i dag var samtlige av disse tjenestene satt ut igjen.

Det tredje scenarioet beskriver Røvik (1998) som frikobling. I dette artistiske scenarioet oppstår det en frikobling mellom prat og praksis. Selv om vi mener at dette ikke har vært hovedutfallet av denne undersøkelsen om hva som skjer når man innfører HR-transformasjon i virksomheter i Norge, har vi sett at noen elementer har vært preget av dette. Som nevnt tidligere i kapittel 8.4 gjorde dette seg gjeldende når det kom til oppgraderingen av kompetanse og utvikling av HR-medarbeidere. Et annet funn som kom frem var at dagens markedssituasjon med nedbemanninger og fokus på kostnadsbesparelser påvirket utøvelsen av HR-transformasjonskonseptet i virksomhetene. Utsagn HR-medarbeider: ”Vi har en ”shared- service” modell, men ”HR-business partner begrepet har på en måte forsvunnet”. Utsagn HR-medarbeider: ”Jeg vet ikke hvor dette business partner begrepet forsvant, men det har vel skjedd i en transformasjon på en måte, mot en mer kostnadsfokusert HR-strategi”. Samtidig fant vi at HR-ledere mente at det fortsatt var fokus på HR-transformasjon og man kan derfor si at det ikke er sammenheng mellom prat og praksis på noen av elementene av konseptet som er innført.

8.9.3 En oversettelse av HR-transformasjonskonseptet

Røvik (1998) påpeker som nevnt tidligere at organisasjonsoppskrifter er konsepter som er fleksible og som kan endres og tilpasses. Det mest tydelige scenarioet om hva som skjedde

når man innførte HR-transformasjonskonseptet til norske virksomheter var at det oppstod en form for oversettelse av det. Som vi beskrev i kapittel 6.3 viser Røvik (1998) til at organisasjonsoppskrifter ofte er noe som oversettes og omformes på reisen inn i en organisasjon. Det skjer ikke bare noe med organisasjonen, men også med selve konseptet. Funnene våre er i samsvar med dette, og som nevnt tidligere har man måttet utføre en del tilpasninger av konseptet slik at det skal passe inn i virksomheter i Norge. Noen av informantene gav uttrykk for at de var begeistret for modellen til Ulrich og hadde inntrykk av at det var et solid materiale, som var fundamentert på god forskning. Utsagn fra HR-leder: ”Rammeverket var så bra definert, språket, det var helt klare linjer på hva konseptet var og innebar. Men vi måtte vektlegge noen styrker, noen deler av konseptet for at det skulle passe inn hos oss”. Videre ble det påpekt at man måtte ta hensyn til den norske konteksten, som blant annet samarbeidsmodellen, tariffavtaler, arbeidsmiljøloven og den norske kulturelle profilen. Ingen av informantene hadde et inntrykk om at konseptet var noe som truet den norske modellen, heller tvert imot. Utsagn fra HR-leder: ”Jeg mener at modellen til Ulrich passer like godt inn, og er like brukbar i Norge, som i alle andre land, men gjerne vektleggingen av de ulike elementene vil variere”.

Vi mener at Bruno Latour sin oversettelsesmodell vil gjøre seg gjeldende når man tar i bruk HR-transformasjon i en norsk kontekst. Aktørene og konteksten vil ikke passivt ta i mot ideene i konseptet, men aktivt bearbeide og omforme det slik at det passer inn i den konteksten det skal operere innenfor. Det blir som Røvik (1998) påpeker; ”ikke tatt inn ”fullt og helt”, men snarere stykkvis og delt” (Røvik, 1998, s. 152). I kapittel 6.3.1 viser vi til Røvik sine tre mulige forklaringer på hvorfor konsepter ofte blir bearbeidet og omformet når organisasjoner velger å adoptere dem. Det viste seg utfordrende å kartlegge i vår undersøkelse om hva som var den eksakte utførelse av HR-transformasjon i praksis i virksomhetene, imidlertid mener vi at det er ingen tvil om at konseptet har blitt omformet og tilpasset virksomhetene sin kontekst.

