



www.uis.no

Katrine Fugelli Simonsen

Hva kan kjennetegne Human Resources i 2030?

**”En fremsynsstudie med
HR-avdelingen i Lyse som
case”**

Masteroppgave 2012

Oppgaven er innlevert som del av
Masterstudiet i Endringsledelse ved
Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2012

FORFATTER:

Katrine Fugelli Simonsen

VEILEDER:

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

”Hva kan kjennetegne Human Resources i 2030? En fremsynsstudie med HR-avdelingen i Lyse som case”

EMNEORD/STIKKORD:

Fremsyn, scenario, HR, personalledelse, organisasjonsendring og kompleksitetsperspektivet.

SIDETALL:

117 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

DATO/ÅR:

Stavanger, 14. juni 2012

Forord

Med denne masteroppgaven er tre travle år med å kombinere jobb og studier over! Lite visste jeg om hva det var jeg egentlig bega meg ut på da jeg søkte på master i endringsledelse, men jeg kan trygt si at dette har vært både en lærerik og utfordrende periode. Å studere endringsledelse samtidig som jeg har jobbet som HR-konsulent har gitt meg unik mulighet til å koble teori til praksis. Og ikke minst har jeg fått testet ut hvordan jeg fungerer med å ha mange baller i luften til enhver tid.

Jeg har valgt å skrive en oppgave innen fremsyn. Fremsynsledelse er i seg selv et spennende tema. Når det i tillegg dreier seg om fremsyn i egen avdeling har det vært en veldig spennende prosess fra start til slutt – både faglig og personlig utvikling har kommet ut av studiet.

Det er mange som har tatt del i denne oppgaven, og som derfor fortjener en takk. Først vil jeg takke gode kollegaer i Lyse som har bidratt med empirien i forbindelse med studien. Takk for at dere har tatt dere tid i en travel arbeidshverdag til å delta i fokusgruppeintervjuene, og takk for svært gode innspill. Jeg vil også takke min nærmeste leder for at han så mitt engasjement da jeg presenterte problemstillingen og for at han gikk med på å la meg bruke Lyse som case. Vil også takke for at han har gitt meg "rom" til å fullføre studiet.

En stor takk rettes til min veileder, Jan Erik Karlsen, ved Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger. Han har gitt meg god faglig støtte og veiledning som jeg har satt stor pris på. Takk for gode råd, konstruktive tilbakemeldinger og, ikke minst, for et godt samarbeid.

Takk til venner og familie som jeg ikke har fått sett så mye til den siste tiden, men som likevel har støttet meg og hatt troen på at jeg skulle klare dette. Til sist ønsker jeg også takke Torstein. Uten din støtte, omsorg og fantastiske tålmodighet i disse tre årene, og spesielt de siste seks månedene hadde jeg aldri klart dette. Tusen takk!

"The best way to predict the future is to create it" Peter Drucker

Stavanger 14. juni 2012

Katrine Fugelli Simonsen

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er organisasjonsfremsyn, hvor HR-avdelingen i Lyse er case. Dagens samfunn preges av hurtige endringer. For at organisasjoner skal overleve kreves det at de klarer å se endringer før konkurrentene og evner å tilpasse seg disse endringene på en god måte. I den forbindelse kan organisasjonsfremsyn være et nyttig verktøy. Fremsyn handler om å tenke på alternative fremtider, å diskutere og evaluere disse, samt å forme og skape fremtidene. Å skape en robust organisasjon ved at arbeidstakerne tenker, diskuterer og former fremtiden kan bidra til å posisjonere organisasjonen slik at den griper fremtidige muligheter og møter utfordringer i tide. Organisasjonsfremsyn handler med andre ord om strategier for å overleve.

Problemstillingen jeg har valgt å undersøke nærmere er; *Hva kjennetegner HR i Lyse i 2030?* Hensikten med oppgaven er todelt. For det første håper jeg studien vil gi et bilde av hva som kjennetegner HR-avdelingen i Lyse i 2030. Studien tar sikte på å bidra til generering av informasjon knyttet til fremtidens arbeidsliv og hvordan HR best kan tiltrekke og ivareta nødvendig kompetanse. Forskningsspørsmålene er som følger; Hva kjennetegner HR i Lyse i dag? Hva mener informantene kjennetegner idealbildet av HR i 2030? Hvilke alternative fremtidsbilder kan de se for seg? Hva kjennetegner fremtidens arbeidstakere? Hvilke trender og drivkrefter er det som kan være med på å påvirke fremtidens HR? Og hvordan kan HR i Lyse best møte interne/eksterne utfordringer for en langsiktig tilpasning til idealbildet av HR i 2030? I tillegg ønsker jeg å få en bedre forståelse for hvordan det å tenke, diskutere og forme fremtiden kan bidra til å skape en robust HR-avdeling i Lyse. Studien foreslår derfor også tiltak for hvordan HR i nåtid konkret kan forme fremtiden.

For å belyse den valgte problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i sentral teori knyttet til fremsyn, HR og organisasjonsendring.

Studien er en kvalitativ casestudie. Og metoden jeg har benyttet er fokusgruppeintervjuer bestående av seks informanter og en moderator som deltok til intervjuer. Utvalget har følgende kontrollegenskaper; alle seks er ansatt i Lyse i dag, de kjenner til HR og de har et ønske om å bidra til å gjøre HR mer robust. Bruddegenskapene er blant annet plassering i konsernet og kjønn. Jeg har bevisst valgt informanter som kan se på problemstillingen med ulike perspektiv og dermed gi utfyllende innspill. Siden dette er en casestudie vil ikke funnene kunne generaliseres til å gjelde andre organisasjoner, men forhåpentligvis vil de kunne bidra til teoretisk generalisering. Jeg håper andre finner inspirasjon i denne oppgaven og eventuelt bygger videre på min studie.

Informantene ga innspill til hva som kjennetegner HR i Lyse i dag, til byggingen av idealbildet av HR, og til hvilke drivkrefter og tiltak som påvirker HR og som dermed kan ha noe å si for fremtidens HR. I det fremtidige idealbildet har Lyse et omdømme for å ha god ivaretagelse av de menneskelige ressursene, noe som er avgjørende for at arbeidstakere ønsker å jobbe i konsernet. Idealbildet, eller visjonen, kjennetegnes av at HR-avdelingen jobber strategisk, er proaktiv, tilpasningsdyktig, og unnværelig i det operasjonelle. Drivkreftene er først og fremst samfunnsøkonomien, endrede

arbeidstakerkjennetegn og et multikulturelt arbeidsmiljø. Et sentralt funn er at informantene mener idealbildet de har beskrevet bør kunne oppnås på kortere tid enn 18 år, og anslår at visjonen bør være en realitet i løpet av et tidsperspektiv på 5 til 10 år.

Til tross for at fremtiden fortsatt er usikker, kompleks og tvetydig, vet HR-avdelingen hva de skal se etter og følge nøyer med på. HR-avdelingen vet hva som bør gjøres i dag for å komme et steg nærmere idealbildet av HR i 2030. Ved å koble empiri og teori er det tydelig at HR-avdelingen har et stort mulighetsrom, og at tiltakene HR iverksetter i dag kan være med på å påvirke fremtiden. Avslutningsvis presenteres konkrete forslag til tiltak som kan iverksettes for å være bedre rustet for de utfordringer og muligheter fremtiden måtte bringe.

Innhold

1	INNLEDNING	1
1.1	Begrunnelse for valg av tema.....	1
1.2	Problemstilling	2
1.3	Hensikten med studien	3
1.4	Presentasjon av caset - Lyse Energi AS	4
1.5	Oppgavens oppbygging.....	7
2	TEORI	8
2.1	Fremsyn.....	8
2.1.1	Organisasjonsfremsyn	11
2.1.2	Scenarier.....	14
2.2	HR – Human Resources	15
2.2.1	Definisjon av begrepet HR.....	15
2.2.2	Strategisk HR – hva innebærer dette?.....	18
2.3	Organisasjonsendring	21
2.3.1	Den konseptuelle foretaksmodellen	23
2.3.2	Drivkrefter og svake signaler	24
2.3.3	Endringsevne og -vilje	27
2.3.4	Kompleksitetsperspektivet	27
2.4	Evaluering av teoribidragene	31
3	DESIGN OG METODER	32
3.1	Forskningsdesign.....	32
3.1.1	Vitenskapsteoretisk forankring	34
3.1.2	Troverdighetskriterier.....	35
3.2	Metodevalg.....	38
3.2.1	Utvalg.....	38
3.2.2	Fokusgruppeintervju.....	43
3.2.3	Dataanalyse	48
3.2.4	Forskningsetiske aspekter	49
4	RESULTATER.....	51
4.1	Resultater fra fokusgruppeintervju 1	52
4.2	Resultater fra fokusgruppeintervju 2	62
4.3	Oppsummering av resultater	72
5	DISKUSJON	75

5.1	HR i Lyse i dag.....	75
5.2	Ulike fremtidsbilder av HR i 2030.....	78
5.2.1	”Drømmescenariot”.....	78
5.2.2	”Worst case scenario”.....	82
5.3	Arbeidstakere i 2030.....	83
5.3.1	Kjennetegn.....	83
5.3.2	De som jobber i Lyse og de som jobber for Lyse.....	85
5.3.3	En multikulturell arbeidsstyrke.....	85
5.4	Trender og drivkrefter som påvirker HR.....	86
5.4.1	Koalisjonssystemet.....	87
5.4.2	Transformasjonssystemet.....	88
5.4.3	Atferdssystemet.....	88
5.4.4	Ledelsessystemet.....	89
5.4.5	Omgivelsene.....	89
5.5	Kompleksitetsperspektivet.....	90
5.5.1	På randen av kaos/paradoksenes verden.....	90
5.5.2	Om samtaler som organisasjonsendring.....	91
5.6	Fremsyn.....	92
5.6.1	Fremsynets tre modi/det greske triangelet.....	92
5.6.2	Fortid, nåtid og fremtid.....	93
5.6.3	Selve fremtidsbildet/scenariot.....	94
5.6.4	Metoden.....	96
5.6.5	Mekanismer som kan hindre fremsyn.....	97
6	KONKLUSJON.....	98
6.1	En oppsummering.....	98
6.2	Visjonen av HR i Lyse i 2030.....	99
6.3	Forslag til tiltak for å forme fremtiden.....	101
7	REFERANSER.....	106
8	VEDLEGG.....	108
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide fokusgruppeintervju 1.....	108
8.2	Vedlegg 2: Intervjuguide fokusgruppeintervju 2.....	109

1 Innledning

I denne delen av oppgaven vil jeg begrunne valg av tema, gi en nærmere beskrivelse av problemstillingen og gjøre rede for hva hensikten med studien er. Avslutningsvis gis en kontekstuell beskrivelse av caset studien tar utgangspunkt i, samt redegjøring for oppgavens oppbygging.

1.1 Begrunnelse for valg av tema

”Vi stiger ikke to ganger ned i den samme elven, for elven vi stiger ned i er ikke den samme, og vi som igjen stiger ned, er ikke lengre de samme”. (Heraklit, ca 535-475 f.kr).

Alt er i konstant endring, eller som Heraklit sa det for flere tusen år siden; *panta rei* (alt flyter). Samfunnet endrer seg i et stadig raskere tempo. Globalisering og informasjons- og kommunikasjonsteknologi er to begreper som ofte blir trukket frem i denne sammenhengen. Endringer er blitt en del av vår hverdag. For organisasjoner har det har blitt et spørsmål om å enten henge med i svingene, endre seg og dermed overleve, eller å holde fast i det gamle og dø.

Arbeidslivet påvirkes også av endringene i samfunnet. På oppdrag av HSH (hovedorganisasjonen for handel og tjenester i Norge) har inFuture gjennomført prosjektet Fremtidens arbeidsliv (2009). Hensikten med prosjektet er å forsøke å gi et bilde av hva som vil prege fremtidens arbeidsliv, og på den måten bidra til økt fremtidsberedskap.

En sentral del av inFuture prosjektet var en trendanalyse hvor tidshorisonten var 2020. De har funnet fire dominerende utviklingstrekk; for det første står vi overfor en *eldrebølge*. I 2020 vil Norge ha en betydelig eldre befolkning, det er forventet at antall personer over 67 år vil mer enn dobles frem mot 2060. Levealderen er forventet å øke, og det antas at over halvparten av barna som fødes i Norge i dag vil oppleve å bli over 100 år. Samtidig som folk lever lengre vil de være mindre plaget av helseproblemer relatert til alderdom. Denne utviklingen gjør at man nå kan si at mennesket går gjennom fire livsstadier; barn, voksen, ung alderdom og eldre alderdom. For det andre vil vi få et mer *internasjonalt arbeidsliv* grunnet globalisering og innvandring. Andelen innvandrere, og personer født i Norge med utenlandske foreldre, vil øke fra ca 11 % i dag til å utgjøre mellom 20 - 31 % i 2060. De to siste utviklingstrekkene er knyttet til en fortsatt *uvikling av kunnskap og teknologi*. Globaliseringen har hatt, og vil fortsette å ha, en positiv effekt på kunnskapsutviklingen i Norge ved å stimulere etterspørselen etter ulike former for kunnskapsbasert tjenesteyting. Økt konkurranse og knapphet på arbeidskraft vil stimulere produktivetsfremmende bruk av ny teknologi, og vår evne til å ta i bruk ny teknologi akselerer.

Utviklingstrekkene, som utgjør de store linjene, signaliserer at arbeidsgivere må kunne identifisere, analysere og respondere i forhold nye forventninger og krav. På grunn av endringene i samfunnet må organisasjoner, og dermed også HR-avdelinger, være

forberedt på å endre seg for å klare å tiltrekke og beholde den nødvendige kompetansen og talentene. HR er en forkortelse for det engelske begrepet "Human Resources" (menneskelige ressurser), og kan defineres som "... alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og "avvikling" av menneskelige ressurser i organisasjoner" (Kuvaas, 2008, s. 9). Et annet begrep som ofte brukes for å beskrive de samme aktivitetene er personaladministrasjon (Grimsø, 2005, s. 30). Jeg vil i denne oppgaven bruke begrepet HR.

Organisasjonsfremsyn er et verktøy som kan gjøre organisasjoner mer bestandig og robust overfor både interne og eksterne endringer (Karlsen & Øverland, 2010, s. 193). Fremsyn handler om å tenke ut og om ulike fremtider, å diskutere og evaluere disse fremtidsbildene, samt å forme og skape fremtidene. Aktiviteter knyttet til fremsyn er både mulighet og beredskap på samme tid (Karlsen & Øverland, 2010, s. 17). Mulighet i form av at beslutninger og handlinger som gjøres i dag påvirker morgendagen; det handler om å skape sin egen fremtid. Det er ikke alt en organisasjon kan påvirke, og organisasjonen må derfor ha en plan for hvordan den skal identifisere og håndtere disse utfordringene. Klarer organisasjonen å møte utfordringene på en god måte vil den ha utviklet en fremtidsberedskap og dermed ha sikret seg et konkurransefortrinn.

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av overnevnte tema har jeg valgt å undersøke følgende problemstilling nærmere;

Hva kjennetegner HR i Lyse i 2030?

Det er av interesse å finne ut hvilke forestillinger fokusgruppen har om fremtidens HR i Lyse. Herunder hva informantene mener kjennetegner idealbildet/visjonen av HR i 2030; hvilke alternative fremtidsbilder de kan forestille seg; hva som kjennetegner arbeidstakerne i 2030; hvilke drivkrefter og trender som påvirker HR og som kan ha noe å si for fremtidens HR; og til slutt hvordan HR best kan møte interne og eksterne utfordringer med tanke på en langsiktig tilpasning til idealbildet.

Personlige interesser er en viktig grunn til valg av problemstilling. HR er fagfeltet jeg har jobbet innen de siste årene, og er et fagfelt som interesserer meg veldig. Jeg var fra starten bevisst på at jeg ville velge en problemstilling som jeg var oppriktig interessert i, da jeg visste mye av min fritid ville gå med på oppgaveskriving. I løpet av studiet ble jeg presentert for faget fremsynsledelse som fasinerte meg. Fremsynsaktiviteter handler blant annet om at organisasjoner aktivt er med på å forme fremtiden, og at det å tenke, diskutere og forme fremtiden kan gjøre organisasjoner mer robuste. I tillegg til å være en spennende problemstilling er det også en vanskelig problemstilling å undersøke. Det finnes ingen modellstudie jeg kan bygge videre på. I tillegg er fremtiden fokus for studien. Det vil si at jeg skal undersøke et fenomen som ennå ikke eksisterer annet enn i våre forestillinger om den.

Det er viktig å studere dette temaet fordi både konsernet som helhet og HR-avdelingen gjennomgår en hel del endringer. Lyse har hatt en betydelig vekst siden etableringen i 1999, både i antall ansatte og i omsetning. I dag har konsernet nærmere 1 000

ansatte, og omsetningen er tredoblet siden etableringen. Etter en slik vekstfase er tiden inne for en konsolideringsfase. Eimund Nygaard, Lyses konsernsjef, har uttalt følgende "Vi skal ikke begynne med mye nytt, men fortsette å vokse på de områdene vi er inne i" (sitert i Aas Eielsen, 2012, s. 2). Med denne endringen følger en periode med revidering av systemer, strukturer, retningslinjer og strategier. En av informantene uttalte i starten av det første fokusgruppeintervjuet at "vi [HR] er blivende, vi er ikke sementert som en funksjon, men under utvikling". HR har blant annet fått opprettet en stilling som HR-direktør, og med det har et mulighetsrom åpnet seg. Det er derfor viktig å være forberedt på hva som kan oppstå – slik at HR-avdelingen griper muligheter og håndterer både interne og eksterne utfordringer. Dette er tiden for Lyse og HR-avdelingen å forme fremtiden.

1.3 Hensikten med studien

Hensikten med denne studien er todelt. For det første håper jeg studien vil gi et klart bilde av hva som kjennetegner HR i 2030, samt hvilke muligheter og utfordringer HR kan stå overfor i fremtiden. Det vil si at studien tar sikte på å bidra til generering av teori knyttet til fremtidens arbeidsliv og hvordan HR-avdelingen best kan ivareta og tilteke nødvendig kompetanse. Samtidig kan studien også bidra til generering av teori vedrørende praktisk bruk av organisasjonsfremsyn, et område det er forsket og skrevet lite om. For det andre ønsker jeg å bidra til at HR-avdelingen i Lyse kan bli mer robust ved hjelp av fremsynsaktiviteter. En robust HR-avdeling vil kunne føre til at Lyse som konsern blir mer robust. Mitt bidrag til dette vil være i form av konkrete forslag til tiltak som kan iverksettes i nåtid for å håndtere fremtidige muligheter og utfordringer.

En tilleggseffekt er at jeg får prøve ut metoder knyttet til fremsyn i praksis, og gjøre meg noen erfaringer i forbindelse med bruken av fokusgrupper.

Oppgaven skal forsøke å besvare følgende forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner HR i Lyse i dag?
2. Hva kjennetegner idealbildet av HR i Lyse i 2030?
3. Hvilke alternative fremtidsbilder av HR i Lyse i 2030 kan vi tenke oss? Hva kjennetegner disse fremtidsbildene?
4. Hva kjennetegner arbeidstakerne i 2030?
5. Hvilke trender/drivere er det som påvirker HR, og som kan ha noe å si for fremtidens HR?
6. Hvordan kan HR i Lyse best møte interne/eksterne utfordringer for en langsiktig tilpasning til idealbildet av HR i 2030?

I formuleringen av forskningsspørsmålene har jeg tatt utgangspunkt i Karlsen og Øverlands (2010, s. 177) fire grunnleggende spørsmål i forbindelse med scenaribyggning. *Hva skjer?* Formålet er å danne seg et bilde av omgivelsene her og nå. Besvarelsen tilsvarer en situasjons- og omverdenanalyse. *Hvorfor skjer det?* Besvarelsen skal bidra til å identifisere viktige trender og drivere som kan påvirke

fenomenet man ønsker å studere. *Hva kan komme til å skje?* Det er her scenariene skal bygges. Besvarelsen av dette spørsmålet bør være preget av fantasi og kreativitet, og man bør åpne opp for et større mulighetsrom. *Hvilke beslutningstakere har bidratt til at ting har skjedd?* Formålet er å identifisere viktige aktører med stor betydning for organisasjonen.

De seks forskningsspørsmålene vil motsvares empirisk i kapittel 4 og deretter diskuteres i relasjon til de valgte teorier i kapittel 5.

1.4 Presentasjon av caset - Lyse Energi AS

Det er flere grunner til at jeg har valgt Lyse som case. En av grunnene, og muligens den største motivasjonsfaktoren for valg av case, er at jeg jobber i Lyse i dag. Jeg kan dermed være med på å påvirke egen arbeidshverdag ved å gjøre HR-avdelingen mer robust. En annen grunn for å velge HR-avdelingen i Lyse som case, er at jeg anser Lyse som et svært spennende og innovativt konsern i regionen. Lyse ble etablert i 1999 etter en fusjon av flere energiselskaper i Sør-Rogaland med røtter helt tilbake til 1909. I tillegg til en lang historie viser konsernet evne til å fornye seg. Det er derfor ingen grunn til å tro at ikke Lyse skal eksistere om 18 år dersom det tar de rette valgene og gjør de rette tingene i dag.

Lyse er et norsk industrikonsern innen energi og telekommunikasjon med tilhørende infrastruktur. Konsernet eies i dag av 16 kommuner, der de største eierne er Stavanger og Sandnes kommune. Lyses eiere har et langsiktig industrielt perspektiv på utviklingen av konsernet. Lønnsomhet og økonomisk utbytte til eierne prioriteres høyt, i tillegg ønsker eierne at Lyse skal være en "regional motor". Det vil si at Lyse skal være en samfunnsbygger og bidra til utviklingen av regionen.

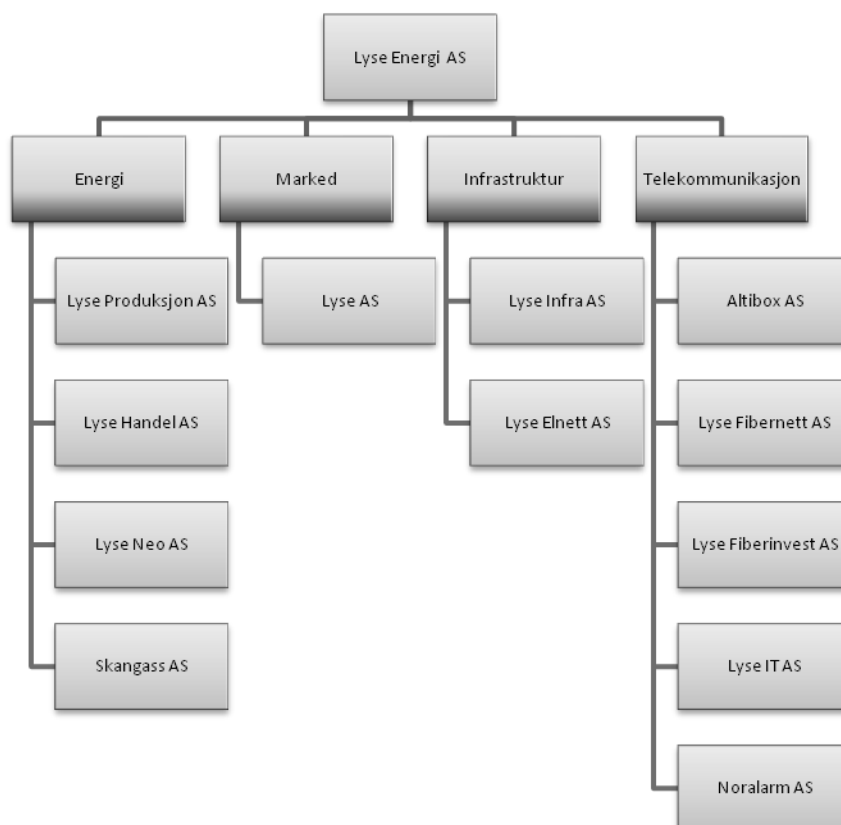
I henhold til vedtektene skal Lyse (Vedtekter, 2012):

- Skape verdier for kundene, eierne og samfunnet
- Sørge for en sikker og rasjonell energiforsyning til selskapets kunder
- Være en kundeorientert, konkurransedyktig aktør og en attraktiv samarbeidspartner
- Kunne tilby løsninger som gir kunden valgfrihet og mulighet for effektive og miljøvennlige energiløsninger
- Delta i næringsutvikling og næringsvirksomhet med relevans til kjernevirksomhetene. Enten alene eller i samarbeid med andre gjennom etablering, aksjekjøp, sammenslutning eller lignende

Lyses visjon er å forenkle kundenes hverdag med nyttige, trygge og framtidsrettede produkter og tjenester. Konsernets verdier gjenspeiles i ansatte som er tydelige, ansvarlige, modige og lagspillere.

Lyse har som nevnt over to forretningsområder: energi og telekommunikasjon. Produktporteføljene i begge forretningsområdene blir stadig utvidet. Lyse har en lang historie innen produksjon og overføring av strøm basert på vannkraft. I tillegg til vannkraft har Lyse i dag naturgass, biogass, fjernvarme og kjøling. Konsernet er også

involvert i ulike prosjekter innen vindkraft som er under planlegging. Lyse startet opp med fiber i 2002, og har nå flere partnere spredt rundt om i Norge og i Danmark. Partnerne eier selv fiberen og Altibox (som er et av datterselskapene i konsernet) leverer innholdet. I oppstarten hadde Altibox som mål å få 28.000 kunder innen 2017, i dag har selskapet totalt 260.000 kunder. Produktene innen dette forretningsområdet er TV, internett, telefoni, mobiltelefon og alarm. Innen begge forretningsområdene har Lyse flere hel- og deleide selskaper.

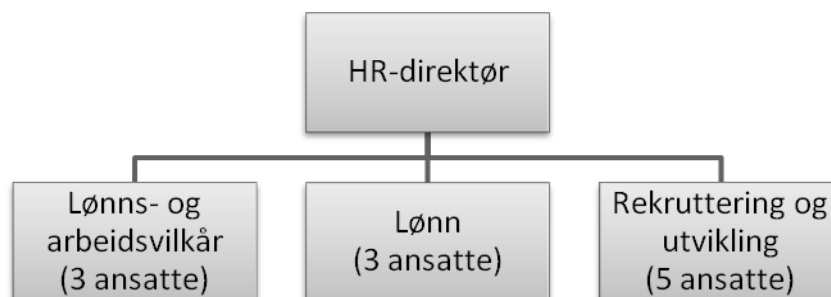


Figur 1: Organisering av konsernet (figuren viser kun de heleide selskapene)

Oppgaven er avgrenset til kun å gjelde HR-avdelingen i Lyse grunnet begrenset tid til rådighet i forbindelse med oppgaveskrivingen. HR-avdelingen er i dag organisert under Lyse Energi AS som er morselskapet i konsernet. Den viktigste oppgaven til Lyse Energi er å ivareta eierrollen i de hel- og deleide datterselskapene. Morselskapet organiserer på vegne av konsernet fellesfunksjoner knyttet til økonomi, organisasjon (herunder HR), sikkerhet, teknologi, kommunikasjon og samfunnsansvar.

HR-avdelingen er organisert med en HR-direktør og tre enheter. HR-direktøren rapporterer til konserndirektør organisasjon, som har ansvar for områdene HR, kommunikasjon, konsernstyring, juridisk, HMS og eiendom. Konserndirektør organisasjon er representert i konsernledelsen. HR-direktøren har ansvar for å lede arbeidet knyttet til de menneskelige ressursene i konsernet, og har tre grupper i sin enhet; lønns- og arbeidsvilkår, lønn, og rekruttering og utvikling. Lønns- og

arbeidsvilkår skal sørge for konkurransedyktige systemer knyttet til lønn, pensjon, forsikring og andre velferdsordninger. Ansvar for systemer for organisasjonsstyring ligger også i denne gruppen. Lønn skal sørge for effektiv og riktig lønnsadministrasjon i konsernet. Rekruttering og utvikling er ansvarlig for prosesser knyttet til rekruttering, kompetanseutvikling, sykefravær og konflikthåndtering.



Figur 2: Organisering av HR-avdelingen i Lyse

HR-avdelingen i Lyse er som nevnt tidligere i en endringsprosess. Det har skjedd en hel del strukturelle endringer i avdelingen i løpet av det siste året; etablering av stillingen som HR-direktør, ny leder for avdelingen rekruttering og utvikling, og en omorganisering av HR-konsulentene.

I tillegg til de strukturelle endringene er det iverksatt en hel del andre endringer også. Det er for eksempel et uttalt ønske om at HR-konsulentene skal gå fra å være generalister til å bli spesialister, noe som har medført at de har fått egne ansvarsområder. HR-avdelingen skal gå fra å kun være en tjenesteleverandør av personaladministrasjon til å bli både en tjenesteleverandør og premissgiver. HR som premissgiver betyr en overgang fra fritt til mer fast. Med det menes at frem til nå har mellomlederne måttet ta mange avgjørelser selv og det har vært få eller manglende retningslinjer (fritt og et stort handlingsrom), og nå skal mer styres sentralt (fast og et mindre handlingsrom). Konsernledelsen har i dag et større fokus på HR. Dette medfører at HR-avdelingen får mer gjennomslag hos konsernledelsen på igangsetting av tiltak og mandater knyttet til utarbeidelsen av nye systemer, strukturer og retningslinjer.

Ulike organisasjoner og avdelinger kan ha ulike fremtider. Før jeg endte opp med HR-avdelingen i Lyse som case var det flere avgrensninger som måtte til. HR generelt ble et for stort forskningsområde i forhold til tiden jeg hadde til rådighet. Det samme gjaldt en studie av hele Lyse-konsernets fremtid. Andre bransjer eller en annen tidshorisont (kortere/lengre) var også en mulighet. Situasjonen i Lyse, med mer fokus og ressurser avsatt til HR, gjør det til en interessant og spennende case å studere.

1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven skal forsøke å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Valg av teori og metode er derfor begrunnet med en forventning om at de vil besvare spørsmålene. Oppgaven er strukturert rundt seks hoveddeler; innledning, teori, design og metoder, resultater, diskusjon og konklusjon.

Kapittel 1 inneholder en redegjørelse for hvorfor jeg har valgt nettopp denne oppgaven. Kapitlet gir en beskrivelse av tema, problemstilling, hensikten med studien og en presentasjon av valgte case.

Kapittel 2 presenterer en oversikt over det teoretiske rammeverket som er relevant; fremsyn, HR og organisasjonsendringer. Kapitlet gir en oversikt over relevant teori og forskning for å studere caset og belyse problemstillingen. Teorien representerer et allerede eksisterende ståsted som jeg skal bygge videre på.

Kapittel 3 omhandler valg knyttet til design og metoder. Kapitlet gjør rede for forskningsdesignet som er brukt, og beskriver valg av metode. Jeg har tatt utgangspunkt i Blaikies forskningsdesign (2010, s. 33), og har valgt fokusgruppeintervju som metode. Andre elementer som vil bli belyst i dette kapitlet er forskningsetiske aspekter.

Kapittel 4 presenterer resultatene, og gir en oversikt over funnene i studien. Jeg har valgt å presentere funnene under følgende overskrifter; resultater fra fokusgruppeintervju 1 og 2, samt en oppsummering.

Kapittel 5 omhandler en drøfting av sentrale resultater og funn opp mot det teoretiske perspektivet. Mulige feilkilder blir også belyst i dette kapitlet.

Kapittel 6 inneholder konklusjonen og er en sammenfatning av det jeg har kommet frem til. Her vil jeg binde sammen problemstilling, teori, metoder og funn. Jeg vil også komme med konkrete forslag til tiltak for å forme fremtiden.

2 Teori

I dette kapitlet presenteres en oversikt over det teoretiske rammeverket som er relevant for å belyse og studere problemstillingen "hva kjennetegner HR i Lyse i 2030?". Jeg har strukturert de aktuelle teoretiske bidragene under følgende overskrifter: fremsyn, HR og organisasjonsendring.

Fokus for denne oppgaven er å tenke, diskutere og forme fremtidens HR i Lyse. Jeg har derfor valgt å ta med teori knyttet til fremsyn, og da spesielt organisasjonsfremsyn og scenarier, for å belyse hvorfor og hvordan fremsynsaktiviteter er benyttet i studien.

For å belyse hva HR er og de ulike "formene" HR kan ha, har jeg valgt å ta med teori vedrørende dette temaet. Jeg vil først definere HR, herunder også drøfte forskjellen på myk og hard HR. Deretter vil jeg klargjøre forskjellen på operativ og strategisk HR.

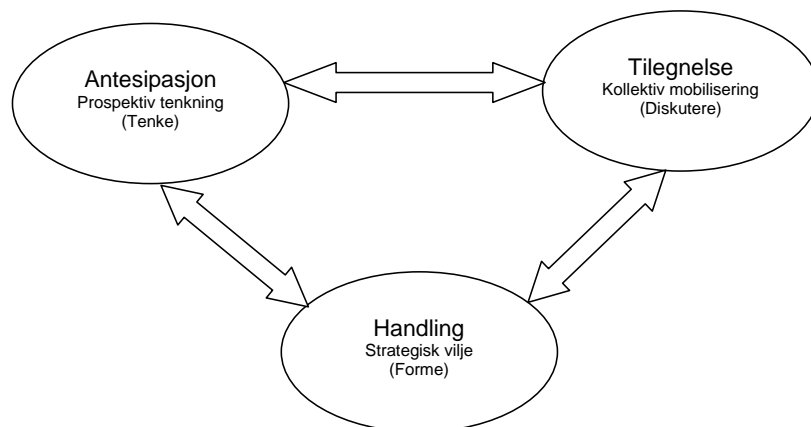
Karlsen & Øverland (2010, s. 82) hevder "fremtid og endring er uatskillige fenomener", og at fremsynsledelse kan "forstås som den del av alle de teorier og modeller som bygges inn i den faglige mosaikken endringsledelse utgjør" (ibid., s. 196). Jeg har derfor valgt å ta med teori knyttet til organisasjonsendring for å belyse problemstillingen. Teoriene innen organisasjonsendring er knyttet til den konseptuelle foretaksmodellen, drivkrefter og svake signaler, endringsevne og -vilje, og kompleksitetsperspektivet.

Opgaven har et konstruktivistisk utgangspunkt, dette blir utdypet nærmere i kapittel 3.1.1.

2.1 Fremsyn

Fremsyn handler om "både det å *tenke* ut og om ulike fremtider, å *diskutere* og evaluere disse, samt å *forme* og skape fremtidene" (Karlsen & Øverland, 2010, s. 65, referert fra EC). Disse tre fremtredelsesformer danner rammen for fremsynets metodologi. Å tenke på fremtiden er den kognitive dimensjonen. Det handler om å forestille seg mulig fremtider og å være oppmerksom på trender og fremtidsspørsmål ved for eksempel å bygge scenarier og fremtidsbilder. Å diskutere fremtiden er den normative, eller verdibaserte, dimensjonen. Det dreier seg om en åpen diskusjon mellom flere interessenter for å skape en felles forståelse. Dette har flere likhetstrekk med kompleksitetsperspektivet som jeg vil redegjøre for i kapittel 2.3.4. Å forme fremtiden er den handlingsorienterte dimensjonen ved fremsynet. Dette gjelder hvordan strategier blir definert, og aktiviteter/tiltak blir iverksatt. De ulike aktivitetene anses som likeverdige og nødvendige metodologiske elementer.

Godet (2006, s.17) forsterker denne tenkemåten ved å fremsette ideen om at en strategisk kultur hos en aktør (for eksempel en organisasjon) kan forankres i et gresk triangel.



Figur 3: Det greske triangel (Godet, 2006, s. 17)

Antesipasjon, det vil si evne til å forestilles seg ulike fremtider, knyttes sammen med handling gjennom ulike former for tilegnelse. Godet (ibid., s. 17) bruker farger for å visualisere dette. For å få en grønn farge må blått og gult blandes. For å oppnå strategisk vilje (grønn), krever det både prospektiv tenking (blå) og kollektiv mobilisering (gul). Forfatteren hevder videre at triangelet må balanseres skal det fungere optimalt.

Det som blir sagt om fremtiden kan få stor sosial betydning (Selin, 2008, s. 1884). Dette kan sammenlignes med selvoppfyllende profetier hvor forventninger om et spesifikt utfall er med å skape utfallet. Ved å tenke og diskutere ulike perspektiver knyttet til fremtiden begynner man bevisst, eller ubevisst, å styre i henhold til det nye perspektivet. På den måten kan organisasjoner forme sin egen fremtid. "Våre forestillinger om fremtiden påvirker og former våre forsøk på å etablere disse som realiteter" (Karlsen & Øverland, 2010, s. 71). Fremtiden til HR-avdelingen i Lyse vil kunne formes ved at informantene tenker og diskuterer visjonen av HR i 2030.

FOREN (Foresight for Regional Development Network, 2001, s. 3) definerer fremsyn som "en systematisk, deltakerbasert prosess for å innhente relevant informasjon og bygge visjoner (fremtidsperspektiver) på mellomlang til lang sikt, der formålet er å forbedre dagens beslutninger og mobilisere til felles handlinger". I følge Karlsen og Øverland (2010, s. 64) er det som skiller fremsyn fra andre fremtidsstudier for det første at fremsyn er aksjonsorientert. Et av elementene fremsynet består av er knyttet til handling, det vil si å forme eller skape fremtiden. Rene analytiske studier uten handling ansees derfor ikke som fremsyn, og fremsynsaktiviteter bør bare settes i gang dersom hensikten er å påvirke fremtiden. For det andre er fremsynet åpen for alternative fremtider. Dette gjenspeiles i scenariometodikken hvor et scenario alltid skal sees i sammenheng med andre scenarier. Fremtiden er ikke forutbestemt, men kan utvikle seg i mange retninger avhengig av handlinger og beslutninger som tas dag. Det dreier seg ikke om en forutsigelse av én forutbestemt fremtid. For det tredje er fremsynsstudiet deltakerbasert. Studien involverer vanligvis ikke bare en gruppe eksperter, men har bred deltakelse av ulike interessenter. For å få implementert en endring er det viktig med bred diskusjon og spredning av resultater. "Hovedtesen er at

fremsynet blir levende om mange tenker fremover, fremfor at få predikerer fremtiden” (ibid., s. 190). Og for det fjerde er fremsynet multidisiplinært. Verden i dag er kompleks og for å forstå fremtiden kreves det mange modeller, metoder og teknikker.

Fremtiden kjennetegnes av at den er kompleks, tvetydig og usikker (Karlsen & Øverland, 2010, s. 55). Kompleksitet oppstår for eksempel når mellomliggende faktorer samvirker og påvirker utfallet av en hendelse, prosess eller aktivitet. Tvetydighet oppstår når ulike aktører fortolker en situasjon ulikt, selv om de baserer seg på samme data. Usikkerhet oppstår når årsaksbildet er lite kjent og forstått. Jo lengre frem man tenker desto større blir denne usikkerheten (ibid., s. 45). Fremsynet kan hjelpe oss med å håndtere usikkerheten ved å forberede oss på flere mulige utviklingsforløp; det er ikke bare en diagnose om det mest sannsynlige fremtidige utviklingsforløpet. Fremsyn er dermed det motsatte av fremskrivninger og prognoser, som mener at fremtiden kan predikeres og kontrolleres gjennom modeller for reduksjon av usikkerhet.

I fremsyn er håndtering av usikkerhet sentralt, man forsøker ikke bare å redusere den. ”Å bli bevisst usikkerheter og modellere mulige konsekvenser av beslutninger og hendelser, er nettopp det fremtidsanalyser dreier seg om” (Karlsen & Øverland, 2010, s. 45). Peat hevder derfor man må gå ut av ens egen komfortsone, og våge å stå i det ukjente og usikre (2007, s. 928). Alle fremtider kan og kan ikke oppstå. Det er derfor viktig å ta feil på interessante og kreative måter for å skape en fremtidsberedskap. Dessuten vil et mangfold av perspektiver øke sjansen for at man har rett, men dette er ikke et mål i seg selv. Heller enn å forsøke å fjerne usikkerheten bør vi derfor finne måter å håndtere den på. Med bakgrunn i at fremtiden er kompleks, tvetydig og usikker er det ikke gitt på forhånd hva slags bilde av HR i 2030 informantene vil komme frem til i fokusgruppeintervjuene.

Tidsbegrepet er et svært viktig element i fremsyn. Tid er et komplekst fenomen, og en egenskap ved vår bevissthet. Tid kan derfor erfares og defineres på mange ulike måter. Vi kan for eksempel kategorisere tiden som enten fortid, nåtid eller fremtid. Fortiden er å huske (det fastfrosne), nåtid er å leve (det umiddelbare) og fremtiden er å forestille (det åpne) (Karlsen & Karlsen, 2010, s. 4). Tiden kan også være både lineær, syklisk og hendelsesbasert (Karlsen & Øverland, 2010, s. 78). Å ha en lineær tidsoppfatning vil si at man ser på tiden som en linje som går fremover, og som lar seg måle i sekunder, minutter, timer og så videre. Den lineære tiden fører til at vi kan planlegge fremtiden. Hele vår tidsforankring knyttes til fremtiden, vi lever ikke i nået men i den tidsutmålte og planlagte fremtiden. Et uttrykk for dette kan være at ”tiden går framover”. Et annet uttrykk for den lineære tiden er kvantitativ tid (Jacobsen, 2004, s. 139). En syklisk tidsoppfatning betyr at man ser på tiden som noe som roterer i en gjentatt rytme; en gjentakelse av noe som har vært før. Både nåtid og fremtid er en gjentakelse av fortiden. For eksempel står solen opp hver dag og går ned hver dag. Fortiden er i fokus. Hendelsesbasert tid uttrykker en slags subjektiv tidsopplevelse. Dette kan også defineres som kvalitativ tid (Jacobsen, 2004, s. 140). Tid er når noe skjer, det er hendelsene som skaper og definerer tiden. Med en slik tidsoppfatning følger en sterk nåtidsorientering. Fremsynet forsøker å forene behovet for å kunne foreta transaksjoner på tvers av alle de ulike tidsforståelsene (Karlsen & Øverland, 2010, s. 79. Sarpong, 2011, s. 8).

Fremsynets tre fremtredelsesformer; tenke, diskutere og handle, skjer i nåtid. Hva er nåtid? Hva definerer nåtid? Karlsen og Karlsen (2010, s. 4) hevder at nåtiden kan være både "tynn" og "tykk". "Tynn" nåtid, det vil si en slags kontinuerlig kronologisk linje hvor den tynne nåtiden er punktet som skiller fortiden fra fremtiden. "Tykk" tid er et uttrykk for menneskers sosiale samhandling. Nåtidens utstrekning varierer, og uavhengig av om nåtiden sees på som et punkt eller som en varighet, oppdaterer den seg selv vedvarende. Det viktigste er likevel at organisasjoner skaper et handlingsrom i nåtid for tiltak og forståelser som skal inntreffe i fremtiden (ibid., s. 13).

I forbindelse med fremsynsaktiviteter, og endringsprosesser, er det viktig å huske at tid ikke er en bestemt størrelse. Sosiale aktører kan oppfatte tid på ulike måter (Selin, 2008, s. 1888). Det derfor viktig å utvikle en forståelse for, og ikke minst enighet om, begrepets innhold og avgrensning som alle kan forholde seg til.

Fokuset for denne oppgaven er fremtiden, og jeg har på forhånd definert fremtiden som år 2030, det vil si 18 år frem i tid. For å forsikre meg om at informantene har en felles forståelse av 2030 vil jeg be de tenke like langt tilbake i tid som de skal tenke frem. 18 år tilbake i tid er 1994 og jeg vil bruke OL på Lillehammer som et eksempel på hva som skjedde det året. På den måten klarer de forhåpentligvis å få et grep på hvor langt frem i tid de skal tenke. Jeg vil i tillegg be de definere HR i dag slik at de har en felles forståelse av nåtiden også.

"Det viktigste kunnskapsfundamentet for fremsynsstudier er våre tanker om fremtiden" (Karlsen & Øverland, 2010, s. 52). Fremtiden er ontologisk ubestemt og eksisterer kun i våre tanker og forestillinger om den. Kognitive og kreative prosesser er dermed en forutsetning for å kunne fremkalle bilder av fremtiden. Kunnskap om fremtiden er i tillegg sosialt konstruert; kollektiv visjonering, langsiktige perspektiver og samhandling vektlegges i begreps- og kunnskapsdannelsen i fremsynsstudier. Denne "meningsskapingen" er forankret i tid og rom, og i skjæringsfeltet mellom de tre temporalene; fortid, nåtid og fremtid (ibid., s. 129). Fremsynet trengs for at vi skal kunne forstille oss ulike fremtider. Etterpåkløkskap og tilbakeblikk trengs for at vi skal kunne lære av fortiden for å forstå hvordan og hvor vi egentlig befinner oss i dag. Når de to tidshorisontene, fortid og fremtid, settes sammen, kan vi oppnå innsikt som er et grunnlag for å kunne treffe gode beslutninger i dag som vil kunne påvirke fremtiden. I følge Miller er det imidlertid viktig å være klar over at et for sterkt fokus på fortiden kan gjøre at man overser trendbrudd og viktige endringer (2007, s. 342).

Denne runddansen mellom pro- og retrospeksjon og refleksjon er starten på selve meningsskapingprosessen. "Meningsskaping" hjelper oss derfor å lukke forståelsesgapene mellom ulike tidshorisonter. Det er en sosial prosess hvor aktørene fortolker tidshorisontene slik at de selv plasserer seg innen en sosialt konstruert virkelighet, og en prosess hvor ny kunnskap kontinuerlig utvikles og konstrueres. "Meningsskapingen" som fremsynet består av er grunnen til at jeg har valgt fokusgruppeintervjuer som metode.

2.1.1 Organisasjonsfremsyn

I følge Becker (referert i Karlsen & Øverland, 2010, s. 191) finnes det ennå ingen generelt akseptert eller en allmenn definisjon av begrepet organisasjonsfremsyn, men

to hovedmotiver finnes. Det første hovedmotivet er at iboende trekk ved organisasjonen krever et langsiktig perspektiv (internt). Det andre hovedmotivet er at organisasjonsfremsyn gjennomføres som et proaktivt trekk for bedre å takle usikkerhet i omgivelsene (eksternt).

Organisasjonsfremsynets overordnede funksjon er å skaffe organisasjonen et fortrinn fremfor sine konkurrenter (Karlsen & Øverland, 2010, s. 190). Det er et verktøy som kan gjøre organisasjonen mer robust overfor interne og eksterne utfordringer/endringer. Organisasjonsfremsynet representerer dessuten en ny måte å tenke, diskutere og forme organisasjonen på lengre sikt (ibid., s. 193). Organisasjonsfremsyn har flere former: det kan anvendes som virksomhetsstrategi, bransje- eller temaanalyse, innovasjonsstudier eller som et ledd i produkt og forretningsutvikling. Felles for disse formene for organisasjonsfremsyn er at de har som formål å posisjonere organisasjonen slik at den griper fremtidige muligheter og møter utfordringer i tide, det vil si å skape en robust organisasjon. Organisasjonsfremsyn handler egentlig om strategier for å overleve.