I forhold til våre funn er det første vi vil trekke frem som en relevant forklaring på hvorfor konseptet ble oversatt, det som Røvik (1998) referer til som rasjonelle og strategiske kalkulasjoner. Da handler det om at man tar en rasjonell vurdering på hva som kan skje når man velger å adoptere en organisasjonsoppskrift. Vi mener dette gjorde seg gjeldende innenfor de virksomhetene vi undersøkte, hvor man hadde vurdert hvordan et konsept som HR-transformasjon ville påvirke virksomheten i forhold til effektivitet og økonomiske hensyn. Det er viktig som Røvik (1998) påpeker at man tar en grundig vurdering, og er sikker

på avgjørelsen om å sette i gang en stor organisasjonsendring som HR-transformasjon. Man må bearbeide det nye konseptet slik at det passer best mulig inn i nåværende strukturer og innarbeide prosedyrer og rutiner. Informantene uttrykte at det var lagt ned mye tid og arbeid i forkant av prosessen, samtidig som det var nøye planlagt at man skulle innføre HR-transformasjonskonseptet i virksomhetene. HR var tidlig involvert i prosessen og hadde medvirkningsmulighet i forhold til hvordan det skulle implementeres. Det ble lagt vekt på at konseptet måtte tilpasses i forhold til den norske konteksten. Hvor man måtte ta høyde for det norske lovverket, i tillegg til å være sikker på at det ikke kom i konflikt med lokale tradisjoner og kultur innad i organisasjonen. Utsagn HR-leder: ”Det vil være norske forutsetninger en må ta høyde for når en skal implementere et konsept som HR transformasjon”. Utsagn fra HR-medarbeider: ”Vi var tvunget og nødt til å gjøre noen tilpasninger for å få dette til å fungere”.

Videre kan en også diskutere i hvilken grad konseptet også hadde elementer av en uintendert oversettelse i virksomhetene. Røvik (1998) viser til at ved denne forklaringen har organisasjoner hatt til hensikt å adoptere konseptet i sin originale form. Imidlertid, vil konseptet ved en uintendert oversettelse likevel bli oversatt og omformet. Inntrykket vi fikk gjennom vår undersøkelse var at virksomhetene var klar over hvilke tilpasninger som var nødvendige på forhånd. Samtidig er det viktig å påpeke at ved store virksomheter som de vi har vært i kontakt med, vil det være mange involverte aktører og dette kan føre til at konseptet ikke blir oversatt og brukt eksakt slik som det opprinnelig var planlagt.

8.9.4 Hvordan har HR-transformasjonskonseptet blitt oversatt?

I kapittel 6.3.2 viser vi til Røvik (1998) sine fire hovedtyper av oversettelser som kan oppstå når organisasjonskonsept forsøkes oversatt og bearbeidet. Røvik (2007) viser også til tre ulike oversettelsesmoduser som kan oppstå når man skal innføre et nytt konsept til en ny kontekst som beskrevet i kapittel 6.4. Under vår undersøkelse har vi sett at det har blitt brukt elementer av flere av oversettelsestypene og modusene, men noen av oversettelsestypene gjorde seg gjeldende i større grad enn andre. Vi vil argumentere for at det blant annet oppstod en form for konkretisering av konseptet. Røvik (1998) viser til at denne formen bærer preg av at en organisasjon forsøker å tolke og tydeliggjøre et konsept, som videre skal systematiseres inn i noen aktiviteter. Ifølge Røvik (1998) er det ofte nødvendig at konsepter tolkes, tydeliggjøres og tilpasses til den enkelte virksomhet. Funnene våre viser til at alle virksomhetene gikk gjennom denne prosessen og spesielt virksomhetene som hadde hatt et direkte samarbeid med Dave Ulrich ved implementeringen av HR-transformasjon. Ulrich ble leid inn som konsulent

for virksomheten og var med på å tydeliggjøre konseptet og arbeidet med å tilpasse det til organisasjonen. Man bygget opp et opplæringsprogram, der utvalgte HR-ledere ble sendt på et fem-dagers kurs til USA i regi av Ulrich og RBL-group for å forstå modellen og hva den innebar. Utsagn fra HR-leder: ”Vi ønsket å gå fra en HR-administrasjonsorientert funksjon, til en mer strategisk funksjon. Derfor var dette et viktig tiltak, vi måtte få dem i rett mindset for å forstå denne tankegangen”.

Videre kan vi se på oversettelsestypen som Røvik (1998) referer til som delvis imitering, som består av at man kun adopterer et fåtall av elementene fra en organisasjonsoppskrift eller konsept. Gjennom vår undersøkelse mener vi at dette ikke har gjort seg gjeldende for virksomhetene vi har undersøkt. Utgangspunktet deres var å adoptere hele konseptet, men som tidligere nevnt ble det gjort tilpasninger til den konteksten det skulle fungere innenfor. Dette var noe man var oppmerksom på at man måtte gjøre på forhånd. Noen av informantene gav uttrykk for at de mente at HR-transformasjon var for preget av en hard HRM-tilnærming og uttrykte bekymring om at det oppstod utfordringer i forhold til det. Dermed ble det utført tilpasninger på grunnlag av at virksomhetene er nødt til å forholde seg til den norske konteksten, flere av informantene påpekte at de aktivt arbeidet for å ta vare på den myke HRM-tilnærmingen innenfor HR-funksjonen. Samtidig ser vi at elementer fra grunnkonseptet fortsatt lar seg identifisere og det er fokus fra ledelsens side at det er denne måten HR-funksjonen skal organiseres og arbeide på. Derfor mener vi det er treffende å beskrive at det har oppstått former for kombineringskonseptet når det ble innført i virksomheter i Norge. Ved en kombineringskonsept vil man binde sammen enten hele eller elementer fra konseptet, slik at det oppstår en kombinasjonsform.

Ved en reproduserende oversettelsesmodus vil det oppstå en form for kopiering av konseptet. Man gir konseptet en idémessig representasjon og gjenskaper det i den nye konteksten med så lite endringer som mulig. Gjennom denne undersøkelsen har vi sett at reorganiseringen av HR-avdelingen med tanke på struktur og teknologi er det som har hatt størst grad av kopiering som oversettelse i seg, og som har blitt direkte oversatt til virksomhetene uten mye endringer. Dette kan henge sammen at dette er en eksplisitt transformasjon og Røvik (2007) påpeker at jo mer eksplisitt og tydeliggjort en praksis er, jo lettere vil det være å oversette den. Røvik (2007) viser også til at jo likere organisasjoner er, jo lettere vil det være å overføre et konsept. Dette gjør seg også gjeldende også når man ser på den nasjonale konteksten konseptet er opprettet i. Jo likere den nasjonal konteksten som det skal føres inn i er, desto lettere vil det

være å overføre det. Som vi har beskrevet i denne oppgaven er det forskjeller mellom USA og Norge, både med tanke på den kulturelle profilen, arbeidslivsordninger og arbeidsrett. Det kan stilles spørsmål til om Norge og USA i det hele tatt kan sammenlignes, da de representerer veldig ulike land med tanke på størrelse og økonomi. Vi mener at det ikke vil være en enkel prosess å innføre et amerikansk konsept som HR-transformasjon til en norsk kontekst, da det har elementer fra amerikansk kultur, arbeidslivsordninger og arbeidsretten som eksisterer i USA. Man må utføre noen tilpasninger for at det skal passe inn i en norsk kontekst, derfor har ikke den reproduserende oversettelsesmodusen gjort seg gjeldende i like stor grad som den modifierende oversettelsesmodus.

I en modifierende oversettelsesmodus inntar man det som Røvik (2007) beskriver som en pragmatisk posisjon, hvor man vil være mest mulig tro til det opprinnelige konseptet. Imidlertid, tar man hensyn til at konseptet skal inn i en ny kontekst og man ser det som nødvending og utføre modifikasjoner og tilpasninger for at det skal passe best mulig inn. Gjennom denne undersøkelsen mener vi at det er denne oversettelsesmodusen som har vært mest fremtredende blant de virksomhetene vi har undersøkt. Det er denne kombinasjonsformen som beskrevet tidligere som har gjort seg mest gjeldende, hvor man har lagt til og trukket fra elementer for at det skal fungere på best mulig måte. Som beskrevet tidligere har virksomhetene tatt noen rasjonelle beslutninger om hva som vil passe best inn i deres kontekst på grunnlag av at de ikke vil utfordre lokale tradisjoner og områder der det kan oppstå konflikt. Et eksempel på dette er fokuset man har på å opprettholde et godt samarbeid med fagforeningene som er representert i virksomheten, noe HR-transformasjonskonseptet ikke tar nevneverdig hensyn til. Gjennom intervjuene kom det også frem at man oversetter konseptet ubevisst for at det kan relateres på best mulig måte til den konteksten det skal operere innenfor. Utsagn fra en HR-medarbeider:

”Jeg er positiv til en HR-transformasjon, dersom vi plukker ut deler av HR-transformasjonen og tilpasser den slik at den passer bedre i den norske modellen. Uten av vi tenker så mye over det, så er det nok det vi holder på med. Vi tilpasser det til vår kontekst, uten at vi tenker bevisst på det”.