Et effektivt organisasjonsfremsyn må kunne si noe om hvor organisasjonen befinner seg her og nå (diagnose), hvor den ønsker seg videre og sjansene for å komme dit (prognose), samt anviser hvordan den kommer dit den sier den vil (preskripsjon) (ibid., s. 59). Målet er at denne oppgaven skal redegjøre for alle disse tre elementene; diagnose, prognose og preskripsjon.

Organisasjonsfremsyn blir et naturlig møtested for endrings- og fremsynsledelse. All endring krever tid, og fremtid og endring er uadskillelige fenomener (Karlsen og Øverland, 2010, s. 82). Endringsledelse er å se sammenhengen mellom strategiske valg og de konsekvenser dette har for lærings- og endringsprosesser i organisasjoner (ibid., s. 195). Endringsledelse er forankret i mange ulike teoretiske disipliner. De ulike disiplinene sikrer både et metodisk og teoretisk mangfold som stimulerer kunnskapsutviklingen om robuste og fremsynte organisasjoner. Fremsynsledelse handler om å identifisere, diskutere og lede endringer og kan derfor forstås som den del av alle de teorier og modeller som bygges inn i den faglige mosaikken endringsledelse utgjør. Endringsledelse er puslespillet og fremsynsledelse er en av brikkene.

Bred deltakelse i forbindelse med organisasjonsfremsyn vil kunne påvirke endringsberedskapen i organisasjonen. Det vil si den mentale, strukturelle, kunnskaps- og kompetansemessige i tillegg til den finansielle beredskap (Karlsen & Øverland, 2010, s. 205). Slik øker sjansen for å overleve i det lange løp, da organisasjonen blir mer robust og fremtidsvar. I organisasjoner blir tenkingen, diskusjonen og beslutningene om fremtiden hjemstedet for planlagt og transformativ endring. Kunnskap som omsettes til læring blir først verdifull som endringsevne når atferden endres. Nye ideer og perspektiver skal omsettes til atferd hos aktørene i organisasjonen. Dermed blir fremtiden en agenda som kan øke organisasjonens prestasjonsevne, da de ansatte i organisasjonen lærer seg å beherske ufortusette og kommende utfordringer. Det vil si å opparbeide en robust kompetanse til å møte fremtidens ufortusette krav

Det kan finnes mange forklaringer på at en ikke evner å tenke langt frem i tid. I forbindelse med organisasjonsfremsyn kan man støte på flere barrierer og utfordringer, som for eksempel metodiske-, ledelses- og organisasjonsmessige og integrative problemer (Karlsen & Øverland, 2010, s. 192). En utfordring er at det ennå mangler effektive metoder for å forme fremtiden, og dersom organisasjonsfremsynet skal oppnå legitimitet må langsiktige trekk kunne omformes til beslutningsalternativer i dag. En annen utfordring er knyttet til manglende engasjement hos målgruppene. Det er spesielt viktig med engasjement hos ledelsen/beslutningstakere da det er de som må avsette ressurser til disse aktivitetene. Dersom ikke organisasjonsfremsynet leverer relevant og problemorientert kunnskap mister den sin betydning. Manglende tilbakemelding fra brukere vil kunne redusere treffsikkerheten. Virkninger må måles, og om positive virkninger knyttet til virksomhetens strategi uteblir vil det svekke organisasjonsfremsynets instrumentelle verdi. Fremsynsaktivitetene kan også mangle organisatorisk forankring og legitimitet. Forfatterne mener det derfor må gjøres til et innsatsområde for virksomhetsutviklingen. Har organisasjonen et kortsiktig perspektiv ovenfor interessentene vil det kunne skyve fremsynet i bakgrunnen. Tidsperspektivet og -begrepet må også avklares.

I følge Jacobsen (2004, s. 155) er de aller fleste endringsprosesser kjennetegnet av motstand, og jeg tolker det derfor dit hen at dette også gjelder fremsynsprosesser. Motstand kan komme til uttrykk på flere forskjellige måter, for eksempel som likegyldighet (manglende interesse), passiv motstand (negative oppfatninger og holdninger), aktiv motstand (sterke kritiske ytringer) og aggressiv motstand (direkte undergraving og skjult sabotasje). Motstanden kan skyldes flere forhold. For det første er organisasjoner sosiale konstruksjoner, og det er svært få forhold i organisasjonene som kan kalles "objektive". Drivkrefter må fortolkes og konsekvenser for organisasjonen må konstrueres. Dette åpner for en motstand grunnet uenighet i hvordan virkeligheten "faktisk" er. Motstanden kan også skyldes at endring rammer ulike mennesker ulikt. Det kan være en gruppe ser behovet for endringen, men de velger å motarbeide denne fordi de selv vil tape dersom endringen blir implementert. Til sist inneholder alle endringer en følelsesmessig komponent. For eksempel frykt for det ukjente. Usikkerhet kan gi psykologisk stress, som man forsøker å redusere ved å opprettholde dagens situasjon.

Cunha, Palma & Costa (2006) diskuterer forholdet mellom behovet for å vite versus frykten for å vite. I følge forfatterne er fremsyn verken en nøytral eller teknisk prosess. Fremsyn er en sosial prosess hvor man konfronterer ledere med grensene av deres kunnskap. På den ene siden har ledere et behov for å vite. De må kjenne seg selv, organisasjonen og omgivelsene organisasjonen operer i. Dette involverer en søken etter relevant informasjon. Dessuten har leder også et behov for å vise at de er kunnskapsrike. På den andre siden frykter de det usikre knyttet til fremtiden. Å forestille seg fremtiden truer komforten som etablerte rutiner og perspektiver tilbyr. Dersom organisasjoner bare befinner seg i den trygge og sikre tilstanden, på bekostning av å utforske det nye og ukjente, vil det føre til at organisasjonen ikke overlever i lengden. Det er derfor viktig for ledere å bevege seg ut av komfortsonen. De må også våge seg ut i det ukjente. Forfatterne konkluderer med at ledere må erkjenne behovet for å vite

samtidig som de tilkjennegir frykten for å vite. Dersom ledere ikke ser dette forholdet kan det utgjøre en barriere for fremsynet.

I følge Neugarten kan man i forbindelse med å forsøke å oppdage fremtiden utvikle tunnelsyn (2006, s. 896). Med tunnelsyn menes et fokusert syn som er både skarpt og detaljert, men også et svært lite synsfelt. Forfatteren mener at dersom organisasjoner kun ser i en retning er det muligheter for at de overser viktige elementer som befinner seg i andre retninger (ibid., s. 902). Fremsyn bør ikke bare være en aktivitet knyttet til å se fremover. Fremsynet bør også omfatte å se hvor organisasjonen befinner seg nå og i hvilken kontekst den operer. Det vil si at i tillegg til et fokusert, spesifikt fremsyn må organisasjoner også være bevisst mer generelle trender og det som befinner seg i omgivelsene. Det er viktig å ha både flere perspektiver og evne til å bryte etablerte tankemønstre, for slik å kunne se på omgivelsen med nye øyne. På den måten kan organisasjoner oppdage noe nytt; også kalt "serendipity" (ibid., s. 903) eller "evnen til å gjøre ønskelige oppdagelser ved rene tilfeldigheter (Karlsen & Øverland, 2010, s. 199). I organisasjoner er det derfor kritisk å få de rette menneskene til å stille de riktige spørsmålene til rett tid. Forfatteren konkluderer med at ønsket om å se fremover ikke bør få organisasjonen til å overse eller ignorere dens omgivelser og kontekst.

2.1.2 Scenarier

Bruken av metoder er fremsynets rygggrad og kjerne. Det er metodene som skiller fremsynet fra ren synsing og løsrevne refleksjoner over fremtiden (Karlsen & Øverland, 2010, s. 59). Derfor trengs formaliserte metoder som er validert på forhånd. Metodene må kunne håndtere både kompleksitet, usikkerhet og tidsaspektet. Det er med andre ord ikke hva fremtiden vil bringe som er fremsynets syretest, men metodenes klarhet (ibid., s. 123).

Fremsynsfeltet preges av mange ulike metoder og verktøy, hvor scenarier er en av metodene. I følge Karlsen og Øverland (ibid., s. 166) kan scenarier betegnes som fremtidstenkningens gullstandard. Scenarier er fortellinger/helhetlige bilder om ulike mulige fremtider. Et scenario må alltid vurderes i sammenheng med andre scenarier. Hovedkriteriene er at de skal være plausible, relevante og internt konsistente. Et scenario skal med andre ord kunne inntreffe en gang i fremtiden. Gode scenarioprosesser stiller krav til at informantene er kreative, og har fantasi og foretellerrevne. Adam (2011, s. 592) deler fremtidsbildene inn i fire grupper; de mulige, de sannsynlige, de foretrukne og de produserte. Den siste typen består av fremtider som allerede er påbegynt, men latent og usynlig. I denne studien vil jeg fokusere på å danne et så klart bilde som mulig av en foretrukket fremtid.

Scenarioprosesser bør preges av dialog og medvirkning. "Et viktig prinsipp er at alle står likt i forhold til fremtiden" (Karlsen & Øverland, 2010, s. 176). Alt kan skje, og det er ingen som har monopol på tanker om fremtidige hendelser. Derfor har de prosessuelle sidene ved scenariobyggingen fått økt oppmerksomhet i den siste tiden, og selve utformingen av scenariene kommer i annen rekke. Hovedmålsettingen blir ofte definert prosessuelt (ibid., s. 177):

1. Prosessen skal gjennom synliggjøring av mulige utviklingsretninger og aktiv deltakelse fra informantene styrke organisasjonens/virksomhetens omstillingsberedskap i forhold til langsiktige utfordringer.
2. Prosessen skal også bedre grunnlaget for organisasjonens/virksomhetens strategiske planlegging, bl.a. gjennom økt innsikt i scenaribyggning som strategisk planverktøy.

I og med at læringseffekten i scenariodiskursen er relativt høy, kan det oppstå flere synergieffekter ved å åpne prosessen for et bredt antall deltakere. Sarpong (2011, s. 5) argumenter for at scenariotenking ikke bare bør gjennomføres som en engangsforeteelse med en ekstern konsulent. Scenariotenking bør i følge forfatteren heller anvendes som en kontinuerlig sosial praksis som involverer selvorganiserende grupper i organisasjonen. Selvorganiserende grupper vil bli redegjort for i kapittel 2.3.4.

2.2 HR – Human Resources

Forholdet mellom organisasjon og medarbeiderne har endret seg mye de siste tiår (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 216). Etter hvert som organisasjoner har automatisert sin vareproduksjon og flere sysselsettes innenfor tjenesteproduksjon, desto viktigere har de menneskelige ressursene blitt. Forfatterne hevder at i de siste årene har verdiene av den menneskelige kapitalen blitt vurdert som mer verdt enn den fysiske kapitalen. I moderne organisasjoner består store deler av medarbeiderne innsats av intellektuelt arbeid, og det argumenteres derfor for at det er medarbeidernes kompetanse som avgjør hvor godt en organisasjon fungerer. Jo mer produksjonen er blitt avhengig av medarbeidernes kompetanse, desto viktigere er det blitt å legge forholdene til rette for at medarbeiderne kan oppgradere den kompetansen som er viktig for å realisere organisasjonens mål. Derfor er det i dagens organisasjoner mer riktig enn noen gang å hevde at det enkelte individ er organisasjonens viktigste ressurs. I følge Nordhaug er det blitt ”ekstra viktig å håndtere de ansattes kompetanse, siden disse i mange tilfeller er helt avgjørende for suksess eller ikke” (2002, s. 19).

2.2.1 Definisjon av begrepet HR

Arbeidet med de menneskelige ressursene i en organisasjon har blitt definert på mange forskjellige måter av ulike forskere og forfattere. Et lite utvalg begreper knyttet til dette arbeidet er HR (Human Resource), HRM (Human Resource Management), personaladministrasjon og personalledelse. Kuvaas definerer HR i generell forstand som ”... alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og ”avvikling” av menneskelige ressurser i organisasjoner” (2008, s. 9). Grimsø bruker det norske ordet personaladministrasjon og definerer det som ”... å skaffe, utvikle og beholde medarbeidere som bidrar til at organisasjonen når sine mål, og i å koordinere organisasjonens menneskelige ressurser med de tekniske og økonomiske” (2005, s. 30). Døving og Norhaug definerer personalledelse som organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle og anvende de menneskelige ressursene (2010, s. 253). Det er flere likhetstrekk mellom aktivitetene som tillegges disse begrepene. Grimsø mener det ikke er noe vesentlig skille mellom

personaladministrasjon og HRM når det gjelder innhold, metoder og teknikker, men at det dreier det seg om forskjell i ord (2005, s. 25). Dette skyldes at HRM har sin opprinnelse fra USA, og er derfor bare et annet ord for personaladministrasjon som er det norske ordet for det samme fagområde. Som tidligere nevnt vil jeg i denne oppgaven bruke begrepet HR.

HR-aktiviteter utøves delvis av organisatoriske stabsenheter med et særlig ansvar for disse oppgavene og dels av linjeledere (Døving & Nordhaug, 2010, s. 253). Profesjonaliseringen av faget og funksjonen innebærer at HR-arbeidet i større grad handler om å utarbeide systemer, rutiner og standarder enn om personlige relasjoner mellom medarbeider og arbeidsgiver. Med andre ord flyttes tyngdepunktet fra ledelse til styring. Dels er dette en generell utvikling og dels er det en utvikling i den enkelte organisasjon som resultat av vekst, omorganiseringer og profesjonalisering (ibid., s. 254). Samtidig ivaretas flere HR-funksjoner av linjelederne. Viktige oppgaver innen HR-arbeidet er desentralisert fra stab til linje. Det vil si at oppgaver knyttet til HR kan ivaretas både gjennom systemer og rutiner, og ved den enkelte leder. Styring og ledelse kan dermed være substitutter og forsterke hverandre.

Røvik mener å ha identifisert en dominerende trend som tilsier en bevegelse bort fra ledelse og i retning av mer vektlegging av styring (2007, s. 145). Begge begrepene dreier seg om "virkemidler" for å kanalisere medarbeidernes atferd og andre organisatoriske ressurser best mulig slik at resultater oppnås. Ledelse kan defineres som "desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte". Røvik definerer styring som "en sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, blant annet gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner" (ibid., s. 146).

HR kan deles opp i to "hovedtyper" eller versjoner, hard og myk HR. I følge Kuvaas (2008, s. 17) baserer hard og myk HR seg på forskjellige forutsetninger om de menneskelige ressursene i en organisasjon. Slike forutsetninger inkluderer blant annet teorier om hva som motiverer de ansatte og lederne til å gjøre en god jobb. Hard HR, også kalt økonomisk basert eller kontrollorientert HR, baserer seg på forutsetninger om at de ansatte i utgangspunktet er umotiverte/late, eller kun opptatt av å følge sin egeninteresse. Ledelsens utfordring blir å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Dette gjøres ved for eksempel kontinuerlig overvåkning eller ekstra belønning for utført arbeid eller prestasjon. De ansatte preges av en ytre motivasjon; drivkraften kommer fra ytre belønninger. Kilden til motivasjon ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den. Myk HR baserer seg på antakelsen om at de ansatte liker å gjøre en god jobb, at de ønsker å utvikle sine ferdigheter og at de gjerne deltar frivillig i oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål. Ledelsens utfordring er å sørge for indre motiverende jobbdesign og å styrke de psykososiale båndene mellom ansatte og ledelse som gjør at de ansatte ønsker å gjøre en ekstra innsats. De ansatte preges av en indre motivasjon; referer til arbeid utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgaver de utfører. Både indre og ytre motiver kan være til stede samtidig. Den viktigste forskjellen er om hovedkilden til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten.

Legge (1995, s. 66) har et litt annet syn på hard og myk HR. Hard HR reflekterer en instrumentell tilnærming, det vil si en tett integrering av HR-politikk, -systemer og -aktiviteter på den ene siden og forretningsstrategien på den andre. Human kapital er en produksjonsfaktor, og en kostnad som må minimeres. Oppsummert er hard HR å lede de ansatte på en rasjonell måte på lik linje med andre økonomiske faktorer. Fokuset er på human *resource management*. Organisasjonens nytteaspekt er knyttet til de menneskelige ressursene som fungerer som brikker på et sjakkbrett. Myk HR reflekterer en utviklende humanisme, det vil si en integrering av HR-politikk og forretningsmål som involverer å se på human kapitalen som en verdifull ressurs og som et konkurransefortrinn. Fokuset er på *human resource management*. De ansatte blir sett på som virksomhetens viktigste ressurs. I kapittel 5 er det denne teoretiske tilnærmingen til hard og myk HR jeg vil holde meg til.

Ulike bedrifter kan ha tillagt ulike oppgaver til en HR-avdeling. I prinsippet er det alle oppgaver knyttet til det å tiltrekke, beholde og utvikle de menneskelige ressurser – det kan bety ulike oppgaver ulike steder. Det er langt fra entydig hvor personalområdet begynner og slutter, og heller ikke klare grenser for hvor langt HR-funksjonen strekker seg (Døving & Nordhaug, 2010, s. 255). Grensen mellom HR og andre aspekter ved organisasjonen er dermed uklar og tøyelig. Dette kan medføre at det er vanskelig å gjennomføre en helhetlig personalpolitikk.

I følge Grimsø (2005, s. 22) er HR sine kjerneområder følgende: Strategi og organisasjon, ressursplanlegging, personalutvikling, belønning og forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Strategi og organisasjon omhandler deltakelse i utformingen av organisasjonens overordnede strategier, utvikling av struktur og prosesser, arbeid med kultur og verdier, utvikling av personalstrategi og -planer. Ressursplanlegging dreier seg i korte trekk om rekruttering, omstrukturering, avvikling og innleie av arbeidskraft, det vil si strategisk og praktisk planlegging for personalressursene. Personalutvikling handler om planlegging og tilrettelegging for både individuell og gruppeutvikling. Belønning er knyttet til strategier og planlegging av belønningssystemet, i tillegg til fastsetting av lønnsnivåer og eventuelle andre goder. Organisasjonens forhold til de ansatte omhandler utvikling av kommunikasjons- og samarbeidsformer, HMS, fastlegging av de ansattes forpliktelser overfor organisasjonen og så videre.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 218) står organisasjoner overfor tre utfordringer: Å rekruttere de "riktige" menneskene, å motivere medarbeiderne til høy ytelse og sosialt positiv atferd, og å få medarbeidere som verdsettes til å bli i organisasjonen. Grimsø (2005, s. 413) har satt opp en liste som hun har kalt for arbeidslivet mot år 2015. Listen viser den utvikling som arbeidslivet er preget av, og forfatteren trekker frem fem utviklingstrekk som hun ser nærmere på. Det første utviklingstrekket ved arbeidslivet er en økende etterspørsel etter mennesker med *høy utdanning* innen de fleste næringer. Kontinuerlig læring i jobben vil derfor være et sentralt tema fremover. De ansattes økte kompetanse vil ha konsekvenser for personalplanleggigen og organisasjons- og jobbstrukturen. NHO regner med at ca 10 % av arbeidsstokken vil til enhver tid være opptatt med utdanning og ikke være i produktivt arbeid. *Flere eldre arbeidstakere* er en annen faktor. Antall eldre i samfunnet vil øke, og siden flere unge tar høyere utdanning, vil det vil ta lengre tid før de kommer ut i arbeidslivet. Dermed

må man satse på å beholde og vedlikeholde eldre arbeidstakere. Grimsø hevder at en rekke studier viser at tilfredsstillende arbeidsinnsats kun i beskjeden grad er avhengig av alder. *Ny virksomhets- og arbeidsorganisering* vil også prege arbeidslivet frem mot 2015. Nye strukturer, metoder og systemer; dette er en videreutvikling av det som allerede eksisterer og som må endres kontinuerlig for at en organisasjon skal kunne være leverdyktig. Forfatteren legger også til mer fleksible ansettelsesmetoder, større tidspress og økende vekt på miljø og helse. Hun trekker også frem *arbeidsmiljøforhold*, hvor både det fysiske og det psykiske forsøkes kartlagt og forbedret. "Det antas at hovedtyngden av arbeidsmiljøproblemene i fremtiden vil være knyttet til psykososiale forhold" (ibid., s. 415). Arbeidslivet vil også preges av et *internasjonalt arbeidsmarked*. Dette gjelder både i forhold til arbeidstakere, eiere og interessenter. Disse utviklingstrekkene vil påvirke hvordan HR-avdelingen arbeider og utgjør utfordringer og muligheter man må håndtere i fremtiden. Det vil være av stor interesse å se om det er de samme utviklingstrekkene informantene i fokusgruppen trekker frem.

2.2.2 Strategisk HR – hva innebærer dette?

Strategisk HR er "... det mønster eller sett av HR-aktiviteter som har til hensikt å sørge for at organisasjonen når sine mål" (Kuvaas, 2008, s. 216). Kuvaas (ibid., s. 216) argumenterer for at strategisk HR kan oppsummeres gjennom to forhold. For det første at det er et samsvar mellom en organisasjons strategi og andre egenskaper ved organisasjonen, og dens HR-aktiviteter. For det andre at en forutsetning om at et slikt samsvar er av betydning for organisatoriske resultater. Grimsø benytter det norske begrepet strategisk personalledelse, og viser da til at en er "grunnleggende opptatt av at den overordnede planlegging for de menneskelige ressurser blir integrert med forretningsstrategier" (2005, s. 41). I strategisk HR defineres HR-innsatsen som et virkemiddel for å realiseres organisasjonens overordnede målsettinger (Røvik, 2007, s. 153). Strategiske HR-tiltak rettes derfor inn mot å få en verdiøkning gjennom systematisk styring av menneskelige faktorer, som kunnskaper og sosiale relasjoner.

Organisasjoners håndtering av HR-oppgaver har gått gjennom flere faser fra den tidlige industrialisering og frem til i dag. Nordhaug kaller denne overgangen for "fra forvaltning til strategisk ledelse" (2002, s. 23). Forfatteren presenterer en modell som kan sees på som en beskrivelse av den historiske utviklingen HR-funksjonen har gått gjennom. En av årsakene til disse fasene er at det personalfaglige området har vokst frem i epoker. Dette har skjedd som svar på endringer i de tilpasningsproblemer organisasjoner har opplevd i forhold til tiltrekking og vedlikehold av arbeidskraft. "Vi har så å si fått lag på lag med oppgaver gjennom en historisk utvikling" (ibid., s. 21). Men i følge forfatteren kan den også brukes som en typologi for å gruppere organisasjoner etter hvilket nivå deres personalarbeid befinner seg på, det vil si hvilket "utviklingstrinn" de har nådd.

Modellen skiller mellom tre trinn; 1) personalforvaltning, 2) personaladministrasjon og 3) strategisk personalledelse. De tre trinnene bygger videre på hverandre. For å komme til et høyereliggende nivå må man ha dekket nivået under. Modellen er en forenkling, og i praksis kan disse nivåene flyte mer over i hverandre enn det de er fremstilt her.



Figur 4: Fra forvaltning til strategisk ledelse (Nordhaug, 2002, s. 23)

Personalforvaltning er passiv overvåking av de ansatte. Satt på spissen blir de ansatte sett på som gjenstander og reflekterer en slags tingliggjøring av de ansatte. På dette nivået er personalarbeidet begrenset til rekruttering, avlønning, registrering av arbeidstid, fysisk kontroll av de ansatte og avvikling av personell. Nordhaug antar at mange småbedrifter med ufaglært arbeidskraft som lett kan byttes ut vil være på dette nivået. En grunn til det kan være at man ikke har tilstrekkelig ressurser til en større satsing på utvikling av kompetanse, eller at man antar at en slik satsing ikke gi tilstrekkelig økonomisk avkastning.