Ved omsmelting som oversettelsestype beskriver Røvik (1998) at det flyter elementer fra ulike ideer og oppskrifter sammen og at det dermed oppstår nye varianter av den opprinnelige oppskriften. Vi ser denne oversettelsestypen i sammenheng med den radikaliserende

oversettelsesmodus hvor man ser på organisasjonsoppskrifter som inspirasjon som man omvandler til lokalt tilpassede varianter. Røvik (2007) påpeker at ved denne modusen henter ofte virksomheter inspirasjon fra flere organisasjonsoppskrifter og på denne måten blir konseptet radikalt omdannet og fremstår som et nytt og unikt konsept. Gjennom denne undersøkelsen har vi ikke gjort noen konkrete funn på at virksomhetene har oversatt konseptet på denne måten. Vårt inntrykk har vært at man har hatt fokus på å innføre konseptet, samtidig som man har vært bevisst på at man må gjøre noen tilpasninger av det for at det skal passe best mulig inn i en norsk kontekst. Det betyr ikke at denne typen av oversettelse ikke kan oppstå i fremtiden, da dette vil være under en kontinuerlig prosess. Det er sannsynlig at virksomhetene kan bli inspirert av nye konsepter og måter å organisere HR-funksjonen på.

9. Konklusjon

Innledningsvis beskrev vi at det pågår en debatt om den norske arbeidslivsmodellen er truet på grunn av at internasjonale selskaper har en kultur som er med på å ødelegge kvaliteten i norsk arbeidsliv. Deler av fagbevegelsen har en oppfatning om at det er den myke HRM-tilnærmingen som vil være mest forenlig med den norske modellen, da man mener at den har et mer sympatisk menneskesyn enn den harde HRM-tilnærmingen. Røvik (2007) beskriver at utviklingen den senere tid har vært at man går ”fra ledelse til styring” og at dette innebærer en form for re-hierarkisering av arbeidslivet. Dette har gjort seg gjeldende også innenfor HR-rollen, og man har en oppfatning om at HR-funksjonen i dag er mer strategisk i sin form. Dette ble bekreftet gjennom vår undersøkelse da samtlige av informantene med lang erfaring med HR-arbeid pekte på denne utviklingen, imidlertid var det avhengig av hvilken rolle man hadde innenfor HR-avdelingen hvor involvert man faktisk var i strategi- og styringsorienterte oppgaver.

HR-transformasjonskonseptet til Dave Ulrich og hans kolleger i RBL-group mener vi i likhet med Boglind et al., (2013) kan plasseres under den harde HRM-tilnærmingen. Dette konseptet kan beskrives som en organisasjonsoppskrift på hvordan HR-rollen skal transformeres til å ha et mer resultatorientert og strategisk fokus og det vektlegger forholdet mellom forretningen og HR-strategier. I denne oppgaven ønsket vi å få en større forståelse og innsikt i hva som skjer når man innfører et amerikansk konsept som HR-transformasjon til virksomheter i Norge. Vi ville se nærmere på dette spenningsforholdet der noen aktører mener at det er den myke HRM-tilnærmingen som vil være mest forenlig med en norsk kontekst og den norske arbeidslivsmodellen. En naturlig del av denne oppgaven var derfor å se nærmere på den historiske utviklingen til personalarbeid i Norge og se på sentrale elementer som er med på å legge føringer i det norske arbeidslivet. Samt om man kan identifisere en norsk kulturell profil som er med på å forme hvordan man tenker om organisering og ledelse.

Vi valgte å utføre intervjuer med ti informanter som arbeidet i ulike virksomheter som hadde innført HR-transformasjonskonseptet. Informantene representerte ulike roller innenfor HR-avdelingen og vi mener at dette var med på å gi oss et helhetlig bilde. Et gjennomgående element i svarene til de ulike informantene er at det er forskjeller i perspektivene og synspunktene til HR-ledere og HR-medarbeidere. Dette er naturlig og vi ser at innfallsvinkelen man har til HR-transformasjon vil være preget av den rollen man innehar. Samtlige av informantene mente at HR-transformasjonskonseptet kan overføres til en norsk

kontekst. Imidlertid, ble det pekt på at man må gjøre noen tilpasninger for at det skal fungere, men dog i ulik grad. Representanter fra ledelsen var generelt mer positive til HR-transformasjonskonseptet enn det HR-medarbeidere var. Det er viktig å igjen poengtere at man ikke kan generalisere ut i fra denne avhandlingen, imidlertid har hensikten med dette prosjektet vært å oppnå en større forståelse og innsikt i hva som kan skje når et amerikansk konsept som HR-transformasjon innføres til virksomheter i Norge. Vi har måttet dra noen slutninger ut i fra det vi har samlet inn av data og tolket det som informantene har gitt av informasjon i forhold til valgt teori.