Personaladministrasjon omfatter flere funksjoner enn personalforvaltning. Begrepet administrasjon kan ha et vist preg av passivitet eller treghet, men det karakteriserer likevel noe mer aktivt enn forvaltning. På dette nivået handler det ikke bare oppbevaring, belønning, og kontroll av de ansatte, men også vedlikehold og utvikling av de ansattes kompetanse. Ressursene skal både forvaltes og foredles. I tillegg kommer systematisk personalplanlegging, som er en fremtidsorientert prosess som tar sikte på å anslå utviklingen på personalbehovet og evaluere utviklingen i tilgangen på aktuelle grupper av arbeidstakere. Andre oppgaver er utvikling av lønssystemer, systemer for arbeidsvurdering, velferdstiltak og helsetjeneste og forhandlinger.

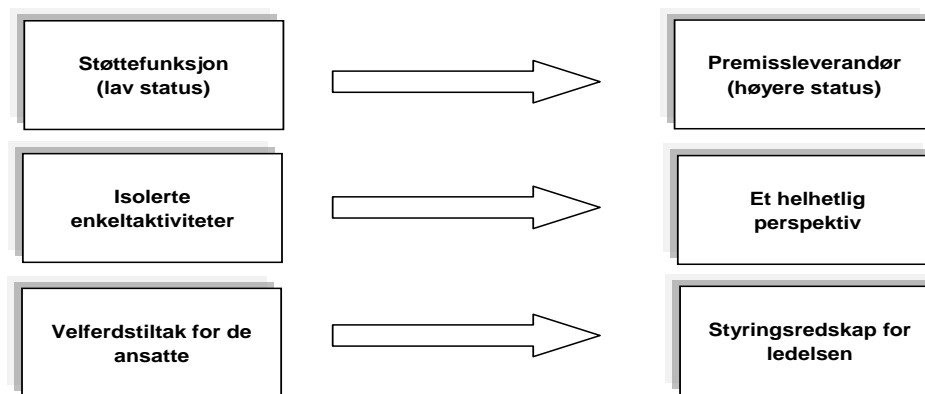
Det tredje og siste nivået er *strategisk personalledelse*. Det er en klar kobling til organisasjonens overordnede strategi ved at spørsmål knyttet til personalledelse og kompetanseutvikling er sidestilt med spørsmål vedrørende finansiering, markedsføring, økonomisk styring og produksjonsrelaterte forhold. Hensynet til tiltrekking og utnyttelse av kompetanse får en selvstendig plass i strategiprosessen. Ofte er ikke dette situasjonen da kompetansen gjerne blir tilpasset strategien på et senere stadium, for eksempel i fasen hvor strategien skal iverksettes. Andre oppgaver er systematisk planlegging av personalbehov, tilgang og avgang. Gjennomføring av strategisk personalledelse vil som regel kreve at personalsjefen eller -direktøren er med i organisasjonens toppledelse og dermed medvirker direkte til utviklingen av strategien. I tillegg til planleggingsoppgaver knyttet til kompetanse, er det naturlig at strategisk personalledelse omfatter andre oppgaver også. For eksempel aktiviteter som intern informasjon, intern markedsføring, analyse, påvirkning av bedriftskulturen og organisasjonsutvikling. Disse aktivitetene utgjør det vi samlet kan kalle for intern strategi i organisasjonen; eller ledelsens forsøk på å utvikle, planlegge og styre

prosesser som tar sikte på en mest mulig effektiv bruk av organisasjonens menneskelige ressurser i samspill med den eksterne strategien.

Kuvaas (2008, s. 217) har valgt å dele opp strategisk HR i fire nivåer. Fra at HR operer helt uavhengig av organisasjonens strategi, til at det eksisterer en likeverdig kobling mellom HR og strategi. I det første og laveste nivået operer HR-funksjonen helt uavhengig av organisasjonens strategi. På det andre nivået forsøker organisasjonen å tilpasse HR-funksjonen til strategien. Tilpasningen går kun fra strategi til HR, og kan derfor kalles et strategisk imperativ. Det tredje nivået innebærer en toveis kobling hvor organisasjonen tar HR-funksjonen i betraktning i strategiutviklingen. For eksempel ved å ta hensyn til i hvilken grad organisasjonen kan gjennomføre en strategi med dagens menneskelige ressurser. I det fjerde og siste nivået er det en kontinuerlig og likeverdig kobling mellom strategi og HR, hvor begge setter premisser for hverandre.

Enkelte organisasjoner har valgt å splitte HR-avdelingen i to enheter - en for personaladministrasjon og en for personalutvikling. Samtidig er mange oppgaver knyttet til personalet blitt desentralisert ut til linjelederne. Ulike grupper i eller deler av organisasjonen har forskjellig syn på hva personalavdelingen bør drive med (Døving & Nordhaug, 2010, s. 262). Linjeledere og andre i den operative kjernen etterspør den administrative støttefunksjonen, mens toppledelsen etterspør bidrag til den strategiske planleggingen og utviklingen av medarbeiderne, samt aktiviteter som kommer hele organisasjonen til gode.

Personalavdelinger som får en medvirkende rolle i utformingen og iverksettingen av virksomhetens strategi, endres fra å være en administrativ funksjon til å bli en strategisk funksjon (Døving & Nordhaug, 2010, s. 262). Forfatterne nevner tre utviklingstrekk som kom i kjølvannet av transformasjonen fra stabsfunksjon til strategisk funksjon. For det første har personalavdelingen eller -funksjonen tidligere hatt en relativ lav status, knyttet til det å være en støttefunksjon. Men etter at funksjonen har utviklet seg til å bli en strategisk premissleverandør har det ført til at statusen har steget. Videre har det akademiske fagfeltet utvidet perspektivet fra isolerte enkeltaktiviteter eller oppgaver (for eksempel seleksjon, belønningssystemer og opplæring) til et mer strategisk og helhetlig perspektiv. I det nye perspektivet sees disse enkeltaktivitetene i sammenheng med mål og strategi. Strategiske personalledelse innebærer å trekke til seg og beholde arbeidstakere med relevant kompetanse, og å videreutvikle og unytte arbeidsstokkens kompetanse optimalt. Dette betyr at personaltiltak omdefineres fra velferdstiltak for de ansatte til i større grad å være styringsredskap for ledelsen.



Figur 5: Overgangen fra administrativ funksjon til strategisk funksjon (Døving & Nordhaug, 2010, s. 262)

HR-direktørens rolle overfor toppledelsen har stor betydning for hvor mye HR-avdelingen blir involvert i strategiarbeidet. I virksomheter hvor HR-direktørene (eller tilsvarende stillinger) er representert i toppledelsen, er HR-avdelingen i de fleste virksomheter med i strategiutviklingen. I andre virksomheter blir HR jevnt over involvert i en senere fase eller ikke involvert i det hele tatt (Døving & Nordhaug, 2010, s. 265). Når HR-direktøren ikke er med i toppledelsen anses HR-avdelingen som administrativ støtte, uten vesentlig betydning for bedriftens styring og strategi. Lai (2004, s. 33) mener ansvaret for en organisasjons kompetansestrategi bør ligge hos toppledelsen. I Lyse er HR-direktøren per dags dato ikke representert i konsernledelsen.

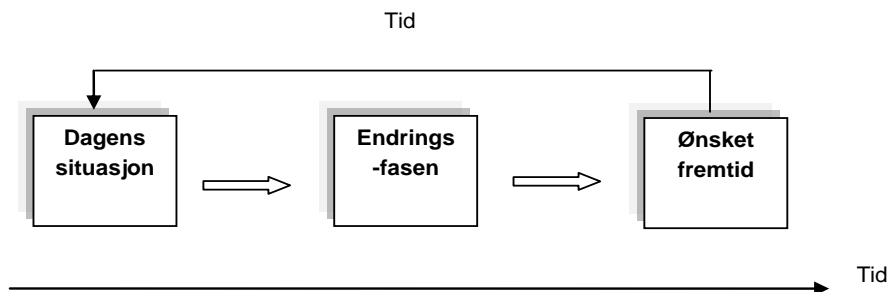
HR-avdelinger kan enten jobbe reaktivt eller proaktivt (Grimsø, 2005, s. 36, Lai, 2004, s. 34). Reaktiv personaladministrasjon innebærer at en er opptatt av å følge lover og avtaler og pålegg som ledelsen gir. Handlingene blir en reaksjon på ting som skjer i og utenfor organisasjonen. Proaktiv personaladministrasjon betyr at en aktivt søker å påvirke omgivelsene. En følger nøye med på det som skjer på arbeidsmarkedet, i utdanningssamfunnet og med holdningsendringer i samfunnet, og prøver å handle i forkant av begivenhetene. For å kunne være proaktiv må HR være med på påvirke virksomheten planlegging og utvikling på alle områder som berører dens menneskelige ressurser – og det er stort sett de fleste. HR-avdelingen i Lyse kjennetegnes i dag av at man jobber reaktivt og at flere utfordringer håndteres adhoc.

2.3 Organisasjonsendring

Modeller for organisasjonsendringer viser en forståelse av en tidsdimensjon som er opptatt av morgendagen, og ikke av dagen i dag eller gårsdagen. Fremtiden er sjelden bare en videreføring av dagens situasjon; det oppstår nye mønstre og uventede hendelser som endrer fremtiden fra hva vi opprinnelig tenkte om den. Fremtiden representerer derfor noe nytt i forhold til dagen i dag; det har skjedd en endring.

Hva er endring? Endring er noe vi alltid har med oss, og noen ganger vil vi være i stand til å gjenkjenne endringsmønstrene, mens andre ganger vil endringen utgjøre noe helt nytt (ibid., s. 79). Van de Ven og Poole (1995, s. 512) definerer endring som "... en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en

organisasjon”. Jacobsen (2004, s. 41) hevder planlagt endring må betraktes som en prosess hvor et sett handlinger eller hendelser utvikler seg over tid. Forfatteren definerer derfor endring som noe som skjer over tid.



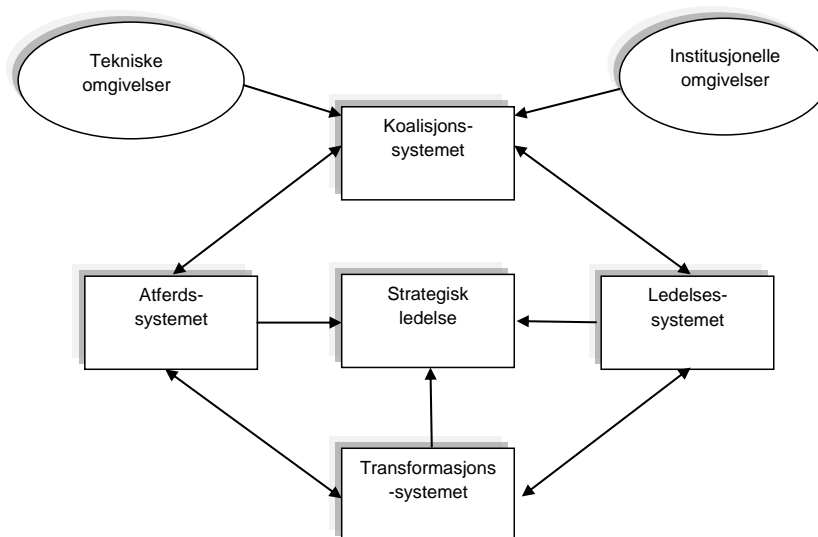
Figur 6: Endring som noe som skjer over tid (Karlsen & Øverland, 2010, s. 82)

For å forstå planlagt endring trenger vi en modell som for det første viser dagens situasjon. For det andre må den gi oss innsikt i selve endringsfasen og for det tredje må den gi oss innsikt i hvordan man kan holde fast ved en ønsket fremtid. Tidssdimensjonen må også håndteres, enten den representerer en bevegelse fremover eller bakover i endringsprosessen. Hovedpoenget med denne modellen er at den viser at all endring krever tid, og fremtid og endring er uatskillelige fenomener (Karlsen & Øverland, 2010, s. 82).

På lik linje med reaktive og proaktive HR-avdelinger, kan vi skille mellom reaktive og proaktive organisasjonsendringer (Jacobsen, 2004, s. 144. Busch et al, 2007, s. 103). Reaktiv endring handler om at en hendelse på et tidspunkt er årsaken til at organisasjonen endrer seg. Organisasjonen blir "tvunget" til å endre seg på grunn av en hendelse som allerede har funnet sted. I en proaktiv endringsprosess tilpasser man organisasjonen til det man tror eller forventer vil komme. Endringer skjer før hendelsen har funnet sted, og er basert på antakelser/forestillinger om hva som kan komme til å skje i fremtiden. Bak en slik tanke ligger ideen om at man kan forestille seg fremtiden og dermed til en viss grad være forberedt på hva som kan skje. Lykkes man med en slik proaktiv endringsprosess kan organisasjonen opparbeide seg et konkurransefortrinn ved å være den første til å endre seg, dette kalles også for "first mover advantage". Det er likevel få endringer som skjer proaktivt, og grunnene til dette er flere. For det første er dette en svært risikofylt endring. Å forestille seg fremtiden er forbundet med store feilmarginer, og man tar svært ofte feil. Det man trodde ville skje, skjer ikke, eller at det som skjer er noe helt annet enn det man trodde. En annen grunn kan være at slike typer endringer er vanskeligere å få gjennomført. Å argumentere for at det er behov for å endre seg før noe skjer, skaper sjelden den samme følelsen av nødvendighet som dersom noe allerede har skjedd som kan få store konsekvenser for organisasjonen dersom man ikke endrer seg.

2.3.1 Den konseptuelle foretaksmodellen

Den konseptuelle foretaksmodellen har til hensikt å forklare hvordan en organisasjon fungerer og hvordan de ulike delsystemene en organisasjon består er koblet sammen (Busch, Johansen, Valstad & Vanebo, 2007, s. 39). Samtidig gir den et bilde av den høye kompleksiteten som kan prege endringsprosesser. Modellen viser hvordan organisasjoner består av fire delsystemer: koalisjonssystemet, transformasjonssystemet, atferdssystemet og ledelsessystemet (ibid., s. 33).



Figur 7: Den konseptuelle foretaksmodellen (Busch et al., 2007, s. 33)

Koalisjonssystemet representerer sammensetningen av organisasjonens interesser. Forholdet mellom organisasjonen og interessentene er regulert av kontrakter. Disse kontraktene angir hvilke belønninger (det vil si varer eller tjenester) organisasjonen skal levere, og hvilke bidrag interessentene skal bidra med. Siden organisasjonen må oppfylle sine kontrakter, danner disse grunnlaget for målene det må arbeides etter. Politiske prosesser blir skapt fordi interessentene kan ha ulike mål, og fordi ressursene er begrenset. De fire delsystemene er koblet til organisasjonens omgivelser gjennom koalisjonssystemet.

Transformasjonssystemet er de prosesser som er utviklet for å transformere ressursene som er tildelt av interessentene (bidrag) over til varer/tjenester (belønninger) som interessentene krever for å delta i koalisjonen. Innenfor dette systemet finner vi derfor teknologiske løsninger og strukturer som er etablert for å koordinere og styre transformasjonsprosessen.

Atferdssystemet er summen av den individuelle atferden som utøves av menneskene som er involvert i organisasjonen. Det vil si at dette systemet utgjøres av de kognitive, motivasjonelle og emosjonelle egenskaper som mennesker bringer inn i organisasjonen. Dette gjelder både interne og eksterne interesser. Interessentene påvirker de andre delsystemene ved at de er sentrale i forhandlinger, de står for produksjonen av belønninger og de utøver ledelse.

Ledelsessystemet representerer all atferd som er rettet mot å utvikle og oppfylle kontrakter med interessentene. Systemet setter mål for de andre tre systemene, og seg selv, og legger opp til løsning av problemer som er forbundet med måloppfyllelse. Det å sette mål og å legge opp til løsninger av problemer vil skje gjennom en interaksjonsprosess. Ledelse er derfor et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill som kan utøves av alle individene som er tilstede i organisasjonen.

Endring i et av delsystemene vil kunne føre til endring i de andre systemene. Endringsledelse må derfor være rettet mot alle delsystemene og mot relasjonene mellom organisasjonen og dens omgivelser. Formålet er å skape en organisasjon som er i stand til å ivareta og utvikle sitt eksistensgrunnlag. Jeg har valgt å presentere denne modellen for å vise hvordan de ulike delsystemene i en organisasjon henger sammen, og for å synliggjøre at det er utfordringer internt og eksternt som HR må tilpasse seg. Drivkrefter og trender som har betydning for fremtidens HR kan komme til uttrykk i alle disse delsystemene.

2.3.2 Drivkrefter og svake signaler

Like viktig som å forstå hvordan endring skjer, er det å forstå hvorfor endring finner sted. Hva er det som "tvinger" eller påvirker organisasjoner til å endre seg? I følge Jacobsen (2004, s. 52) kan endringer skyldes enten ytre eller indre drivkrefter. Ytre drivkrefter er de vi kan finne i en organisasjons omgivelser, for eksempel ved at teknologiske forhold endrer seg. Indre drivkrefter oppstår når det er ubalanse mellom interne elementer i en organisasjon, for eksempel en ubalanse mellom struktur og kultur. Skillet mellom de ulike drivkreftene er ikke klart og entydig. Ulike organisasjoner oppfatter drivkreftene forskjellig og velger ulike tiltak for å møte kravene fra drivkreftene (ibid., s. 68).

De organisasjonene som vil klare seg best er høyst sannsynlig de som oppfatter drivkreftene først, og forholder seg til disse drivkreftene på en måte som gjør at de oppnår et konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene. For å oppnå dette konkurransefortrinnet må organisasjonene først identifisere og oppfatte drivkreftene som påvirker organisasjonen. Mange av drivkreftene vil det være vanskelig å få tak på, og det vil også være rom for mange ulike oppfatninger om hva slags konsekvenser drivkreftene kan ha for organisasjonen. Deretter må det utarbeides planer og løsninger for hvordan de skal møte disse utfordringene eller gripe disse mulighetene. Utarbeiding av løsninger er et enda mer usikkert prosjekt. Man må både ha et klart bilde av situasjonen i dag, og man må konstruere et bilde av hvordan situasjonen bør være i fremtiden og hvilke tiltak man må iverksette for å oppnå denne tilstanden. Det konstruerte bildet av fremtiden er i seg selv usikkert fordi fremtiden ikke kan beskrives objektivt og helt sikkert. Planene/løsningene må betraktes som ideer, det vil si at de er oppfatninger av hva man tror er den beste fremtidige tilstand, hvilke muligheter man tror som finnes og hvordan man tror man kan løse et problem ved å iverksette ett eller flere tiltak.



Figur 8: Drivkrefter som noe som registreres og fortolkes (Jacobsen, 2004, s. 69)

Drivkrefter eller endringskrefter i organisasjonens omgivelser vil i stor grad prege interne prosesser. Endringskreftene kan deles i to grupper; makroomgivelser (det vil si samfunnsmessige endringstrender) og tekniske og institusjonelle omgivelser (Busch et al, 2007, s. 23). Samfunnsmessige rammebetingelser kan være politikk, økonomi, teknologi, sosiokulturelle, miljømessige og legale forhold. Disse rammebetingelsene kan representere tunge utviklingstrekk som den enkelte organisasjon i liten grad kan påvirke. I dagens samfunn står vi overfor tre sterke megatrender: globalisering, forholdet til naturen og individualisering. Hurtige samfunnsmessige endringer stiller krav til organisasjoners endringsevne. Organisasjoner som ikke makter å tilpasse seg disse endringene, vil etter hvert miste sin eksistensberettigelse.

Tekniske omgivelser er den delen av omgivelsene som er nødvendig for at organisasjonen skal kunne ivareta produksjon av varer/tjenester. Det kan for eksempel være arbeidsmarkedet, kundemarkedet, kapitalmarkedet og lignende. De institusjonelle omgivelsene kjennetegnes ved at de setter krav og forventninger som organisasjoner må tilpasse seg for å oppnå støtte og legitimitet. Institusjoner kan i denne sammenhengen sees på som generelle atferdsregler. Det vil si sosiale produkter som oppstår og skapes i interaksjon mellom mennesker. Oppsummert er de tekniske omgivelsene knyttet til effektivitet, og de institusjonelle er knyttet til legitimitet. Alle organisasjoner påvirkes av både tekniske og institusjonelle omgivelser, men i ulik grad.

Jacobsen (2004, s 52) lister opp noen sentrale drivkrefter som kan forklare organisatorisk endring, og jeg tolker det dit hen at disse drivkreftene også vil kunne påvirke de enkelte deler som utgjør en organisasjon, som for eksempel en HR-avdeling.

1. Endringer i markedet knyttet til konjunkturer og etterspørsel. Organisasjoner er åpne systemer og påvirkes derfor av etterspørselen etter de varer eller tjenester den leverer. Denne etterspørselen påvirkes først og fremst av makroøkonomiske konjunkturer.
2. Teknologiske endringer som internett og digitalisering. I dagens situasjon er det først og fremst utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologien (IKT) som påvirker organisasjoner til endring. Informasjon flyter lettere, noe som igjen muliggjør for andre typer arbeidsformer. For eksempel ved at prosjektgrupper kan sitte fysisk adskilt. Teknologien åpner et stort mulighetsrom for den enkelte organisasjon, som man kan velge å utnytte eller ikke.
3. Politiske endringer knyttet til fragmentering og globalisering. Alle organisasjoner må forholde seg til politiske myndigheter i det landet de operer i. Politisk fragmentering

fører til at den politiske styringen blir mer uoversiktlig og vanskeligere å forutsi. Fragmenteringen medfører dermed hyppige endringer og tilpasninger til nye politiske vedtak. Globalisering fører til en stadig sterkere integrasjon på tvers av landegrensene, både politisk og økonomisk, som igjen resulterer i økt konkurranse på nasjonalt og internasjonalt nivå.

4. Endringer i konkurranseforhold. Konkurransen har blitt betydelig intensivert de siste årene. Både konkurranse i forhold til kapital, kvalifisert arbeidskraft og så videre. Intensivering av konkurransen fører til en større turbulens for organisasjoner. Det er vanskelig å vite hvem man faktisk konkurrerer med, og dette vil medføre hyppigere endringer.
5. Endrede eierforhold. Jacobsen (ibid., s. 61) fremsetter begrepet "aktivt eierskap", det vil si eiere som setter stadig sterkere krav til inntjening og som går mer aktivt inn i virksomhetens drift.
6. Massemedier. Det som tidligere var interne forhold, blir nå løftet ut i det offentlige rom. Det styrkede mediefokuset har ført til at en viktig oppgave for organisasjoner er å kommunisere med massemedia, med tanke på å skaffe seg et godt omdømme.
7. Demografiske endringer. Noen viktige endringstrekk i den norske befolkningen er at det blir flere eldre, økt innvandring, kvinners deltakelse i arbeidslivet, høyere utdanning og mobiliteten til arbeidsstokken. Endringene fører til en ny sammensetning av arbeidsstokken, med tilhørende tilpasninger av struktur, arbeidsforhold og belønningssystemer.
8. Kulturelle endringer. Det er en økende tendens til individualisering og selvrealisering. I arbeidslivet kan dette bety et ønske om fleksibilitet, selvstendighet og interessante arbeidsoppgaver. Materialismen kommer til uttrykk ved at materielle goder veier tyngre enn idealistiske verdier. Som befolkning reiser vi mer, og får innblikk i andre kulturer som gjør at vi tar med oss andre tankemodeller hjem.

I følge Karlsen og Øverland (2010, s. 54. Rossel, 2010, s. 75) er svake signaler og tidlige tegn begynnelsen på fremtiden. De blir derfor kalt endringens frø. Jeg forstår svake signaler og tidlige tegn (ibid., s. 145) som et slags forstadium til noe som kan utvikle seg til å bli drivkrefter eller trender. I fremsynsmetodikken er svake signaler og tidlige tegn en metode hvor organisasjoner forsøker å identifisere utviklingstrekk på et tidlig stadium, for deretter å forestille seg hvilke konsekvenser disse signalene og tegnene kan få dersom de får anledning til å utvikle seg. Utfordringen er å identifisere utfordringer og muligheter tidlig nok til at man er i stand til å forholde seg til disse strategisk .