Vi mener at den norske konteksten vil legge noen føringer på hvordan man innfører et konsept som HR-transformasjon og man tilpasser og oversetter konseptet til den konteksten det skal fungere i. Når man innfører konseptet til en norsk kontekst, må man ta hensyn til den norske kulturelle profilen og den rammen det norske lovverket og partssamarbeidet som eksisterer her representerer. Gjennom trepartssamarbeidet har man medvirkning fra tre parter og det kreves en større involvering av fagforeninger i arbeidslivet i Norge enn i USA. Denne involveringen er det ikke tatt høyde for i HR-transformasjonskonseptet. Vi ser det ikke som overraskende at fagforeninger ikke har fått en større plass i konseptet, med tanke på hvor liten posisjon de har i USA i motsetning til Norge. Et annet element som vil være med å legge føringer på hvordan man innfører konseptet, er det sterke stillingsvernet man har i Norge i forhold til USA. Dette vil gjøre seg gjeldende dersom man velger å sette ut noen av de administrative tjenestene som et ledd av innføring av HR-transformasjon i en virksomhet, der noen av HR-medarbeidere kan bli overflødige. Dette vil utspille seg annerledes i USA, hvor man har et svakere stillingsvern enn i Norge.

I forbindelse med det som går ut på endring og oppgradering av HR-medarbeidere i HR-transformasjonskonseptet fant vi at det var spesielt elementer innenfor HR-kompetansene troverdig aktivist, kapabilitetsbygger og kultur- og endringsagent man måtte tilpasse og oversette det til å fungere i en norsk kontekst og en norsk kulturell profil. Man er preget av en samarbeidskultur i det norske arbeidslivet og respekten for autoriteter er ikke overdreven. Det er en relativt flat struktur og man har en kollektivistisk orientering. Dette er med på å forme arbeidslivet og grad av medvirkning og medbestemmelse for ansatte vil også gjøre seg gjeldende i større grad i en norsk kontekst. Dette er noe HR-medarbeidere i virksomheter i Norge må forholde seg til, ansattes medvirkning og medbestemmelse er ikke noe det er lagt stor vekt på i HR-transformasjonskonseptet.

Gjennom denne undersøkelsen har vi sett at den norske modellen og måten arbeidslivet er utformet på i Norge er noe både ansatte og ledere ser på som positivt, og arbeider for å ivareta og beholde. Imidlertid, betyr ikke dette at man ikke skal ha fokus på strategi, verdiskapning og det å være konkurransedyktig. Informantene vi har intervjuet arbeider i virksomheter som opererer på et internasjonalt nivå og må dermed forholde seg til internasjonale spilleregler. I en globalisert verden som man er den del av i dag, vil dette gjøre seg gjeldende innenfor mange virksomheter. Vi mener at vi gjennom denne undersøkelsen kan konkludere med at informantene så det som positivt at HR-rollen har blitt mer forretningsorientert og fått et mer strategisk perspektiv. Det bidro til å legitimere HR-sin funksjon og dette hadde vært en positiv effekt av at man hadde innført HR-transformasjonskonseptet i virksomheten. Samtidig, var man opptatt av at man måtte gjøre noen tilpasninger for at det skulle fungere på en best mulig måte. Vi fant at det ikke vil være reelt å fokusere bare på den harde eller den myke HRM-tilnærmingen, en kombinasjon av begge tilnærmingene vil være det som er mest fordelaktig for virksomheten. Man må utvikle og satse på den enkelte medarbeider, samtidig som man tenker strategisk om hvorfor man gjør det. HR-praksisene må være forankret i bedriftens overordnede mål og oppgavene og HR-tiltakene må støtte oppunder virksomhetens strategi. Hvordan man oppnår disse målene kan innebære mer av den myke HRM-tilnærmingen.

Som vi beskrev innledningsvis i delkapittel 3.3, hevder Even Bolstad fra HR Norge at man må kunne ha to tanker i hodet samtidig og forene det beste fra HR-ledelse med det beste fra den norske arbeidslivsmodellen. Vi vil argumentere for at det i denne undersøkelsen peker mot at det på mange måter er det som har skjedd, når man har innført og tilpasset det amerikansk HR-transformasjonskonseptet i de ulike virksomhetene i Norge. Denne tilpasningen av konseptet har elementer fra flere av oversettelsestypene og modusene vi har introdusert. Oversettelsesscenarioet er det som har utpekt seg i størst grad, hvor virksomhetene har tilpasset og oversatt elementer av konseptet. Enkelte elementer fra grunnkonseptet HR-transformasjon lar seg fortsatt identifisere. Imidlertid, har man har oversatt det ved å kombinere deler av det som vi beskrev i kapittel 6.3.2, ved at man binder sammen enten hele eller elementer fra konseptet slik at det oppstår en kombinasjonsform. Vi ser at en modifierende oversettelsesmodus har gjort seg mest gjeldende, hvor man har trukket fra og lagt til elementer som gjør at det tilpasses den konteksten det skal operere innenfor. Man har hatt det som Røvik (2007) beskriver som en pragmatisk posisjon, der man balanserer hensynet til å være tro mot det opprinnelige konseptet. Samtidig som man har tatt hensyn til at

det skal fungere i en ny kontekst og derfor vil det være nødvendig med modifikasjoner og tilpasninger. For å oppsummere helt avslutningsvis kan man fastslå at virksomhetene vi har undersøkt ikke har tatt inn konseptet HR-transformasjon ”fullt og helt”, men snarere stykkvis og delt” (Røvik, 1998, s. 152).