I følge Rossel (referert i Karlsen & Øverland, 2010, s. 146) kan svake signaler fremtre på ulike måter. Det kan være en idé eller trend som indikerer endringer som kan påvirke samfunnet og organisasjonen i stor grad. Det kan også være nye og overraskende fakta. Svake signaler kan i tillegg fremtre som trusler eller muligheter

som for de fleste virker lite sannsynlige. Det kan også være forhold som trenger tid for å virkeliggjøres.

2.3.3 Endringsevne og -vilje

Høy endringsevne vil si at hensiktsmessige endringer kan gjennomføres uten altfor store ressurser og uten at organisasjonens funksjonalitet, den daglige driften, svekkes (Busch et al, 2007, s. 103). Det er ressurskrevende å opprettholde en høy beredskap til å gjennomføre organisasjonsendringer, dette medfører at organisasjonen står ovenfor et dilemma. På den ene siden sikrer stabilitet en effektiv produksjon og høy effektivitet, men på den andre siden er det behov for å tilpasse seg eksisterende endringspress og utvikle en organisasjon som kan takle fremtidige utfordringer. Organisasjonen må med andre ord utvikle en fleksibilitet som er tilpasset det foreliggende endringsbehovet.

Busch et al (ibid., s. 103) snakker om endringsevne består av:

- Koalisjonssystemet: Makt og disposisjonsretten over knappe ressurser. En maktposisjon som kan benyttes til å justere kontraktene eller koalisjonssammensetningen. Fordeling av makt er derfor avgjørende for organisasjonens endringsevne.
- Atferdssystemet: Arbeidstakernes evne til å justere atferd. Dette er knyttet til kompetanse, problemløsningsevne, læringsevne og ikke minst motivasjon.
- Transformasjonssystemet: Fleksibilitet knyttet til både teknologi og organisasjonsstruktur.
- Ledelsessystemet: Lederens evne til å justere egen lederatferd knyttet til handlingskapasitet og evne til å fange opp signaler fra omgivelsene. I tillegg må lederen evne å iverksette endringer i de andre tre systemene.

Ledelseskvalitet er i følge forfatterne (ibid., s. 104) en viktig forutsetning for høy endringsevne, da noen må ta beslutninger om hvilke tiltak som skal igangsettes både ved små og store endringer. Organisasjonen må i tillegg være mottakelig for lederatferd, og raskt kunne justere måten den fungerer på. En organisasjons endringsevne er med andre ord en kombinasjon av både organisasjonens og lederens endringsevne. For å forme fremtiden må organisasjonen besitte både endringsevne og endringsvilje.

2.3.4 Kompleksitetsperspektivet

Lyse har det siste tiåret blitt et veldig komplekst konsern. Kompleksiteten kommer til uttrykk på flere måter. Konsernet har fått et nytt forretningsområde og nye produkter både innen energi og telekommunikasjon. Det består av flere heleide og deleide selskap. Videre har antall ansatte blitt doblet siden fusjonen i 1999. I tillegg var Lyse tidligere kun et lokalt konsern, mens nå har konsernet selskaper og partnere spredt rundt i hele Norge og i Danmark. Av den grunn kan Lyse bedre forstås og forklares i lys av kompleksitetsperspektivet heller enn et systemperspektiv.

Peat (2007, s. 920) mener vi går fra det sikre til det usikre og at dette er slutten på objektivitet. Forfatteren hevder at vi som sosiale aktører ikke står utenfor systemer som

økonomi, global sikkerhet og miljø. Det tjuende århundret som utgjør vår komplekse verden, byr på moderne problemer som ikke kan analyseres objektivt lengre. "... we are all part and parcel of the complex patterns in which we live and our thoughts, beliefs and perceptions have a profound effect on the world around us". For å løse disse komplekse utfordringene må vi tillate oss en periode med kreativ suspensjon. Med det mener Peat at vi må våge og ikke gå for de lette løsningene for å bli kvitt vår usikkerhet. Vi må våge å stå i det usikre og ukjente; våge å være i en stressituasjon. For å oppdage ny kunnskap krever det en kollektiv kreativitet. Her kommer kompleksitetsperspektivet inn.

Kompleksitetsperspektivet blir sett på som en kontrast til systemperspektivet. I følge systemperspektivet er hensikten å oppnå likevekt og dermed stabilitet. Det er en tydelig kausalitet mellom årsak/handling og effekt/resultat som gjør det mulig å spå utfall. Strategier blir slik til som resultat av bevisste valg og intensjoner. Johannessen (2003) presenterer en tabell som tydelig viser forskjellene på de to perspektivene.

Tabell 1: Forskjell på system- og kompleksitetsperspektivet (Johannessen, 2003)

Systemperspektivet	Kompleksitetsperspektivet
Stabilitet, kontroll og styring	Endring, ustabilitet og paradoks
Oppløse paradokser	Opprettholde paradokser
Individuelle, rasjonelle valg	Relasjoner
Forenkling og oversikt over helheten	Kompleksitet – ingen helhet
Lineære årsaksforhold	Ikke-lineære årsaksforhold
Forutsigbarhet	Uforutsigbarhet
Planlagte resultater	Fremvoksende resultater
Implementering	Selvorganisering
Analyse og avgrensning	Meningsdannelse i relasjoner

Kompleksitetsperspektivet tilbyr en ny referanseramme, et sett nye "briller" å se og forstå verden på. Perspektivet handler om å forstå de komplekse kommunikasjonsprosessene som skjer i organisasjoner uten å ha som formål å minimere eller fjerne denne kompleksiteten. I korte trekk handler kompleksitetsperspektivet om å skape orden i kaos.

Stacey (1993, s. 10) hevder at det er umulig for ledere å planlegge eller forestille seg fremtiden til en innovativ organisasjon, og tilbyr derfor en alternativ referanseramme; Ledere må i stedet skape og oppdage en fremtid som utfolder seg, ved å bruke muligheten de har til å lære i grupper og til å samhandle på en spontan og

selvorganiserende måte. Denne nye referanserammen mener strategier fungerer som en form for forsvar mot usikkerhet, og at ledere heller burde skape ustabile forhold som er nødvendig for effektiv læring og interaksjon som igjen kan føre til at en ny strategisk retning oppstår.

Forfatteren nevner fire punkter som kjennetegner/beskriver den komplekse atferden i dynamiske systemer; *For det første* er kaos en grunnleggende egenskap ved ikke-lineære feedbacksystemer, som for eksempel organisasjoner. Alle organisasjoner blir dratt i to retninger; mot fragmentering/nedbrytning eller mot sentralisering/tilfrysning. Organisasjoner blir mer effektiv dersom de deler oppgaver, segmenterer markeder og myndiggjør arbeidstakere. Mindre enheter og fragmentering betyr at det er vanskeligere for ledelsen å ha kontroll, og organisasjoner blir derfor også dratt mot sentralisering. Sentralisering kommer til uttrykk i strukturer, regler og prosedyrer. En organisasjons suksess ligger i skjæringspunktet mellom disse to ytterpunktene; det vil si mellom det stabile og det ustabile.

For det andre er kaos er en form for ustabilitet hvor fremtiden er ukjent. Når ikke-lineære systemer beveger seg bort fra likevekt er de sensitive for endringer i omgivelsene. Dette kan føre til selvforsterkende gode og onde sirkler som endrer atferden i systemet. Med andre ord er en organisasjons fremtid påvirket av hva den gjør, hva systemene som utgjør omgivelsene gjør og av tilfeldigheter. I slike systemer er derfor langtidsplaner en illusjon.

For det tredje er det selv i kaos grenser rundt ustabiliteten. Kaos er uforutsigbare variasjoner, men det finnes kjente mønstre/kategorier i kauset. Stacey bruker snøfnugg som en metafor for å forklare dette. Det finnes ikke to like snøfnugg, men til tross for ulik fasong er de fortsatt snøfnugg. På grunn av disse gjenkjennelige mønstrene klarer mennesker å håndtere kaos. Analogisk tenkning og intuisjon gjør at vi kan tilpasse oss nye situasjoner.

For det fjerde kan uforutsette løsninger oppstå gjennom selvorganisering. Organisasjoner kan bruke kaos til å bryte ned gamle atferdsmønstre, for deretter å skape nye. Da kan organisasjonen utarbeide nye ideer og gjennomføre kvalitative skift i sine strukturer og prosesser. Systemet kommer til kritiske punkter hvor det må velge mellom ulike løsninger. Valget blir tatt gjennom en spontan selvorganisering hvor aktørene kommuniserer med hverandre (tenker), kommer til enighet (diskuterer) og forplikter seg til en ny type atferd (handler).

I organisasjoner må ledere sørge for å skape kaos ved å utfordre eksisterende persepsjoner og legge til rette for at spontan selvorganisering kan oppstå. Hensikten er å sørge for kompleks læring som igjen kan medføre innovasjon og fremvekst av ny strategisk retning. Organisasjoner endrer seg når de beveger seg på randen av kaos. I denne sammenhengen er det flere ting ledere kan benytte seg av eller ta hensyn til, og Stacey (1993, s. 15) foreslår åtte steg/tiltak;

1. Utvikle nye perspektiver på betydningen av kontroll. I forbindelse med selvorganisering må gruppen selv utøve kontroll og oppdage intensjon. Selvorganiserte grupper kan utvikle kontrollerende atferd selv om ingen formelt har

fått delegert lederrollen. Det beste en leder kan gjøre er å trekke seg tilbake og la ting skje.

2. Designe bruken av makt. Gruppemedlemmene må veksle mellom konflikt og konsensus, mellom forvirring og tydelighet. Denne typen dynamikk er knyttet opp til makt, og vil kunne oppstå når de med mest makt i gruppen veksler mellom hvordan de bruker makten. For eksempel ved at man noen ganger trekker seg tilbake og tillater konflikt, eller at man griper inn og kommer med forslag, eller at man utøver autoritet.
3. Oppmuntre til selvorganiserende grupper. En gruppe er selvorganiserende bare dersom den oppdager egne utfordringer og setter egne mål. Slike grupper dannes for det meste spontant. Ledelsen må skape et miljø hvor det er mulig å danne spontane grupper.
4. Fremprovoser flere kulturer for å skape nye perspektiver. Dette kan for eksempel gjøres ved jobbrotasjon eller utplassering av ledere i andre bedrifter for en periode. Formålet er å skape et kulturelt mangfold som kan utfordre den dominerende kulturen i organisasjonen.
5. Presenter tvetydige utfordringer i stedet for klare, langsiktige mål og visjoner. Tvetydige utfordringer fører til et aktivt søk etter nye måter å gjøre ting på. Ledelsen bør også være åpen for slike utfordringer/problemer fra sine ansatte.
6. Utsett organisasjonen for utfordrende situasjoner. Ledere som ikke tar sjanser vil føre til at organisasjonen stagnerer, og på sikt dør. Dette fordi innovasjon er avhengig av tilfeldigheter. Ledere bør heller utsette organisasjonen for utfordrende situasjoner, og på den måte oppnå konkurransefortrinn.
7. Bruk tid på å utvikle gruppelæring. En gruppe eller organisasjon lærer ved å sette spørsmålsteget ved eksisterende modeller, og ved selvreflektering i grupper.
8. Skap "slakk" eller gi ressursene spillerom. Ny strategisk retning oppstår når ledere skaper et miljø som stimulerer til individuelt initiativ og intuisjon, til politisk interaksjon og til gruppelæring. Dette er hardt arbeid, og derfor trenger man nok ledelsesressurser til å la det skje.

Oppsummert er det to ting som kjennetegner kompleksitetsperspektivet, paradokser og fremvekst og selvorganisering. For å produsere kreativ, innovativ og kontinuerlig justerende atferd, må systemer ikke etterstrebe likevekt, men heller situasjoner med både stabilitet og ustabilitet, forutsigbarhet og uforutsigbarhet. For ikke-lineære systemer er dette kaos. Transformasjonsprosessen er en intern, spontan selvorganisering blant agentene i systemet, fremprovosert av ustabilitet og kan føre til fremvoksende orden.

Stacey (2008, s. 16) argumenterer for at "kunnskap vokser frem i komplekse responderende relateringsprosesser mellom mennesker, [og] at kunnskap kontinuerlig reproduseres og kan transformeres". Kunnskap er dermed temporære og aktive relateringsprosesser. Forfatteren mener fremtiden kontinuerlig konstrueres. Dette sammenfaller med den vitenskapsteoretiske forankringen av oppgaven,

konstruktivismen, og også med Shaws (2002) syn på kompleksitetsperspektivet. Shaw (ibid.) har skrevet en bok om å forandre samtaler i organisasjoner som tar utgangspunkt i kompleksitetsperspektivet. Forfatteren hevder det er samtaler som vedlikeholder eller endrer organisasjoner. Endring skjer som en naturlig og kontinuerlig prosess mellom mennesker, og man må derfor involvere de endringen gjelder. Med det mener forfatteren at man må ha et innenfraperspektiv, det vil si at endring skjer gjennom deltakelse. Kompleksitetsperspektivet er antitesen til standard organisasjonsutvikling ved å hevde at endring ikke kan designes "utenfra", men kun er oppnåelig gjennom ledere som involverer seg i organisasjonen. Kunnskap, nye ideer og løsninger er noe som vokser frem spontant mellom oss i de relasjonene vi er en del av. I uformelle samtaler oppstår ny mening, man får nye perspektiver og man vil dermed forholde seg annerledes til hverandre. Endring skjer ved at vi forholder oss til hverandre gjennom kommunikasjon og dialog. "We are not just talking, we are acting together to shape ourselves and the world". Gjennom samhandling skapes ny forståelse.

En viktig del av fremsynet er å tenke og diskutere ulike fremtidsbilder, dette henger tett sammen med kompleksitetsperspektivets forutsetning for hvordan organisasjoner endres. I denne studien ønsker jeg å sette i gang dialoger knyttet til fremtiden, og et sentralt element er å skape rom i arbeidshverdagen for å tenke og diskutere fremtiden.

2.4 Evaluering av teoribidragene

Gjennom valgt teori belyser jeg følgende temaer; fremsyn, HR og organisasjonsendring. Per dags dato finnes det en hel del teori og forskning som omhandler organisasjonsendring og HR. Fremsyn finnes det også en del teori om, men ikke fullt så mye som de øvrige to temaene. Dessverre finnes det lite eller ingenting om fremtidens HR, og det er her jeg håper å kunne bidra til generering av innspill til ny teori.

Antakelsen er at hvert av de tre valgte teoritemaene kan kaste lys over HR-avdelingen i Lyse som undersøkelsesobjekt; fremsyn ved å klargjøre visjoner og fremtidsbilder, og mulige veier til fremtiden (2030); HR-teori om hvilke aspekter ved forvaltning av humankapitalen som må vektlegges for å være konkurransedyktig; og teorier om organisasjonsendring om strategier som kan motsvare omstillingsvilje og komplekse omgivelser.

3 Design og metoder

Metode handler om systematikk, og i dette kapitlet vil jeg redegjøre for valgene som er tatt knyttet til forskningsdesign og metode. Først presenteres forskningsdesignet, herunder følger en beskrivelse av den vitenskapsteoretiske forankringen og troverdighetskriteriene i oppgaven. Deretter følger en beskrivelse av metodevalgene, herunder valg knyttet til utvalg, fokusgruppeintervju, dataanalyse og forskningsetiske aspekter.

3.1 Forskningsdesign

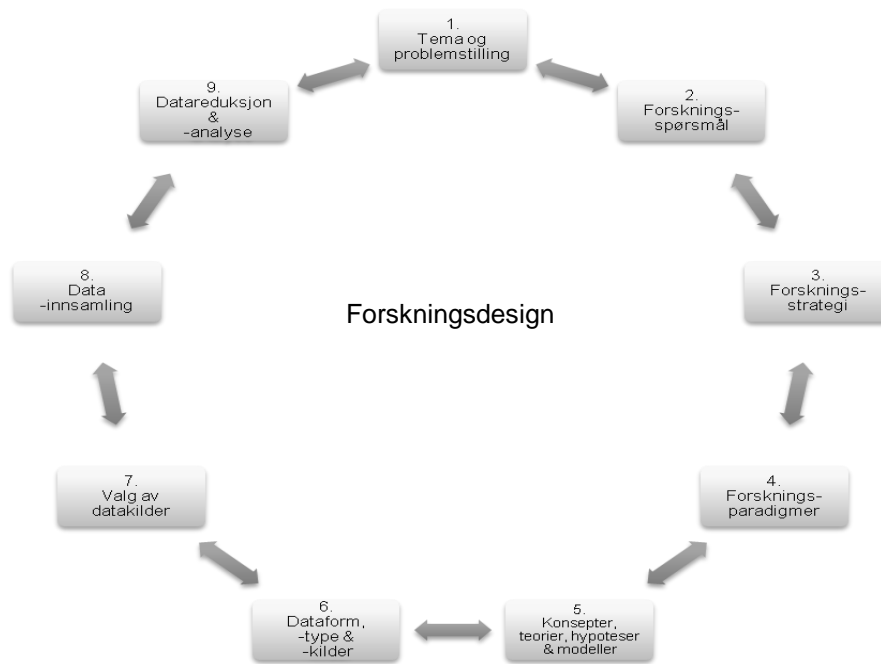
Halkier (2010, s. 23) skriver:

Ethvert samfunnsvitenskapelig prosjekt begynner med at man vurderer den samlede analytiske planen – altså helheten av alle de større enkeltdelene – for det vitenskapelige prosjektet. Dette inkluderer problemstillingen, de faglige forståelsene, eksisterende kunnskap om feltet, teorier, metoder og empirisk data.

Det første steget i enhver undersøkelse er å sette opp en plan, eller et forskningsdesign, for undersøkelsen. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Blaikies modell for forskningsdesign. Blaikie (2010, s. 13) definerer forskningsdesign som "... a technical document that is developed by one or more researchers and is used by them as a guide or plan for carrying out a research project". I et forskningsdesign ser man på helheten; i dette tilfellet fra tema/problemstilling til konklusjoner.

Formålet med forskningsdesignet er å gjøre valgene eksplisitte, forklare og begrunne hvorfor de har blitt tatt, sørge for at valgene er konsise og åpne for kritisk evaluering (Blaikie, 2010, s. 13, egen oversettelse). Leseren av oppgaven vil på den måten kunne kritisk ta stilling til de valg jeg har tatt underveis i prosessen, og evaluere begrunnelsene for valgene. Forskningsdesignet er plan som sørger for at man ikke mister kontroll over prosjektet og at man dermed klarer å fullføre det suksessfullt. Dette tilsvarer den endelige prosjektskissen vi leverte inn til evaluering i forbindelse med oppgaveseminaret.

Proessen med å utforme forskningsdesignet kan fremstå som lineær, men det er nok mer rett å si at den er syklisk og at en kan bevege seg i begge retningene (Blaikie, 2010, s. 44). Å sette opp et forskningsdesign kjennetegnes av å være en prosess hvor man beveger seg frem og tilbake mellom punktene der det er hensiktsmessig. Jeg fikk selv merke dette i forbindelse med min studie. Underveis gjorde jeg en del endringer, hvor de fleste skyldtes et behov for å avgrense problemstillingen ytterligere. Jeg hadde for eksempel i utgangspunktet tenkt å lage et idealbilde for så å bruke backcasting (Quist & Vergragt, 2006) for å komme frem til en handlingsplan for HR. Jeg innså før jeg startet intervjuene at dette ville kreve mer tid enn først antatt.



Figur 9: Forskningsdesign (Blaikie, 2010, s. 33)

Jacobsen (2005, s. 87) skiller mellom undersøkelser som er intensive og går i dybden, og undersøkelser som er ekstensive og går i bredden. Jeg ønsker å få et så helhetlig bilde som mulig av HR i Lyse i 2030, og er derfor på jakt etter å få frem mange nyanser og detaljer. Dette medfører at jeg har valgt et intensivt design på undersøkelsen hvor jeg har mange variabler, og få undersøkelsesenheter. Det er fokusgruppens forståelse og fortolking jeg er interessert i, og jeg er mindre interessert i å generalisere resultatene til andre HR-avdelinger eller andre organisasjoner.

Denne oppgaven er en enkeltstående casestudie (Jacobsen, 2005, s. 90) da jeg ønsker å se nærmere på hvilke tanker og meninger fokusgruppen har om HR i Lyse i 2030. Siden fremtiden er et ikke-ekisterende fenomen blir caset hva fokusgruppen *i dag* mener og tenker om fremtiden. Caset er avgrenset i både tid og rom. Caset er avgrenset i tid ved at studien undersøker hva informantene tenker om fremtiden i dag. Informantenes forestillinger om fremtiden kan endre seg. Det vil si at om jeg hadde gjennomført samme studie om seks måneder kan det være informantene hadde hatt andre innspill. Caset er avgrenset i rom ved at fokuset er på HR-avdelingen i Lyse. Hadde jeg valgt en annen organisasjon kan det tenkes de ville ha hatt et annet syn på HR i fremtiden. En fordel med casestudier er at de er godt egnet til å gi en dypere forståelse av fenomenet, i mitt tilfelle en forståelse av fremtidens HR, og bidra teoriutvikling.

I studien samler jeg inn kvalitativ primærdata ved hjelp av fokusgruppeintervjuer som metode. Utvalget består av ansatte i Lyse, med ulike plasseringer i konsernet. Hensikten med studien er å forme et bilde av hva som kjennetegner fremtidens HR i Lyse, hva som er drivkreftene som påvirker HR, samt hvordan avdelingen kan handle i nåtid for å skape det ønskede fremtidsbildet.

3.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Blaikies (2010, s. 33) forskningsdesign illustrerer tydelig hvordan valgene som må tas i forbindelse med en undersøkelse henger sammen med forskningsspørsmålene man ønsker å besvare. Valg av forskningsspørsmål er derfor det viktigste elementet i et forskningsdesign. I følge Blaikie er det 3 typer forskningsspørsmål: hva, hvorfor og hvordan (ibid., s. 17). Jeg har valgt å forsøke å besvare hva-spørsmål i min oppgave.

Hvordan man skal besvare forskningsspørsmålene henger sammen med hvilken forskningsstrategi man velger å benytte seg av. Valg av forskningsstrategi henger igjen tett sammen med ontologi og epistemologi som jeg vil komme nærmere inn på. Blaikie (ibid., s. 81) presenterer fire ulike forskningsstrategier. I forbindelse med denne undersøkelsen benytter jeg meg av den abduktive strategien. Den abduktive strategien egner seg til å besvare hva-spørsmål, og blir brukt til å beskrive og forstå et fenomen.

Den abduktive forskningsstrategien konstruerer teori utledet fra sosiale aktørers språk, meninger og forklaringer (Balikie, 2010, s. 89). Det vil si at man går fra beskrivelse av aktørenes meninger via kategorier og begreper til forståelse av problemstillingen. Første steg i følge den abduktive strategien er å undersøke hva fokusgruppen mener om HR i Lyse i 2030. Hvilke begreper informantene benytter seg av for å forklare fenomenet, og hvilken mening de legger i disse begrepene. Dette skjer i fokusgruppeintervjuene. I følge denne strategien må forskeren forstå den sosiale verden fra "innsiden"; han/hun må bli en del av aktørenes verden for å forstå hva de mener. Det andre steget er å generere tekniske begreper fra fokusgruppens begreper. Dette skjer når jeg tolker og analyserer innspillene fra intervjuene, og presenterer mine begreper og konsepter i forbindelse med resultatene og konklusjonen i oppgaven. Min gjengivelse i form av vitenskapelige meninger må så testes mot eksisterende teori, som kan generere ny teori. Oppsummert handler det om å generere sosialvitenskapelige begreper fra hverdagsbegreper. Hverdagsbegreper oversettes til et teknisk språk som igjen vil besvare forskningsspørsmålene og forhåpentligvis generere teori om fremsyn og fremtidens HR.

Den abduktive forskningsstrategien har en bottom-up tilnærming, det vil si at oppgaven skal presentere beskrivelser og forståelser som reflekterer informantens meninger og synspunkter, ikke forskerens synspunkt på fenomenet. Det vil si at fokusgruppen skal kunne kjenne seg igjen i resultatene jeg presenterer i oppgaven. Som forsker er man interessert i sosiale aktørers egne oppfatninger og fortolkninger av hvordan verden er, og man må tolke sosiale fenomener som allerede er fortolket av aktørene. Dette kalles også andregrads fortolkning eller dobbel hermeneutikk (Fangen, 2004, s. 173).

Valg av forskningsstrategi påvirker det ontologiske og epistemologiske utgangspunktet for studien, som igjen har betydning for dens vitenskapsteoretiske forankring. Ontologi og epistemologi er to begreper som har betydning for hvordan oppgavens kunnskap frembringes, det vil si hva som kan defineres som virkelighet og hvordan vi kan vite noe om denne virkeligheten. Jacobsen definerer ontologi som læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut, og det ontologiske utgangspunktet har betydning for hva vi leter etter i undersøkelser; generelle lovmessigheter eller forståelse for det spesielle og unike (2005, s. 24). Epistemologi definerer Jacobsen som læren om kunnskap. Det vil si hva det er som kan regnes som kunnskap og hvordan den skapes (2005, s. 24).

Den ontologiske antakelsen denne oppgaven faller inn under er kategorien Blaikie kaller for idealist (2010, s. 93). Kjennetegn ved denne antakelsen er at virkeligheten er representasjoner som er skapt av menneskene, og at den sosiale virkeligheten består av delte fortolkninger som skapes og gjenskapes av de sosiale aktørene. Denne antakelsen stemmer godt med Karlsen og Øverland sitt sitat om at "fremtiden er ontologisk ubestemt, det vil si at vi skaper og gjenskaper vedvarende ulike fremtider og en hvilken som helst av disse kan faktisk oppstå, men ikke bevises som fremtid per se" (2010, s. 125).

Den epistemologiske antakelsen denne studien bygger på er konstruktivismen (Blaikie, 2010, s. 95). I følge konstruktivismen består kunnskap av ulike lag. Sosiale aktører tolker og konstruerer virkeligheten, og dette utgjør "hverdagskunnskap". Forskere refortolker så denne "hverdagskunnskapen" ved hjelp av tekniske begreper, og dette utgjør den sosialvitenskapelige kunnskapen. Det betyr at alle undersøkelser reflekterer forskerens standpunkt og er påvirket av teori, det vil si at forskeren er med på å påvirke resultatet. Forskeren inngår som en del av forskningen ved å påvirke forskningen når han/hun tolker de innspillene som er gitt. Konstruktivismen avviser forestillingen om en entydig og objektiv "virkelighet" som eksisterer atskilt fra subjektet, og som kan observeres på en og samme måte av alle (Brandt, 1996, s. 153). Konstruktivismen ser på verden som dynamisk og mangfoldig. Den blir kontinuerlig skapt og gjenskapt, og i teorien kan det være like mange perspektiver på virkeligheten som det er sosiale aktører.

3.1.2 Troverdighetskriterier

3.1.2.1 Sannhetsverdi

Sannhetsverdien dreier seg om spørsmålet; Har vi fått tak i det vi ønsker å få tak i? Sannhetsverdi er det samme som intern gyldighet, det vil si om beskrivelsene og resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2005, s. 214). Denne oppgaven tar for seg fremtiden, og som tidligere nevnt er fremtiden ontologisk ubestemt. Ingen kan kreve at de sitter med fasiten for hvordan fremtiden vil se ut, det finnes ikke én sann beskrivelse. I denne undersøkelsen ønsker jeg å kartlegge hvordan informantene mener fremtiden muligens kan se ut, Hvordan de vil beskrive fremtiden. Sannhetsverdien er i dette tilfellet knyttet til at informantene kan kjenne igjen i det som fremkommer i resultatene og at de oppfatter beskrivelsen som riktig. Mitt bidrag er å "oversette" informantenes innspill til tekniske begreper og konsepter, men de skal fortsatt kunne kjenne seg igjen i resultatet. Under intervjuene lyttet jeg derfor nøye til hva informantene sa, ba om oppklaring ved behov, summerte opp etter hvert spørsmål for å være sikker på at jeg hadde forstått deres innspill rett, og samtalene ble tatt opp slik at jeg var sikker på å få med meg alt.

Sannhetsverdien er også knyttet til forutsetningen om at informantene snakker sant, at de gir riktig informasjon (Jacobsen, 2005, s. 217). Det betyr at forskeren kritisk må vurdere følgende punkter: informantens nærhet til fenomenet, hvilken kunnskap informanten har til fenomenet, informantens vilje til å gi fra seg riktig informasjon, og om det er trekk ved konteksten som kan medføre at informanten ikke gir fra seg riktig informasjon. Nærhet til fenomenet dreier seg om dataen kommer fra første- eller

andrehåndskilder. Fremsynet er preget av usikkerhet, da fremtiden kan beskrives på mange ulike måter. I denne studien er jeg på jakt etter informantenes beskrivelse av et ukjent fenomen. Det er derfor vanskelig å si om deres beskrivelse stemmer eller ikke. Så lenge de kjenner seg igjen i resultatene oppfatter jeg dette kriteriet som møtt. I fremsyn kan det være vel så viktig å ta feil på interessante måter, som det er å ha rett i ettertid (Karlsen & Øverland, 2010, s. 178). Kunnskap til fenomenet er også et punkt forskeren må vurdere. Her støter vi nok en gang på utfordringen med at fremtiden er ukjent. Informantene i studien har god kjennskap til Lyse og konteksten HR operer i. De har også kjennskap til HR-avdelingen. Punkt tre er knyttet til vilje til å gi fra seg riktig informasjon. Informanter kan ha ulike interesser som kan lede dem til å lyve. Dette gjelder spesielt dersom det er et sensitivt tema. Jeg anser ikke fremtidens HR som et sensitivt tema, og har derfor ingen grunn til å tro at informantene ikke gir fra seg riktig informasjon. Informantene korrigerer moderatoren ved enkelte anledninger, noe jeg tolker som et tegn på at de ikke holder igjen informasjon og at de ønsker å rette opp informasjon de mener er feil. I gruppeintervjuer vil informantene korrigere hverandre dersom de er uenige. Trekk ved konteksten kan også føre til at informantene ikke vil gi rett informasjon. Informantene møttes til flere intervjuer, noe som forhåpentligvis bidro til at de ble trygge på hverandre. Jeg oppfattet at det var en god og åpen atmosfære i intervjuene. Lyse har et miljø hvor det er høyt under taket, og informantene er mennesker som er vant til å mene noe og å uttrykke meninger.

Informantene har fått tilsendt presentasjonen av resultatene og har dermed fått anledning til gi tilbakemelding dersom det er noe de mener ikke stemmer med det som ble uttrykt i intervjuene. Sist, men ikke minst, har jeg sørget for å kontrollere kildene mot andre uavhengige kilder. Samtidig har jeg hele veien hatt i bakhodet at mennesker kan tolke det samme fenomenet ulikt. Det er summen av informasjon som utgjør den riktige beskrivelsen av fenomenet.

3.1.2.2 Overførbarhet

Overførbarhet eller ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005, s. 222), er et spørsmål om resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres eller ikke. I følge Jacobsen er det to måter man kan generalisere på; 1) Fra empiri til teori eller 2) fra utvalg til populasjon. Styrken ved kvalitative metoder er teoretisk generalisering, det vil si fra empiri til empiri.

Resultatet i denne undersøkelsen kan ikke generaliseres til en populasjon, da utvalget ikke er representativt. Innspillene fokusgruppen har kommet med om fremtiden gjelder nødvendigvis ikke for hele populasjonen. Dette var heller ikke formålet med studien. Formålet var å gå i dybden på temaet ved hjelp av spesielt utvalgte informanter. Det gjelder for HR i Lyse, og det er de seks informantenes meninger som det vises til/resultatene gjelder. Muligheten for å ende opp med et annet resultat ved bruk av en ulikt sammensatt fokusgruppe er tilstede. Deler av resultatene kan være av interesse og ha en viss nytteverdi for andre HR-avdelinger eller andre organisasjoner.

Mitt bidrag er å generalisere til ytterligere teori. Ut fra denne undersøkelsen håper jeg å kunne bidra med teori om hvordan fremtidens HR kan se ut, og hva som påvirker fremtidens HR.

3.1.2.3 Etterprøvningsmulighet

Idealet ved vitenskapelige undersøkelser er at andre forskere skal kunne få samme resultat ved å gjennomføre en identisk undersøkelse (Jacobsen, 2005, s. 30). Dette gjelder spesielt i kvantitative undersøkelser, men er vanskeligere å få til i kvalitative undersøkelser. Man kan sende ut nøyaktig samme spørreundersøkelse, men det er vanskelig å observere nøyaktig samme hendelse på grunn av konteksten. Etterprøvningsmuligheten er knyttet til at oppgaven er gjort eksplisitt fra A til Å og at forskeren reflekterer over hans/hennes rolle i forskningssituasjonen. Resultatene skal presenteres på en måte som tillater kontroll, etterprøving og kritikk. Åpenhet er derfor i følge Jacobsen (ibid., s. 230) helt sentralt, da det tillater leserne å vurdere om de stoler på metodene som er brukt og de resultatene man har kommet frem til.

Forskningsdesignet i denne oppgaven er nøye beskrevet, det samme er valgene jeg har gjort underveis. Opptakene og egne notater fra begge fokusgruppeintervjuene er transkribert, og all skriftlig kommunikasjon med informantene er vedlagt denne oppgaven. Jeg bruker også en del plass i oppgaven til å redegjøre for datainnsamlingen/gjennomføringen av fokusgruppeintervjuene.

3.1.2.4 Nøytralitet

Nøytralitet oppfatter jeg som et spørsmål om nærhet eller distanse. I følge Blaikie må alle forskere ta stilling til hvordan de ønsker å plassere seg i forhold til prosessen og informantene (2010, s. 50). Hvordan forholdet skal være mellom forskeren og de han/hun undersøker, og hvor ytterpunktene er nærhet og distanse. Distanse har vært det som har preget vitenskapen tidligere, et ideal tett knyttet til positivismen. Forskerens verdier og preferanser kan true undersøkelsens objektivitet, og dermed påvirke resultatene. Derfor skal det være et skille mellom forskeren og det fenomenet som undersøkes. Distanse er ofte forbundet med kvantitative metoder. Mot dette idealet har det kommet kritikk som hevder at forskningen aldri kan bli kvitt undersøkelseeffekter (Jacobsen, 2005, s. 39). Kritikerne har hevdet at forskerens personlige verdier alltid vil påvirke forskningen, og at det dermed er en usannhet å hevde at forskningen er nøytral (ibid., s. 31). Kvalitative metoder vektlegger nærhet som et viktig element for å kunne oppnå forståelse for andres oppfatning av virkeligheten (ibid., s. 39). For mye nærhet er heller ikke bra da det kan føre til at forskeren blir "fanget" av virkelighetsbildet til de han/hun undersøker. En forsker bør derfor evne å bevege seg mellom de to idealene. Nærheten er nødvendig for å forstå den undersøktes virkelighet, mens avstanden er nødvendig for å sette denne oppfatningen inn i et videre perspektiv (Jacobsen, 2005, s. 40).

"Researchers need to be active and reflexive in the process of gathering data rather than being neutral data collectors" (Blaikie, 2010, s. 53). Refleksivitet innebærer at forskeren utnytter sin kunnskap om hva som kan skje for eksempel i en intervjusituasjon, og forsøker å avdekke og forklare hvordan situasjonen preges av at det forskes på den (Jacobsen, 2005, s. 230). Jeg mener at dersom man er bevisst at undersøkelseeffekter eksisterer og bruker tid på å reflektere over dem, er det et steg i rett retning. Som forsker må man stille seg selv spørsmålet i hvilken grad man har påvirket undersøkelsen.

Jeg skriver om egen organisasjon og har dermed valgt nærhet til det som undersøkes som utgangspunkt. Dette medfører både fordeler og ulemper. Fordelene er at jeg kjenner Lyse som organisasjon, og konteksten konsernet opererer i. Jeg kjenner også caset svært godt; det vil si HR-avdelingen, de ansatte i avdelingen og hvilke utfordringer og muligheter HR står ovenfor i dag. Dette medførte blant annet at jeg fikk tillatelse til å bruke HR-avdelingen i Lyse som case og at jeg lett fikk tilgang til informanter. Ulempene er knyttet til at jeg inngår selv som en del av kulturen og dermed lett kan bli "fanget" av virkelighetsbildet til informantene. Dette kan komme til uttrykk ved at jeg unngår å stille spørsmål ved det som blir sagt eller at jeg overser viktige og sentrale elementer fordi jeg tar ting for gitt. Dette er forhold som jeg har vært bevisst gjennom hele studien.

Jeg har forsøkt å holde en distanse, da spesielt i intervjusituasjonen ved å ikke delta i dialogen. I følge Krueger og Casey må moderator ha selvdisciplin nok til å holde tilbake personlige reaksjoner, det vil si å holde deres personlige meninger for dem selv (2009, s. 87) Jeg har vært veldig bevisst på å ikke komme med innspill i samtaler i hverdagen hvor studien har kommet opp som et tema. Å ikke komme med innspill har muligens vært det vanskeligste punktet, da temaet for studien er et tema jeg selv svært gjerne skulle ha vært med og diskutert. Fremtidens HR er spennende, og det handler om mine kollegaers og min fremtidige arbeidshverdag.

Jeg anser det som en fordel at jeg har erfaring med å delta i og lede intervjuer i forbindelse med rekruttering. Jeg er komfortabel i intervjusituasjonen, jeg kjenner rollen fra før og vet hvilke fallgruver som bør unngås. I fokusgruppeintervjuene unngikk jeg for eksempel å lage bekreftende lyder, nikke og lignende. Informantene styrte diskusjonen selv, jeg lyttet og passet tiden.

Mine perspektiver og "briller" påvirker hva det er jeg spør om, hva det er jeg ser etter og hvordan jeg fortolker innspillene fra informantene. Selv om jeg har tatt i bruk standardiserte metoder for å samle inn og analysere dataen, påvirker jeg uansett ved å tolke funnene. Derfor er oppgaven, både de enkelte delene og helheten, gjort eksplisitt og åpen for kritisk evaluering.

3.2 Metodevalg

I dette kapittelet vil jeg komme nærmere inn på de valgene jeg har tatt i forbindelse med metoden. Først vil jeg redegjøre for utvalget, det vil si valg av informanter. Så vil jeg begrunne hvorfor jeg har valgt fokusgruppeintervju som metode, og hvorfor jeg anser denne metoden som gunstig for denne undersøkelsen. Deretter vil jeg redegjøre for selve innsamlingen av data. For så å ta for meg dataanalysen; herunder både transkriberingen og tolkingen. Til sist tar jeg for meg de forskningsetiske aspektene. Metodene er fremsynets ryggrad og jeg har derfor valgt å bruke en del plass på å utrede nettopp metodene.

3.2.1 Utvalg

Det er flere hensyn som må tas i forbindelse med valg av deltakere til et fokusgruppeintervju. Blant annet hvordan sammensetningen av gruppen skal være,

hvor stor gruppe man ønsker, og hvordan man skal identifisere og få personer til å delta. For å avgjøre hvem man skal invitere til å delta må man se på hensikten med undersøkelsen, det vil si se tilbake på problemstillingen. Hvem er det man tror kan gi den informasjonen en trenger for å svare på forskningsspørsmålene.

3.2.1.1 Heterogen versus homogen

Et viktig spørsmål å ta stilling till er hvordan skal gruppen være sammensatt. Resultatene vi får ut av et gruppeintervju er avhengig av hvordan gruppen er sammensatt. Personer med de samme erfaringene vil ha en annen meningsutveksling enn personer med ulike erfaringer. Det er derfor viktig å sette sammen gruppen på en bevisst måte (Jacobsen, 2005, s. 176). Det vil si at informantene ikke er tilfeldig valgt ut, men at man har vært analytisk selektiv i utvelgelsen (Kuzel og Neergaard, referert i Halkier, 2010, s. 30).

For å få en god diskusjon bør de som deltar ha et minstemål av felles opplevelser og erfaringer. Informantene må ha noen felles egenskaper. Dette kaller Jacobsen for kontrollegenskaper (2005, s.177). "Participants are selected because they have certain characteristics in common that relate to the topic of the focus group" (Krueger & Casey, 2009, s. 2). Blir gruppen for homogen risikerer man at det ikke blir nok sosial utveksling (Halkier, 2010, s 31), og man kan velge å bryte opp homogeniteten ved å bringe inn personer som er ulik de andre informantene på noen eller flere viktige trekk. Dette kaller Jacobsen for bruddegenskaper (2005, s. 177). Man må også sørge for at gruppen ikke blir for heterogen. Da risikerer man at det oppstår for mange konflikter, eller at noen forståelser ikke kommer til uttrykk (Halkier, 2010, s. 31). Det er med andre ord en balansegang. Når man snakker om likhet bør det dreie seg om likhet i bakgrunn, ikke i synspunkt og holdninger (Brandt, 1996, s. 160).

Jacobsen skiller mellom tre ulike sammensetninger av grupper; homogene grupper, middel heterogene grupper og heterogene grupper (2005, s. 177). Sammensetningen av gruppen i forbindelse med denne studien utgjør en middels heterogen gruppe. En middels heterogen gruppe består av informanter med en eller noen få bruddegenskaper Jeg ønsket at fokusgruppen skulle være sammensatt, og ikke segmentert (Halkier, 2010, s. 32). Fellestrekkene informantene har, og som er kontrollegenskapene, er at alle er ansatt i Lyse i dag og har kjennskap til HR, samt har et ønske om å bidra i fokusgruppen. Det var viktig for meg at informantene hadde et ønske om å være med på å tenke på fremtiden, og at de så nytten i å bruke av tiden sin på studien. Dette for å sørge for toppmotiverte deltakere som deltar aktivt i diskusjonen, samt som dukker opp til intervjuene.

Bruddegenskapene, altså de områdene informantene er ulike på, har jeg delt opp i to grupper; 1) de bruddegenskapene jeg var klar over og som var avgjørende for mitt valg av informanter og 2) de egenskapene jeg var klar over, men som ikke var avgjørende for mitt valg av informanter. Bruddegenskapene som var avgjørende for mitt valg av informanter var plassering i konsernet og hvor lenge de har vært ansatt i Lyse. Alle informantene har sentrale posisjoner i konsernet. Tre av informantene jobber i HR-avdelingen som er en avdeling i morselskapet (Lyse Energi AS). Jeg ønsket også at begge forretningsområdene skulle være representert, så en av informantene er ansatt i

et av selskapene innen forretningsområdet energi og en annen er ansatt i et selskap innen forretningsområdet telekommunikasjon. Den siste informanten jobber i grensesnittet mellom de to forretningsområdene, og representerer SmartLyse.

Kun en av informantene var ansatt da Lyse-konsernet ble dannet i 1999, de øvrige har vært ansatt fra under ett år til ti år. Det var viktig for meg å få med noen som kjente til Lyse sin historie, og som hadde sett utviklingen som har vært siden fusjonen i 1999. Det var også viktig å få med noen som ennå var relativt nye, og som dermed fortsatt evner å se på Lyse med litt andre øyne enn de som har vært lengre. Noen som fortsatt evner å stille kritiske spørsmål til måten ting blir gjort på i Lyse og som ser forbedringspotensialet.

Bruddegenskapene som jeg var klar over, men som ikke var avgjørende for mitt valg av informanter var kjønn, alder og om de er ledere eller ikke. Fokusgruppen bestod av to kvinner og fire menn. I Lyse er 25 % av de ansatte kvinner, dermed passet det bra at gruppen bestod av 33 % kvinner og ikke en større prosentandel. Alle informantene er i 30-årene, med unntak av en som nærmer seg 50 år. To av informantene er ledere i dag. Dette kan representere en mulig utfordring da det ikke bør være for store statusforskjeller mellom informantene (Brandt, 1996, s. 161). I Lyse er det høyt under taket, og alle snakker med alle. Jeg anså derfor ikke det at to av informantene er ledere som et for stort usikkerhetsmoment. Kort oppsummert ble fokusgruppen satt sammen for å få en så målrettet diskusjon som mulig.

I fokusgruppeintervjuer er det viktig at informantene synes temaet er relevant og/eller interessant. Dette har betydning for hvor mye de har å dele; om det blir en fruktbar samtale eller ikke. Sammensetningen av gruppen og temaet må altså passe sammen. Jeg var på forhånd ganske sikker på at temaet ville være relevant og viktig for de tre informantene fra HR, men jeg var mer usikker på hva de øvrige informantene ville synes. Jeg forsøkte å "kjenne" litt på dette da jeg inviterte dem. Alle informantene bidro mye i diskusjonen og var engasjerte, noe som gjør at jeg har en følelse av at dette temaet var interessant for selv de som ikke jobber i HR-avdelingen. HR har en stor inngripen på hele organisasjonen, da HR kan tilrettelegge for en bedre arbeidshverdag for dem selv. Informantene hadde også utfordringer i dag knyttet til personalet som de håpte ville bedre seg i fremtiden. En av informantene er ansattes representant i form av å være tillitsvalgt, og jeg regnet derfor med at tillitsvervet burde medføre interesse for temaet.

Jeg har brukt et "nedenfraperspektiv", det vil si at jeg har vært interessert i å få frem de ansattes meninger og innspill om fremtidens HR, ikke konsernledelsens. Det kunne også ha vært interessant å studere hva konsernledelsen mener og tenker om HR i Lyse i 2030, men det var ikke hensikten med denne studien.

3.2.1.2 Størrelse

Det varierer hva som er det anbefalte antall deltakere i en fokusgruppe. I følge Krueger og Casey (2009, s. 67) er den ideelle størrelsen på en fokusgruppe fem til åtte deltakere. Halkier (2010, s 38) referer til flere ulike forfattere når hun sier at en fokusgruppe bør bestå av seks til tolv deltakere.

Nok en gang; man må se på problemstillingen når man avgjør hvor mange deltakere man ønsker å invitere. En for stor gruppe, det vil si ti eller flere deltakere, kan føre til overfladiske og trivielle innspill (Krueger & Casey, 2009, s. 14). Store grupper er i tillegg vanskeligere å lede og begrenser informantenes mulighet til å komme med innspill og observasjoner (ibid., s. 67). Små grupper begrenser spekteret av innspill rett og slett fordi gruppen er mindre. Færre deltakere vil ha færre erfaringer og opplevelser enn en gruppe med flere deltakere.

Krueger & Casey har satt opp en liste over faktorer som avgjør størrelsen på gruppen (2009, s. 68):

- Formålet med studien. Færre deltakere dersom formålet er å forstå. Her ønsker jeg å forstå hvordan informantene ser på HR i Lyse sin fremtid.
- Hvor komplekst temaet er. Færre deltakere dersom det er et komplekst tema. Fremtidens HR er et ganske komplekst tema. Det krever en del å skulle tenke om noe som per dags dato ikke eksisterer. Hverdagsopplevelser og erfaringer er lettere å snakke om enn noe som krever kreativitet og forestillingsevne.
- Hvor mye erfaring informantene har med temaet? Færre deltakere dersom de har mye erfaring. I denne studien har halvparten av gruppen mye erfaring med HR, resten kjenner til HR. Det viste seg at tre av informantene hadde vært med på scenariobygging tidligere.
- Hvor engasjert informantene er i temaet. Færre deltakere dersom de er veldig engasjert. Her var jeg ikke sikkert på hvor engasjert informantene ville være. Jeg regnet med at de som jobbet i HR-avdelingen i dag ville være engasjert, men hadde ikke forventet at de øvrige informantene skulle være så engasjerte som de faktisk var. HR er et område som påvirker alle på et eller annet vis i løpet av en arbeidsdag. Informantene hadde mange tanker om hvordan HR kan bli en bedre avdeling enn den er i dag.
- Antall spørsmål man ønsker å komme innom. Færre deltakere dersom man har mange spørsmål. Jeg hadde seks spørsmål på hvert intervju. De fleste av spørsmålene hadde underpunkter i tillegg. Det var satt av 20 minutter til hvert spørsmål og det viste seg fort at tiden var knapp.