10. Litteraturliste

- Andersen, S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, Vol 22*, 278-298.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven>.
- Berg, B. M. (2004). *Ledelse av mennesker. SPO, NIPA og HR Norge som arenaer for personalledelse.* (Masteroppgave), Universitetet i Oslo, Oslo.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research* (2 ed.). Cambridge: Polity Press.
- Boglund, A., Hällsten, F., & Thilander, P. (2013). *HR transformation på svenska. Om organisering av HR-arbete.* Elanders, Poland: Studentlitteratur.
- Brewster, C., & Larsen, H. H. (2000). *Human Resource management in Northern Europe, trends, dilemmas and strategy.* UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organizational behaviour. An introductory text.* London: Financial Times Management.
- Dalland, O. (2008). *Metode og oppgaveskriving for studenter.* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. C. (1997). *Generalisering, vetenskapliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap. Att förklara samhället.* Lund: Studentlitteratur.
- Dølvik, J. E. (2013). Grunnpilarene i de nordiske modellene: Et tilbakeblikk på arbeidslivs- og velferdsregimenes utvikling (Vol. 2013:13). Oslo: FAFO.
- Econ-rapport nr. 2009-112. (2010). Effekter av lovreguleringer av stillingsvern og arbeidstid.
From https://http://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ad/publikasjoner/rapporter/2010/r_2010_econ_stillingsvern.pdf?id=2111645
- Engelstad, F., Svalund, J., Hagen, I. M., & Storvik, A. E. (2007). *Makt og demokrati i arbeidslivet.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag A/S.
- Fangen, K. (2004). *Deltakende observasjon.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Fossåskaret, E. (2014). *Forelesning 24.09.2014 MEN115 Kvalitative metoder*
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. Retrieved 2015.05.15, from <http://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>

- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. California: Sage.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42-63.
- Hovedavtalen LO/ NHO 2014 - 2017. Retrieved 2015.05.06, from http://www.lo.no/Documents/Lonn_og_tariff/hovedavtalene/Hovedavtalen LO-NHO.pdf
- HR Norge. (2008). HR Norges historie. Retrieved 15.04.2015, from <http://hrnorge.no/hr-norge/om-hr-norge>
- HR Norge. (2015). Retrieved 23.04.2015, 2015, from <http://hrnorge.no/hr-norge/om-hr-norge>
- Iversen, S. (2014). *HR Transformasjon. Fra personalarbeid til HR*. Paper presented at the Workshop på personalkonferansen for offentlig sektor Lillehammer.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utgave ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jakobsen, T., & Hov, S. (2011). Ledernes HMS konferanse 2011: Økende fokus på HR i norsk arbeidsliv. Retrieved 15.11.2014, from <http://lederne.no/2011/05/ledernes-hms-konferanse-2011-okende-fokus-pa-hr-i-norsk-arbeidsliv/>
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lervik, J. E., & Traavik, L. E. M. (2014). HRM i multinasjonale selskaper. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 2* (pp. 285-305). Oslo: Cappelen Damm.
- Leveraas, P. (2011). Debatten går: Hard eller myk HR? Retrieved 2014.11.13, from <http://www.hrnorge.no/debatten-gar-hard-eller-myk-hr>
- Levin, M., Nilsen, T., Ravn, J., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014a). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm.
- NESH. (2006). Forskningsetiske retningsligner for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi from

- <https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>
- Nesheim, T. (2014). Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser. En utfordring til konvensjonell visdom om HRM. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 1* (pp. 285-305). Oslo: Cappelen Damm.
- NOU. 2010:1. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet* Retrieved from <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/horing---nou-2010-1-medvirkning-og-medbe/id598735/>
- OECD. (1999). Employment Outlook. Retrieved 2015.05.17, from http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/oecd-employment-outlook-1999_empl_outlook-1999-en - page101
- Olsen, K. M. (2014). Deltakelse og medvirkning i HRM. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 1* (pp. 254-280). Oslo: Cappelen Damm.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2014). *Forelesning 5.02.2014 MEN135 Endringsledelse II*.
- Slåtten, K. (2012). Human Resource Management. Fra global idé til lokal praksis. Retrieved 2014.11.12, 2014, from [http://uit.no/Content/321603/phd 94-12.pdf](http://uit.no/Content/321603/phd%2094-12.pdf)
- Slåtten, K. (2015). *"Imprint" som teoretisk perspektiv ved studier av HR Transformasjon*. Paper presented at the HRM workshop, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Smedsvig, T. (2014). Rettslige rammer for personalledelse. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 1* (pp. 199-252). Oslo: Cappelen Damm.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2 ed.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Taras, V., Steep, P., & Kirkman, B. L. (2012). Improving national cultural indices to using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47(3), 329-341.
- Ulrich, D. (1995). Shared Services: From Vogue to Value. *Human Resource Planning*, 18(3), 12-23.

- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Management: The next agenda for adding value delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation. Building Human Resources from the outside in*. New York: McGraw - Hill.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies. Mastery at the intersection of people and business*. USA: The RBL Insitute.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012a). *HR from the outside in. Six competencies for the future of Human Resources*. USA: McGraw-Hill.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012b). The six competencies to inspire HR professionals for 2012. Retrieved 15.19.04, from <http://www.hrmagazine.co.uk/hr/features/1020649/exclusive-the-competencies-inspire-hr-professionals-2012>
- Waalder, R. (1944). *Mennesket og bedriften*. Oslo: Fabritius & Sønner forlag.

11. Vedlegg

Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon

- Hvor lang erfaring har du innenfor for HR?
- Hvilken rolle har du?

I hvilken grad har HR-funksjonen i virksomheter i Norge endret seg til å bli mer strategisk og forretningsorientert?

Forsker Kjell Arne Røvik påpeker at det i den senere tid har oppstått et skifte innen HR-funksjonen. Der man før fokuserte mer på administrasjon, støtte og omsorg, til det fokuset man ser i dag ved at man er med på å skape økonomiske verdier og levere resultater for å oppnå virksomhetens overordnede mål.

- Hvilke arbeidsoppgaver bruker du mest tid på i det daglige?
- Mener du det er et samsvar mellom dine arbeidsoppgaver og det som det er uttalt skal være HR funksjonens formål?
- Vil du si at det finnes ulike oppfatninger innad i virksomheten når det gjelder hvordan ulike HR-praksiser helst bør utføres og hvem som bør utføre dem?
- Hvordan kommer dette til uttrykk? Kan du gi noen eksempler?
- I hvilken grad mener du at selskapet verdier og HR praksis har endret seg over tid? I så fall, hvordan og hvilke?
- Har avdelingen din og dens funksjon blitt mer resultatorientert? I så fall, i hvilken grad?

Hvordan kommer HR-transformasjonskonseptet til uttrykk i de ulike virksomhetene?

- Hvordan kommer HR transformasjons konseptet til uttrykk i din avdeling?
- Hva var årsaken til at dere valgte å implementere HR-transformasjon i virksomheten du arbeider for?

HR-transformasjon dreier seg blant annet om at HR-medarbeidere skal endre fokus fra administrative aktiviteter til at man skal ha et mer strategiske og forretningsorientert fokus . Begrunnelsen for denne endringen og konseptets rasjonale er at HR-avdelingen skal bidra med verdiskapning som kan knyttes direkte til virksomhetens suksess og overordnede strategi. Dette konseptet er utviklet av professor Dave Ulrich og hans kolleger i RBL-group i USA.

Det er i hovedsak tre elementer som skal transformeres:

1. Endre HR praksis slik at den er på linje med organisasjonens overordnede strategi og ha fokus på å levere resultater.

- Har du et bevisst forhold til virksomhetens overordnede mål og strategi?
- I hvilken grad vil du si at HR avdelingen er involvert i strategi og styringsorienterte oppgaver?
- Er avdelingens mål og strategi i samsvar med virksomheten?
- Er HR representert i konsernledelsen?
- Hvis dette er tilfelle, i hvor stor grad har HR innflytelse og påvirkningskraft når avgjørelser skal tas?

2. Endre organiseringen av HR avdelinger med tanke på struktur og teknologi.

Ifølge Dave Ulrich vil den optimale strukturen til en HR-avdeling være en såkalt "shared-service" modell, dette innebærer at man har en sentral administrativ serviceenhet, en sentral ekspertenheter, samt lokale "HR-business partnere" som jobber strategisk i linjen.

- I hvilken grad samsvarer dette med strukturen i din avdeling?
- Har noen av oppgavene i din avdeling blitt outsourcet?
- Hvis dette er tilfelle, har du kunnskap om hvorfor denne outsourcingen ble iverksatt?
- Hvilke typer oppgaver ble outsourcet?