Jeg ønsker å legge til et ekstra punkt på denne listen som omhandler moderatoren. Jo mindre erfaring moderator har med å lede fokusgrupper, desto færre deltakere. I det første fokusgruppeintervjuet fikk jeg hjelp av en moderator som har gjennomført flere fokusgruppeintervjuer tidligere. I det andre intervjuet fungerte jeg selv som moderator. Det at gruppen ikke var for stor, gjorde den enklere for meg å kontrollere.

Jeg har valgt å invitere seks deltakere til fokusgruppeintervjuene, og oppsummert er det mye i disse punktene som tyder på at gruppestørrelsen jeg har valgt er en passende størrelse for denne undersøkelsen. Med viten inviterte jeg en deltaker mer enn "minimumsantallet" i tilfellet frafall eller sykdom hos informantene. Det vil si at jeg "overrekrutterte" en deltaker.

Antall informantene ble først og fremst avgjort basert på teoretiske og metodiske anbefalinger, men også ut fra praktiske hensyn. Det ville ha vært vanskelig å argumentere for å ta flere enn seks stk (syv inkludert meg) ut av arbeidssituasjonen i lengre tid, og av samme grunn ville det også ha vært vanskelig å gjennomføre flere intervjuer (enn de to jeg gjennomførte).

3.2.1.3 Identifisere og rekruttering av informanter

Det er flere måter å identifisere deltakere til fokusgruppeintervjuer. Og i følge Krueger og Casey er ingen utvelgelsesprosess perfekt (2009, s. 73). Vi gjør de beste valgene basert på den informasjonen vi har tilgjengelig.

I forbindelse med utvalg av deltakere må man avgjøre om man ønsker å benytte naturlige grupper, det vil si grupper som allerede eksisterer, eller om man skal benytte grupper satt sammen av forskeren for anledningen (Brandth, 1996, s. 148). Forskeren må velge om gruppen skal bestå av deltakere som kjenner hverandre fra før eller ikke (Halkier, 2010, s. 33). "Grupper av fremmede og grupper av mennesker som kjenner hverandre, skaper forskjellige former for sosial samhandling og gruppedynamikk. Begge deler kan være utmerket, avhengig av formålet med prosjektet og problemstillingen" (Halkier, 2010, s. 33). Mitt utvalg består ikke av en allerede eksisterende gruppe. Gruppen av informanter er satt sammen av meg for denne studien. Alle seks jobber i Lyse så informantene kjenner til hverandre, men det er uvisst hvor mye de har jobbet direkte sammen tidligere. Måten de kjenner hverandre på er gjennom jobben og det er derfor ikke et forhold preget av personlige relasjoner, men et forhold preget av profesjonelle relasjoner. Informantene fra HR-avdelingen jobber sammen og kjenner således hverandre fra før. Gruppen består dermed av en blanding av personer som er kjente og ukjente for hverandre.

De seks informantene er et resultat av en nøye gjennomtenkt utvalgsprosess. Det ble relativt kjapt avgjort hvem fra HR som skulle delta. Her ble min leder og jeg i felleskap enige om hvem som ville være gode informanter. Avgjørende faktorer var blant annet variasjon i forhold til ansettelsestid. Dermed var informant A, B og C identifisert.

Etter å ha snakket med min veileder rådet han meg til å finne noen utenfor HR-avdelingen også, og han kom med flere forslag til hvilke posisjoner disse informantene kunne ha. Et eksempel var en tillitsvalgt. Da jeg ikke har inngående kjennskap til de tillitsvalgte i Lyse forhørte jeg meg med en kollega og ba henne om å foreslå en hun trodde kunne bidra med gode innspill. Slik ble informant D identifisert.

Informant E ble valgt da dette er en person som jobber i det som blir ansett som Lyses fremtid, SmartLyse. Og denne informanten operer dermed i grenselandet mellom de to forretningsområdene, og skal således kjenne til begge forretningsområdene.

Siden jeg nå hadde en fra energi, og en fra SmartLyse, manglet jeg bare en fra forretningsområdet telekommunikasjon. Her var flere navn på blokken, deriblant informant F sitt navn.

Da identifiseringen av informantene var gjort brukte jeg to ulike innfallsmåter på å rekruttere dem. De fra HR-avdelingen snakker jeg med daglig og de kjente til at jeg var i gang med en mastergrad. Jeg holdt de oppdatert på tema og etter samtalen med min

leder forhørte jeg meg med informantene fra HR-avdelingen om de kunne tenke seg å delta. De øvrige tre informantene forberedte jeg meg mer på før jeg tok kontakt. Jeg benyttet blant annet Krueger og Caseys forslag til invitasjon (2009, s. 74), og hadde skrevet ned noen stikkord før jeg tok kontakt per telefon eller ansikt til ansikt. Rett etter samtalene sendte jeg møteinnkallelse til idémyldringen, og begge fokusgruppeintervjuene via Outlook for å forsikre meg om at informantene holdt av tiden. Etter idémyldringen sendte jeg den formelle invitasjonen som inneholdt all informasjonen skriftlig (se vedlegg 1).

Jeg er svært fornøyd med sammensetningen av gruppen. Grunnen er at informantene har ulikt syn på problemstillingen i og med at de representerer ulike deler av konsernet, og de har ulik erfaring med HR-avdelingen i dag. Informantene kan dermed bidra med ulike innspill og komplimentere hverandre. HR er ikke kjernevirksomheten til Lyse, og for at det skal være behov for en HR-avdeling er konsernet avhengig av at forretningsområdene og den øvrige organisasjonen går godt. "Kundene" til HR er de ansatte i konsernet, det er derfor viktig å få rede på hva de tror kjennetegner HR i 2030 og ikke minst hva som kjennetegner arbeidstakere i fremtiden. Dette er en viktig årsak til at jeg valgte å ta med informanter fra andre deler av organisasjonen. Dersom fokusgruppen kun bestod av ansatte fra HR-avdelingen ville det ha blitt litt for lite variasjon i innspillene.

3.2.2 Fokusgruppeintervju

Metoden jeg har valgt for å besvare mine forskningsspørsmål er fokusgruppeintervju. I denne delen av oppgaven vil jeg redegjøre for hva fokusgruppeintervjuer er, hvorfor jeg har valgt nettopp denne metoden, samt hvordan fokusgruppene ble gjennomført.

3.2.2.1 Informasjon om fokusgruppeintervju

Steyart og Bouwen mener gruppeintervju er godt egnet til å gripe sosiale konstruksjoner (referert i Brandt, 1996, s. 153). Gruppen fungerer som en kontekst for meningskonstruksjon. Dette er en av grunnene til at jeg har valgt fokusgruppeintervjuer fremfor andre mulige metoder.

"Gruppeintervju er en kvalitativ forskningsmetode som går ut på at flere mennesker sammen diskuterer et tema med en forsker som leder og ordstyrer" (Brandt, 1996, s. 145). Halkier (2010, s. 10) definerer fokusgruppeintervju som en forskningsmetode der data produseres gjennom samhandling i en gruppe rundt et tema som forskeren har bestemt. Forfatteren henviser til Morgan når hun sier at "kjennetegnet på en fokusgruppe er altså kombinasjonen av gruppesamhandling og forskerstyrt emnefokus". I følge Brandth kjennetegnes fokusgrupper av "... at diskusjonen i gruppen er fokusert på et relativt avgrenset tema" (1996, s. 147). "The purpose of conducting a focus group is to listen and gather information" og "focus groups are used to gather opinions" (Krueger & Casey, 2009, s. 2).

I følge Steyart og Bouwen kan hensikten med gruppeintervju være kunnskapsgenerering, eksplorering eller intervensjon (referert i Brandth, 1996, s. 146). I mitt tilfelle er alle tre hensiktene tilstede. *Kunnskapsgenerering* handler om å utvikle teorier og forklaringer. Dersom man skal belyse hva- og hvorfor-spørsmål, og utdype i

stedet for å generalisere, taler mye for gruppeintervjuing. I mitt tilfelle handler det om datainnsamling i forbindelse med masteroppgaven, skaffe og utvikle kunnskap om fremtiden, besvare hva-spørsmål og delvis også hvorfor-spørsmål. *Eksplorering* er vanlig i en tidlig prosjektfase når forskerne skal forholde seg til et fenomen eller en setting som de er ukjente med. Fremtiden er en ukjent variabel. Det er en temporal som er lite forsket på, det vil si at det er lite for meg å bygge videre på. Dermed handler det også om eksplorering. *Intervensjon*; den felles utforskningsprosessen som informantene i gruppeintervju involverer seg i, har en mobiliserende og bevisstgjørende effekt på dem. Fokusgruppeintervjuene får informantene med i en endringsprosess.

Bonuseffekten av at jeg gjennomfører fokusgruppeintervjuene er at vi blir mer bevisst hva som kjennetegner HR i dag og hva informantene ønsker HR skal være i fremtiden. Et sentralt funn knyttet til idealbildet av HR er at HR mangler en del informasjon som kan hjelpe de å ta steget opp til å bli en strategisk samarbeidspartner for forretningen. Ved å snakke om fremtidsbildene er informantene også med på å forme fremtiden. De blir mer bevisste, begynner å snakke mer om dette og forholder seg muligens litt annerledes til ting. Studien skal først og fremst produsere ny kunnskap om fremtidens HR. Studien skal også bidra til å så noen frø i forhold til endringer i ønsket retning. Intervjuene setter i gang dialogen vedrørende fremtiden (jf. kapittel 2.3.4) som kan medføre at HR-avdelingen er bedre forberedt på det fremtiden måtte by på.

3.2.2.2 Fordeler og ulemper

Innspillene fra fokusgruppeintervjuene skal hjelpe meg å bygge fremtidsscenerier. Dersom man ser på listen for hvordan man skal gå frem for å bygge scenarier og hvordan man skal gjennomføre fokusgruppeintervjuer er det flere likhetstrekk. Grunnen til at jeg har valgt fokusgruppeintervju som metode er jeg anser det som en svært god metode for å svare på forskningsspørsmålene mine. Metoden kan bidra til å utvikle ny kunnskap om et fenomen, i dette tilfellet ny kunnskap om fremtiden.

Fokusgrupper er først og fremst egnet til å produsere data om sosiale gruppers fortolkninger (Halkier, 2010, s. 13). Jeg er på jakt etter hva nettopp denne gruppen tenker og mener om fremtiden. Hvordan de ser for seg HR i 2030. Metoden er bra når det er gruppesynspunkter man ønsker og ikke individuelle synspunkter. Man vil oppleve at gruppen utvikler en felles forståelse om et fenomen, det vil si at "individuelle synspunkter [har] en tendens til å tones ned, og vi får fram hva gruppen som helhet mener" (Jacobsen, 2005, s. 155).

I følge Guldvik (2002) er gruppeintervjuets store fortrinn er at gruppedynamikken kan gi synergieffekter. Forskerens spørsmål utløser samhandling i gruppen, og det er denne samhandlingen mellom informantene som stimulerer ideer, tanker og minner (Brandt, 1996, s. 155). Samhandlingen motiverer til utfyllende og alternative fremstillinger. Informantene er valgt ut for at de skal ha en del bruddegenskaper, altså vil de ha forskjellig syn på og forståelse av en del forhold. Informantene bygger videre på hverandres innspill, korrigerer, stiller hverandre spørsmål for å forstå etc. Alt dette gir forskeren en hel mengde nyttig og kompleks data. Betydningsdannelse i grupper; informantene "tvinger" hverandre til å snakke eksplisitt når de forhandler med hverandre. Guldvik (ibid.) kaller dette for "kunnskaping". Altså at informantene

korrigerer, utfyller, argumenterer, presiserer og justerer sine og andres uttalelser i gruppeintervju. Informantene bygger videre på hverandres utsagn, og resultatet er mer enn summen av individene. "A group possesses the capacity to become more than the sum of its parts, to exhibit a synergy that individuals alone don't possess" (Krueger & Casey, 2009, s. 19).

En annen fordel er at fokusgruppen evner å produsere konsentrert data om et bestemt fenomen på en relativt tilgjengelig måte. Det er ressurseffektivt, i den forstand at det tar kortere tid enn om jeg skulle ha gjennomført individuelle intervjuer med alle seks informantene. Fokusgruppeintervju er godt egnet når det er et relativt avgrenset tema som skal diskuteres. Blir temaet for vidt vil spredningen i synspunkter bli for stor, og man kommer ikke så dypt ned i materien som man gjerne kan ønske.

Fokusgruppeintervjuer gir også en mulighet for å oppdage nye og uforutsette forhold, på grunn av den ustrukturerte formen og deltakerstyrt samtale. Sammen kan informantene få nye ideer som verken de eller forskerne hadde tenkt på. Dette er viktig for mitt tilfelle da fremtiden er ukjent og vi derfor trenger ny kunnskap.

Ingen metode er uten begrensninger. Begrensningene i fokusgruppeintervjuer er for eksempel konformitet og polarisering (Halkier, 2010, s.15), Begge tendensene kan legge en demper på variasjonen i informantenes innspill, og man går glipp av den fruktbare meningsutvekslingen. Gruppeeffekter slik som groupthink kan oppstå (Hjertø, 2009, s.116). Med dette menes at tilstedeværelsen av felles mentale modeller og samhold kan være negative dersom de opptrer for sterkt på samme tid. Til tross disse begrensningene har jeg, konteksten og fordelene tatt i betraktning, likevel valgt å gå for fokusgruppeintervju som metode.

3.2.2.3 Gjennomføringen av fokusgruppeintervjuene

Det er mange måter å gruppeintervju på og ingen måte er "den riktige" (Brandt, 1996, s. 164). Gangen i denne undersøkelsen var som følger: idémyldring og to fokusgruppeintervjuer med det samme utvalget.

Forut for fokusgruppeintervjuene ble det gjennomført en idémyldring med informantene. Det var flere grunner til jeg valgte å gjennomføre en slik samling; det ga meg en anledning til å presentere problemstillingen ytterligere, informantene fikk anledning til å bli kjent, og ikke minst fikk jeg mange gode innspill til intervjuguiden. Jeg håpet også denne samlingen ville sette i gang tankeprosesser hos informantene knyttet til fremtidens HR. Ideelt skulle jeg ha hatt en joker (Karlsen & Øverland, 2010, s. 156) jeg kunne ha delt ut til informantene, men dessverre klarte jeg ikke å finne noe som beskrev fremtidens HR i kreative former.

Innspillene fra idémyldringen var med på å forme intervjuguiden til det første intervjuet (se vedlegg 1). I det første intervjuet ønsker jeg at informantene skulle få tenke relativt fritt om de ulike temaene knyttet til problemstillingen. Innspillene fra det første intervjuet var med på å forme intervjuguiden til det neste intervjuet (se vedlegg 2). I det andre intervjuet var spørsmålene mer spesifikke da jeg ønske at informantene skulle utdype aktuelle innspill de hadde kommet med i det første intervjuet. Målet var å få informantene til å fokusere på mer spesifikke elementer nevnt i det første intervjuet,

samt gi de en mulighet til å komme med mer utfyllende innspill. Jeg ønsket mer dybde og detaljerte svar. Jeg benyttet meg av en såkalt traktmodell, hvor man begynner åpent og avslutter mer strukturert (Halkier, 2010, s. 45). "General questions before specific questions" (Krueger & Casey, 2009, s. 56). Begge intervjuguidene bestod av seks spørsmål med underpunkter, og ble sendt ut til informantene noen dager før hvert intervju. Dette for å sette i gang tankeprosesser slik at informantene relativt kjapt kunne sette i gang diskusjonen basert på tankene de hadde gjort seg i forkant.

Idémyldringer og de to fokusgruppeintervjuene ble gjennomført i tidsrommet februar – april 2012. Jeg valgte å gjennomføre to fokusgruppeintervjuer med en varighet på 120 minutter med de samme informantene. Fordelen med "dybdeintervjugrupper" i forhold til "engangsgrupper" (Brandth, 1996, s. 147), er at informantene får tid til å reflektere mellom intervjuene og de får tid til å bli bedre kjent med hverandre. Noe som medfører at de er mer åpne og tryggere på hverandre. Intervjuene ble gjennomført med tre ukers mellomrom for at jeg skulle rekke å transkribere og starte analysen av innspillene fra det første intervjuet til det andre intervjuet. Intervjuene foregikk i arbeidstiden og på et møterom hos Lyse. I løpet av de 120 minuttene intervjuene varte fikk informantene ingen pauser. Grunnen til at jeg ikke la inn pauser var at informantene da kunne fortsette diskusjonen i pausen og slik kunne jeg ha gått glipp av viktig informasjon. Til tross for begrenset tid med informantene, kunne jeg nok ikke ha fått mye mer informasjon ved å forlenge intervjuene. På slutten av intervjuene virket informantene slitne. I følge Halkier er to timer maksimum varighet for fokusgrupper (2010, s. 72). Begge intervjuene ble tatt opp.

Moderatoren er et viktig og avgjørende element for hvor suksessfullt fokusgruppeintervjuet er. Moderator har to oppgaver; å få informantene til å snakke sammen og håndtere den sosiale dynamikken mellom dem (Halkier, 2010, s. 57). I følge Krueger og Casey skal en dyktig moderator inneha følgende egenskaper (2009, kap. 5):

- Respekterer informantene og viser det
- Forstår meningen med undersøkelsen og temaet
- Kommuniserer tydelig
- Er åpen og ikke defensiv
- Er den som kan få mest nyttig informasjon

I den første intervjuet var det en profesjonell moderator som fungerte som møteleder, og jeg var som observatør. Som observatør tok jeg notater, sørget for det praktiske som at opptaksutstyret virket, håndterte deltakere som møtte opp for sent og lignende. Moderatoren startet det første intervjuet med å bruke god på introduksjonen. Han presenterte seg selv, informerte om formålet med samlingen, ga litt informasjon om fremtiden, om HR i form av talent management etc. Han kom også innom retningslinjene for hvordan fokusgruppeintervjuet skulle foregå. Jeg oppfattet at moderators viktigste oppgave var å sørge for at informantene kom innom de seks spørsmålene, og styrte tiden. Han stilte oppfølgingsspørsmål dersom det var innspill som trengte og avklares, og oppsummerte etter hvert spørsmål. Moderatoren hadde

hatt denne rollen ved flere anledninger og fikk dialogen til å flyte fint. Jeg opplevde at informantene var komfortable i intervjusituasjonen. De korrigerste både hverandre og moderator. Til sist ba moderator om at informantene trakk frem de to - tre viktigste punktene de hadde diskutert i løpet av de to timene.

I det andre intervjuet var jeg selv moderator, og uten en observatør. I tillegg til å styre intervjuet måtte jeg også ta notater underveis. Før intervjuet hadde jeg lest meg opp på hvilke egenskaper en god moderator bør ha, og disse egenskapene er ikke så veldig forskjellig fra de egenskapene en dyktig intervjuer i forbindelse med rekruttering bør inneha. Denne rollen er jeg som tidligere nevnt godt kjent med i jobbsammenheng. I tillegg fulgte jeg godt med på hva den profesjonelle moderatoren gjorde i det første intervjuet, samt leste også gjennom transkriberingen med et spesielt blikk på hva moderatoren hadde sagt og til hvilken tid.

I det andre fokusgruppeintervjuet møtte ikke en av informantene opp på grunn av sykdom, og intervjuet kom sent i gang da en av informantene ikke møtte opp. Etter ca 10 minutter valgte jeg å starte intervjuet selv om ikke den ene informanten var kommet (informanten dukket opp etter ca 30 min). I dette intervjuet styrte jeg samtalen ganske mye på tid for å forsikre meg om at fokusgruppen kom gjennom alle spørsmålene. Jeg oppsummerte etter det første spørsmålet, men lot informantene oppsummere selv etter de øvrige spørsmålene. Dette for å sørge for at de deltok og var oppmerksomme gjennom hele samlingen. Jeg avsluttet også med å be de om å trekke frem de to - tre viktigste punktene de hadde diskutert i løpet av intervjuet. I tillegg ba jeg informantene om å beskrive hvordan de syntes prosessen hadde vært. Avslutningsvis informerte jeg om gangen videre, at de ville få tilsendt et utkast av oppgaven for gjennomlesning. Alle informantene fikk en liten symbolsk gave som takk for deltakelsen.

Formålet var å få tilstrekkelig med informasjon til å kunne besvare forskningsspørsmålene mine. I kvalitative metoder skal man fortsette å intervjuer til informantene begynner å gjenta seg selv, det vil si til man ikke får noe ny informasjon (Krueger & Casey, 2009, s. 21). Det skjedde i denne gruppen. Jeg har spurt meg selv om temaet muligens var for snevert. Bakgrunnen for dette spørsmålet er at informantene uttrykte at de følte de begynte å gjenta seg selv en del på slutten. Men dette kan også skyldes at det er vanskelig å gå i detaljer om noe som er ukjent, slik som fremtiden er. Det hadde kanskje vært lettere dersom det var et nåtidsfenomen de diskuterte eller om det kun var de store linjene knyttet til fremtiden.

Hydén (2000) mener formålet med intervjuer er å legge til rette slik at den som blir intervjuet kan formulere seg så fullstendig og mangfoldig som mulig. For å få til dette må forskeren evne å skape en relasjon til intervjuobjektet. I den forbindelse trekker forfatteren frem tre aspekter ved intervjuformen. Det første er intervjuets *interaktive aspekt*. Intervjuer kan best beskrives som en samtale mellom to eller flere mennesker hvor språket benyttes for å skape mening. Intervjuet er en form for sosial interaksjon. I denne studien ble fokusgruppeintervju benyttet som metode, og fokuset var på informantens diskusjon vedrørende fremtidens HR. Moderators viktigste oppgaver var derfor å få informantene til å snakke sammen og å selv lytte til det som blir sagt. Diskusjonen mellom informantene fløt fint i begge intervjuene. Det andre er det *polyfone (flerstemmige) aspektet* ved intervjuer. Den som blir intervjuet kan uttrykke

seg på ulike måter, og kan for eksempel velge å tie eller tale. Dette aspektet er tydelig i fokusgruppeintervjuer hvor gruppen består av flere informanter som intervjues samtidig. På den måten får man frem mange ulike perspektiver. Jeg hadde i tillegg valgt en middels heterogen gruppe (Jacobsen, 2005, s. 177). Det vil si en gruppe informanter med bruddegenskaper, hvor formålet var å belyse problemstillingen fra ulike vinkler. Det tredje og siste aspektet er intervjuets *repetitive aspekt*. Ved å intervjuer samme objekt flere ganger vil man få tilgang til et rikere material. Ulike tidspunkter betyr ulike muligheter for å uttrykke seg. I dette tilfellet møttes informantene ved tre anledninger. Først i forbindelse med idémyldringen, og så til to fokusgruppeintervjuer. Ved å møtes flere ganger ga det informantene mulighet til å bli bedre kjent med hverandre og det ga de også en mulighet til å reflektere over temaet mellom intervjuene. Oppsummert er de tre aspektene tatt hensyn til, og dermed lå alt til rette for at informantene kunne formulere seg så fullstendig og mangfoldig som mulig.