3. Endre eller oppgradere HR-medarbeidere slik at de har den kunnskapen og ferdighetene som trengs for å bidra til virksomhetens verdiskapning

- Mener du at avdelingen innehar den kompetanse som behøves for å bidra til verdiskapning i virksomheten?

- Har det blitt iverksatt noen form for tiltak for å videreutvikle HR medarbeidere i din avdeling til å ha en mer forretningsorientert og strategisk tilnærming?
- Har du et inntrykk av at det er nødvendig at HR profesjonelle har et mer forretningsorientert og strategisk fokus?

Strategisk posisjonering

Ifølge Dave Ulrich tenker og handler dyktige HR-profesjonelle fra et utenfra og inn perspektiv. For å bidra til virksomhetens suksess er det viktig at man har god kunnskap om den konteksten man opererer i.

- Hvor godt vil du si at du kjenner til den konteksten virksomheten opererer i?
- Er dette noe du mener at det er fokus på i det daglige?
- Er det ønskelig og ser du på det som nyttig å inneha denne kunnskapen?

Tilsyn av ansatte

- Har du kjennskap til hvilke evner og kapabiliteter som finnes i organisasjonen?
- I hvilken grad og eventuelt hvordan blir virksomhetens ansatte målt systematisk på resultater?
- Har HR-avdelingen innsikt i noen form for resultatmålinger?
- Hvordan kan HR best mulig tilrettelegge for at ansatte skal utvikle sine ferdigheter og evner til å kunne levere det som kundene og investorene forventer?

HR sin funksjon i forbindelse med endring

Har virksomheten vært gjennom endringer av betydningsfull karakter den senere tiden?

- Hvordan forholdt du deg til disse endringene?
- Hvilken rolle spilte HR avdelingen ved implementering av denne endringen?
- Har du opplevd at gjennomførte endringer viste seg å ikke bli slik som planlagt etter at de ble iverksatt? I så fall, hva gikk «galt»? Hvorfor tror du utfallet ble slik?

Vil den norske konteksten legge føringer på hvordan man innfører et konsept som HR-transformasjon?

I Norge har man et trepartssamarbeid mellom hovedorganisasjoner og fagforbund, arbeidsgiverorganisasjoner og staten. Dette legger føringer på hvordan arbeidslivet er utformet. Andre elementer som spiller inn og som ofte blir henvist til er en form for samarbeidskultur som går ut på likeverd, felleskap, en relativt flat struktur og en stor grad av medarbeiderinnflytelse. Arbeidsmiljøloven vil også gjøre seg gjeldende, blant annet ved sterke arbeidstakerrettigheter og et sterkt stillingsvern.

- Hva vil du si er typiske kjennetegn for norsk ledelse?
- Hvordan vil du beskrive kulturen i din avdeling?
- Vil du si at ansatte har stor grad av medarbeiderinnflytelse i din virksomhet?
- Vil du si at det er spesielle lover og regler som legger spesielle føringer for ditt arbeid?
- Hvordan kommer dette til uttrykk?
- Står fagforeningen sterkt eller svakt i deres virksomhet?
- Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom HR-avdelingen og fagforeninger som er representert i virksomheten?
- I hvilken grad mener du at norske arbeidslivstradisjoner på HR siden fortsatt er tydelige?
- Har du inntrykk gjennom ditt arbeid at den norske modellen svekkes når man tar i bruk et konsept som HR-transformasjon i en norsk kontekst?

Myk og hard HRM-tilnærming

Ifølge forskerne Mikkelsen og Laudal kjennetegnes myk HRM som en tilnærming som vektlegger utvikling av medarbeidernes potensial gjennom ulike HRM-praksiser. Innenfor denne tilnærmingen ser man på medarbeiderne som noe man kan forme, deres kompetanse og hva de kan yte tas ikke for gitt. Innenfor hard HRM fremhever Mikkelsen og Laudal at man vektlegger forholdet mellom business og HR-strategier. Man ser på medarbeiderne som en ressurs tilsvarende alle andre ressurser man har tilgjengelig.

- Hvordan mener du at disse ulike tilnærmingene kommer til uttrykk i din virksomhet?
- Har du noen tanker om hva som best kan relateres til en norsk kontekst?

I hvilken grad og hvordan tilpasses det amerikanske HR-transformasjonskonseptet den norske konteksten?

- Mener du at HR-transformasjon vil være et konsept som passer inn i en norsk kontekst?
- Ser du noen utfordringer knyttet til denne overføringen?
- Hvordan mener du det best kan relateres inn i din virksomhet?
- Har dere måtte gjøre eventuelle tilpasninger av HR-transformasjon for at det skulle passe inn i en norsk kontekst?
- Har du noen eksempler på dette?