3.2.3 Dataanalyse

Fokusgruppeintervjuer kan produsere store mengde informasjon. Det er derfor nødvendig å analysere for å redusere kompleksiteten i informasjonsmengden. Dette innebærer at man "må forenkle og strukturere for å få en oversikt" (Jacobsen, 2005, s. 185). I følge Jacobsen dreier analyse av kvalitative data seg om tre ting; beskrive, systematisere/kategorisere og sammenbinde (ibid, s. 186).

Å *beskrive* handler om å renskrive rådata. I mitt tilfelle vil det si å transkribere lydopptak etter fokusgruppeintervjuene, i tillegg til å renskrive notater skrevet ned i løpet av intervjuene. Av praktiske grunner valgte jeg å transkribere og renskrive notatene selv. I følge Krueger og Casey (2009, s. 131) er det flere fordeler med å gjøre dette arbeidet selv. For det første kan det medføre at man identifiserer ens eget forbedringspotensial som moderator. For det andre gjør transkriberingen det lettere å analysere materialet. Underveis i arbeidet legger man merke til viktige uttrykk og sitater man ønsker å komme tilbake til senere i analysen. Og for det tredje gjør det at man har vært tilstede i intervjuene at man husker diskusjonene og gjenkjenner stemmene til de ulike informantene. Dermed kan man lettere skille informantene fra hverandre, enn en som ikke deltok i intervjuene. I forbindelse med transkriberingen støtte jeg på noen utfordringer. Enkelte ganger pratet informantene i munnen på hverandre, og det medførte at det var vanskelig å høre hva som ble sagt. Andre ganger var jeg usikker på hvilket ord som ble brukt, da informantene hadde ulike dialekter og brukte en blanding av norske og engelske uttrykk. Det er i tillegg stor forskjell på muntlig tale og skriftspråk. Informantene kunne for eksempel stoppe opp midt i en setning. De brukte også en del "fyllord" som for eksempel "på en måte", "sant", "liksom" og lignende. Dette var et svært tidkrevende arbeid, men også starten på analysen for min del.

Neste steg er å *systematisere og kategorisere* (Jacobsen, 2005, s. 186). Her foretar forskeren en utsiling og forenkling av informasjon, og dette er nødvendig for å få oversikt over informasjonen. Man reduserer informasjonen til et sett færre tema eller kategorier. "Kategorisering betyr at vi samler data i grupper" (ibid, s. 193). For å identifisere temaer og kategorisere resultatene benyttet jeg meg av den klassiske analysestrategien (Krueger & Casey, 2009, s. 118). Denne strategien går i korte trekk ut på å klippe ut hvert enkelt sitat og plassere det under det spørsmålet det hører

hjemme. Til slutt har man plassert sitatene som sier noe om det samme under den samme kategorien. Deretter deler man de generelle kategoriene opp i stadig mer detaljerte underkategorier. Et eksempel fra denne studien er at informantene mente idealbildet av HR (kategori) kjennetegnes av at HR er unnværelig i det operasjonelle (underkategori). Den klassiske analysestrategien sikrer dermed at kategoriene er fundert i data (Jacobsen, 2005, s. 193).

Denne delen av analysen representerte også noen utfordringer. Informantene hadde for eksempel innspill til de ulike spørsmålene gjennom hele intervjuet, ikke bare da spørsmålet ble stilt. I analysen har jeg derfor ikke vært så opptatt av når i intervjuet innspillet kom, men mer opptatt av hva det er informanten uttrykker en mening om. For eksempel sitater knyttet til idealbildet; De snakket mye om strategisk HR og det å gjøre seg unnværelig på de mer operasjonelle oppgavene gjennom hele intervjuet, ikke bare når spørsmålet om idealbildet ble stilt. Jeg ser det som at dialogen gjorde at informantene kom på nye punkter de ønske å ha med seg i besvarelsen. De fikk et klarere bilde av fremtiden underveis i intervjuet, noe som medførte at innspillene ikke nødvendigvis kom i samme rekkefølge som spørsmålene ble stilt. Dette kan være en mulig feilkilde, da det ikke er sikkert informantene tenkte på idealbildet på det tidspunktet. En annen utfordring vedrørende kategorisering er knyttet til spørsmålet om jeg som forsker legger den samme betydningen i sitatene som informantene gjør? Ved å la informantene lese gjennom oppgaven kan man minimere denne typen misforståelser. Dersom de er uenige i kategoriseringen som er gjort har de anledning til å gi tilbakemelding. I forbindelse med denne studien har jeg ikke fått tilbakemelding fra informantene om at de er feilsitert, at de ikke kjenner seg igjen eller at de er uenige i kategoriseringen.

Det tredje, og siste steget, handler om å *sammenbinde*. Det er i forbindelse med dette steget man begynner å fortolke data. Man kan si noe om sammenhengen mellom ulike kategorier, om trekk ved den enkelte undersøkelsesenheter og om trekk ved konteksten (ibid., s. 199). I denne oppgaven vil sammenbindingen skje i kapittel 5, hvor empirien vil bli koblet mot relevant teori og mot konteksten.

3.2.4 Forskningsetiske aspekter

For det første kunne informantene selv avgjøre om de ønsket å delta i studien eller ikke; det var frivillig deltakelse. Alle hadde anledning til å si nei til å delta. Informantene har fått en skriftlig invitasjon hvor dette fremkommer (se vedlegg 1), samt informasjon om hva innspillene deres skal brukes til. Spørsmålene ble også sendt ut sammen med den formelle invitasjonen slik at de kunne ta stilling til om dette var noe de ønsket å delta på. Jeg har vurdert det som tilstrekkelig å innhente muntlig informert samtykke fra den enkelte informant.

De har også fått informasjon om hva prosjektet går ut på. Denne informasjonen har de fått i telefonsamtalen hvor jeg inviterte dem til å delta, i selve invitasjonen, i forbindelse med idemyldringen og i intervjuene. Jeg har tillegg vært tydelig på hva innspillene fra fokusgruppeintervjuene skal brukes til. Det vil si at informantene har fått informasjon om at innspillene skal brukes i forbindelse med arbeidet med min masteroppgave, og

om mulig, være et bidrag til hvordan HR-avdelingen i Lyse kan gå frem for å forme dens egen fremtid.

Jeg har også sørget for at det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner ut fra dataen. Informantene er garantert anonymitet og konfidensiell behandling. Jeg har tatt opp intervjuene, men det er kun veileder og jeg som har tilgang til opptakene og til dokumentene etter transkriberingen. Etter at studien er fullført vil disse dokumentene slettes. I oppgaven referer jeg ikke til informantene med navn, men har valgt å kalle de for informant A - F. Jeg har forsøkt å være sparsom med informasjon som kan knytte sitater til den enkelte informant.

Et annet forskningsetisk aspekt er knyttet til riktig presentasjon av data. Jeg har forsøkt å gjengi resultatene så fullstendig og rett som mulig, og i riktig sammenheng. Her vil jeg også vise til at informantene har fått se resultatene og har hatt anledning til å kommentere dersom det var noe de ikke kjente seg igjen i. Alle valgene mine er også gjort eksplisitte slik at de er åpne for eventuell kritikk.

4 Resultater

Jeg gjennomførte to fokusgruppeintervjuer, og jeg vil presentere resultatene i samme rekkefølge som intervjuene ble holdt. Det vil si at funn fra det første intervjuet presenteres under overskriften resultater fra fokusgruppeintervju 1, og funn fra det andre intervjuet presenteres under overskriften resultater fra fokusgruppe 2. Jeg vil kommentere funnene og komme med tilleggsinformasjon der det er nødvendig for forståelsen. Informantene bygde en hel del videre på hverandres innspill, derfor har jeg flere steder valgt å ta med hele utdrag av diskusjoner for å få frem meningen.

Spørsmålene i intervjuguidene er valgt ut for å belyse og besvare problemstillingen "hva kjennetegner HR i Lyse i 2030?". I formuleringen av spørsmålene til det første fokusgruppeintervjuet har jeg tatt utgangspunkt i Karlsen og Øverlands (2010, s. 177) fire grunnleggende spørsmål i forbindelse med scenariobygging. Disse spørsmålene er: Hva skjer? Hvorfor skjer det? Hva kan komme til å skje? Og hvilke beslutningstakere har bidratt til at ting har skjedd? Det første spørsmålet i intervjuguiden var å *bli enige om en felles definisjon av HR*. Formålet med dette spørsmålet var at informantene skulle danne seg et felles bilde av hva som kjennetegner HR i nåtid. Dette skulle fungere som et utgangspunkt for arbeidet med fremsynet. Spørsmål to (*hva kjennetegner idealbildet/visjonen av HR i Lyse i 2030?*) og spørsmål tre (*hvilke alternative fremtidsbilder av HR i Lyse i 2030 kan vi tenke oss? Og hva kjennetegner disse fremtidsbildene?*) omhandler selve scenariobyggingen. Formålet var at informantene skulle forestille seg ulike fremtidsbilder. HR defineres som aktiviteter knyttet til de menneskelige ressursene i en organisasjon, det var derfor naturlig å se på hva som kjennetegner arbeidstakerne i 2030. Spørsmål fire var derfor: *Hva kjennetegner arbeidstakere i 2030?* Spørsmål fem (*hvilke trender/drivere er det som påvirker HR, og som kan ha noe å si for fremtidens HR?*) ble tatt med for å identifisere viktige trender og drivkrefter med stor betydning for HR-avdelingen. Det siste spørsmålet (*hvordan kan HR i Lyse best møte interne/eksterne utfordringer for en langsiktig tilpasning til idealbildet av HR i 2030?*) ble tatt med for at informantene skulle komme med forslag til hvordan HR-avdelingen kan bevege seg mot det ønskede fremtidsbildet.

Spørsmålene til det andre fokusgruppeintervjuet bygger videre på innspillene jeg fikk i det første, og er også en ytterligere detaljering av spørsmålene stilt i det første intervjuet. I forbindelse med transkriberingen av det første intervjuet dukket det opp en del nøkkelord og begreper som gikk igjen, blant annet at et viktig kjennetegn ved HR-avdelingen i 2030 er at den jobber strategisk. Dette ble tema for det første spørsmålet, hvor et av underpunktene var: *Hva innebærer strategisk HR i 2030?* Et annet begrep som ble nevnt flere ganger var at HR er uunnværlig på enkelte områder og unnværlig på andre. Dette var utgangspunktet for spørsmål to (*hvordan er fordelingen av HR-funksjoner og arbeidsoppgaver i Lyse i 2030?*). Spørsmål tre, fire og fem er knyttet til arbeidstakerne, og her skulle informantene utdype *hva som er viktig for arbeidstakerne i 2030, hva som kjennetegner ansettelsesforholdene og hva som kjennetegner et multikulturelt arbeidsmiljø i 2030*. Disse spørsmålene skulle bidra til en bedre forståelse av hva som kjennetegner arbeidstakerne i 2030, og belyse hvordan HR best kan tiltrekke og beholde den nødvendige kompetansen. Det siste spørsmålet omhandlet

hvordan HR best kan tilpasse seg den usikre fremtiden. Formålet med dette spørsmålet var å genere flere innspill til hvilke grep HR må ta i dag for å være bedre rustet til å håndtere fremtidens utfordringer og muligheter på en god måte.

Koblingen av resultatene og teorien vil jeg gjøre oppgavens kapittel 5.

4.1 Resultater fra fokusgruppeintervju 1

Spørsmål 1: Bli enige om en felles definisjon av HR (Human Resources)

Formålet med dette spørsmålet var å forsikre meg om at alle informantene kjente godt nok til HR i dag, og at de hadde et felles utgangspunkt for det videre arbeidet knyttet til fremsynet. Samtalen dreide seg om HR-avdelingen i dag og om hvordan historien har påvirket HR.

I forhold til arbeidsoppgaver/funksjoner knyttet til HR-avdelingen ble følgende sagt.

Informant D: "... man ser på [HR] ... mer som en støttefunksjon ... mer enn at det er ren talent management. I alle fall per i dag."

Informant B: "... HR er en tilrettelegger på en effektiv arbeidshverdag. Jeg opplever at ledere og medarbeidere kontakter oss fordi de trenger å få løst et eller annet, ordnet et eller annet ... En tilrettelegger-funksjon."

Informant A: "Jeg tror det er en opplevelse av et sånt kunde-leverandørforhold. Hvor organisasjonen mer ser seg som en kunde. At vi [HR] er leverandør av noe."

Informant B: "... det har vært veldig mye fokus på rekruttering."

Informant B: "... jeg føler vi har hele veien hatt fokus på det arbeidsrettslige."

Det ble også nevnt at tiltak i Lyse, og dermed også i HR, er mer preget av tilfeldighet enn at de er nøye planlagt. En av informantene stilte for eksempel de øvrige informantene spørsmål om det var tilfeldig at Lyse har gått inn med penger i forbindelse med studier.

Informant B: "Jeg tror det har vært mer preget av tilfeldighet tidligere, altså at Lyse ga så mange millioner til Universitetet en gang i tiden. Jeg tror ikke det var noen bevisst plan på det."

Informant E: "... jeg opplever også at det er en del initiativ som pågår i Lyse sine organisasjoner. Men det er egentlig litt sånn ... litt tilfeldig."

Informant E: "... det er litt "oj, der kom den, det var en god ide, la oss gjøre det". Men det er jo ikke satt inn i noen plan."

Informantene synes HR er lite synlig i organisasjonen i dag. De mener HR er med på "de store tingene" som for eksempel ansettelse, når folk slutter og så videre.

Informant F: "Det er sånn jeg opplever det som ansatt, men kanskje ikke sånn i dagliglivet. Det kan godt være dere [HR] er det, men jeg ser det ikke."

Informant B: "... vi [HR] er lite ute i organisasjonen, annet.. unntatt når det er de der store tingene som vi er med på."

Informant D: "... man har adskilt veldig. HR er en egen sak, altså i det enkelte selskap så har man ikke nødvendigvis et så aktivt forhold til HR eller talent management ... man får støtten et annet sted og da er man kanskje ikke nok bevisst i det enkelte selskap på ... altså HR. Altså tanker om HR bør jo være en del av de enkelte selskapene i Lyse egentlig."

Informantene snakker videre om at historien kan ha påvirket HR-avdelingen til det den er i dag.

Informant E: "Kanskje HR i dag har litt av det gode, gamle.. røttene fra gamle Lyse?"

Informant A: "Ja, jeg tror det er veldig rett at historien har på en måte gjort HR-funksjonen til det den er og at HR-funksjonen ikke har fått lov til å vokse i takt med resten av konsernet."

Avslutningsvis snakket de om at HR-avdelingen gjennomgår en endring.

Informant A: "... det finnes en felles definisjon av HR i dag, det er at vi er liksom heraklitiske ... vi er blivende, vi er ikke sementert som funksjon, men under utvikling."

Informant A: "... det er en endring nå knyttet til å ikke bare være i, altså det operative. Daglige henvendelser, utfordringer som oppstår, sparringspart og sånt. Men vi [HR] er i ferd med å innta en mer premissgivende funksjon, altså for hvordan ting bør fungere at det [HR gjør] blir mer sånn overordnet."

Informant C: "... vi [HR] tar mer styring på det som har med HR å gjøre."

Informant B: "... dette er jo gjerne en del av å vokse som vi har gjort også i løpet av disse 10-12 årene. Vi har utvidet forretningsområdene noe kolossalt i fra energi til telekom, bygd opp kompetanse og ressurser på det, det er en selvfølge at HR vært med i den loopen hele veien, for å sikre at vi har fått den kompetanse, de resursene, de lønningene som disse menneskene skal ha. Nå har vi vokst såpass at Eimund [Nygård, konsernsjef i Lyse] sier at nå skal vi konsolideres, og da kommer disse tingene frem at vi har bare pøst inn og pøst inn og sørge for at vi har fått de menneskene vi trenger, men nå må vi rydde. Nå må vi få på plass system og struktur og premisser for hvordan vi skal samhandle. Så tenker jeg, det er en naturlig utvikling, også i konsern som Lyse. Som har blitt så stort nå, med 1000 ansatte og.."

Spørsmål 2: Hva kjennetegner idealbildet/visjonen av HR i Lyse i 2030?

Informantene kom tilbake til idealbildet av HR flere ganger i løpet av intervjuet. De brukte gjerne ikke ordet idealbilde, men de sammenlignet dagens HR med hva det

kunne ha vært, et ønsket scenario. Jeg har derfor også valgt å ta med sitater som ikke nødvendigvis kom opp når spørsmålet først ble diskutert.

En av informantene mente HR burde være mer sentral – et midtpunkt.

Informant F: "... hadde HR i 2030 kunne vært mer sentral, midtpunktet, så hadde det vært selgende i seg selv. Da hadde HR vært selgende ... at Lyse hadde rykte på seg at her var det så god HR at der var det verdt å være ... Drømmescenario da men ..."

De diskuterte også at HR burde være representert høyt oppe i organisasjonen.

Informant C: "... det er jo veldig viktig at HR er representert høyt nok oppe i organisasjonen til å få den nødvendige inputen til å se det store bildet. At man ikke blir redusert til bare en sånn bitteliten funksjon som skal levere noe veldig konkret noe."

I idealbildet er HR mer strategisk enn det avdelingen er per dags dato.

Informant A: "... en å spille ball med i diss store bildene."

Informant B: "... kunne tenke langsiktig."

Informant A: "... vi [HR] er på et annet nivå, og utøver et mer sånn strategisk arbeid og strategisk påvirkning."

Unnværlig i de operasjonelle arbeidsoppgavene.

Informant A: "Jeg tror vi [HR] kommer til å sikte mot å gjøre oss unnværelige rett og slett. At det er en sånn ... målsetting i seg selv. For alle de henvendelser som kommer per telefon som er sånn arbeidsrettslig orientert, de får vi jo fordi det gjerne er andre verktøy som ikke løser utfordringen mer per automatikk. Den informasjonen HR sitter på er jo nedskrevet et sted, og tilgjengeligheten på informasjonen er sånn her at den korteste veien er via telefonen. Men vist det var en annen løsning, altså som gjorde forretningen mer selvhjulpent i det, så var det noe vi ikke skulle bruke mer ressurser og tid på".

Informant A: "Og kanskje vi skal gjøre oss mer unnværelige på den daglige, operative driften."

Informantene kommer frem til at fremtiden er veldig usikker og at det derfor er viktig at HR er tilpasningsdyktig.

Informant E: " Jeg tror endring kommer ekstremt fort. Det går fortere, og fortere og fortere. Så i 2030 har pendelen svingt frem og tilbake flere ganger. Og det som vi tenker også ... tilbake til HR. Jeg tror det å være en ... kall det liksom tilpasningsdyktig."

Informant C: "Uansett om den der pendelen svinger tilbake en gang eller ti ganger, så ... for at du skal være i stand til å tilpasse deg det og ha et fortrinn, da så bør du se tegn til at denne [pendelen] begynner å stagge og så gå tilbake

igjen. Det bør jo du se tidligere enn de andre konkurrentene. Sånn at du kan tilpasse deg. Og for å gjøre det tror jeg det er nødvendig å ha god nok input.”

Informantene fortsetter så med å se hvilke oppgaver og funksjoner HR skal gjøre/inneha i fremtiden. For eksempel mener de at HR må spille på mer enn bare lønn for å tiltrekke og beholde de dyktige arbeidstakerne.

Informant C: ”... at du på en eller annen måte designer ting for å knytte ... ikke nødvendigvis via penger ... men at du knytter til deg folk og gjør de lojale ved hjelp av andre ting da.”

Informant F: ”Spille på mer enn bare lønn ... det er ikke lønn som kommer til å redde Lyse. Det tror jeg ikke. I alle fall ikke sånn som vi er eid og drevet i dag, det får det ikke vært. Så det må være andre verdier rett og slett.”

I dette fremtidsbildet skal HR sørge for kulturforståelse og et sosialt nettverk knyttet til en flerkulturell arbeidsstokk.

Informant E: ”... en ting som slår meg ... det med kulturforståelse, altså vist vi skal inn på individnivå og at vi har et sånt flerkulturelt miljø rundt oss ... det med å forstå, å respektere forskjellige kulturer. Sitte med kompetansen ... kommer til å bli alfa omega.”

Informant F: ”Kanskje HR faktisk blir en brikke i å få rigget det sosiale nettet på et vis. Når du henter inn ekstern arbeidskraft ... fra utlandet, må HR være med å dekke litt av det sosiale ... altså, i alle fall legge til rette for det.”

HR skal lære opp lederne til å drive med ledelse og rådgivning, slik at HR kan fokusere på andre ting.

Informant A: ”... HR skal ha en jobb med å lære opp opplæreren. Altså sånn training the trainer, altså ... den veiledningen og coachingen man som arbeidstaker skal få, den skal man få av nærmeste leder. Både det å gjøre seg unnværelig og så tror jeg vi kommer til å ha fokus på å trene opp et sikte i organisasjonen som gjør mye av det vi brukes til per i dag.”

HR skal ha fokus på kompetanseutvikling/-styring

Informant F: ”.. en ting som jeg synes er veldig, veldig nyttig... vist det var aktiv oppfølging av min videreutvikling fra HR sin side ... det hadde vært helt fantastisk.”

Spørsmål 3: Hvilke alternative fremtidsbilder av HR i Lyse i 2030 kan vi tenke oss? Hva kjennetegner disse fremtidsbildene?

I følge informantene er verste scenarioet det veldig enkle kundeleverandørperspektivet hvor ting gjøres adhoc og er styrt av de nære behovene. Det beste scenarioet er at HR har tilgang på den inputen som trengs for å kunne tenke mer langsiktig og til å drive med planlegging.

Informant C: "... du er avhengig av å være der de store ... at du har noen i HR som er representert høyt nok oppe i organisasjonen som får den inputen og kan se hvordan utviklingen bærer hen litt før enn at (informanten knipser) "oj, nå er sånn, så da må vi gjøre sånn". Du må se litt lengre frem."

Informant A: "Men tradisjonen i Lyse, så vidt jeg har forstått, er jo det at man tar en beslutning og så ordner det seg. Uten at vi må grave x antall hundre kilometer med grøft og legge x antall mil med optikk i bakken ... Det ordner seg, men det er en sånn adhoc-vinkling på det som kanskje ikke vil fungere i lang tid."

Nye eiere som flytter HR-avdelingen ut av Norge blir også sett på som et verste scenario.

Informant F: "Men at Lyse som en sånn helhet får noen andre eiere, det spørs vel. Men da vil jo typisk en sånn funksjon [HR] kanskje bli sentralisert ... flyttet. Det største skrekksenarioet kanskje."

Spørsmål 4: Hva kjennetegner arbeidstakere i 2030?

Informantene er usikre på hvilke verdier som er viktig for arbeidstakerne i 2030.

Informant F: "... nå skal alt være effektivt, og folk skal være veldig drillet på det de gjør ... det er et ekstremt fokus på å være flink i det du gjør. Det kan komme en form for motvekt her der folk skal finne seg selv litt mer og gjøre de litt mer ... de utenom-jobbmessige tingene. Og at det da er andre verdier som betyr noe. Så det er vel en liten sånn risiko i det her. Det er ikke sikkert det blir sånn, men om folk vil finne seg selv velger de andre verdier og plutselig er det popis å ha 5 unger igjen ... det går i bølgedaler det her. Det kan være ting der. Eller det kan være vi skal være døproffe, og bare tenker fag."

Utdrag fra en diskusjon vedrørende forholdet mellom jobb og fritid hvor de knytter dette opp mot den økonomiske situasjonen i resten av Europa.

Informant B: "Men trenden nå for eksempel det er at yngre mennesker tiltrekkes vel så mye av det med fritid, fleksibilitet i forhold til jobben, altså jobben er gjerne ... den er viktig men fritiden er vel så viktig. Skal den fortsette mon tro?"

Informant E: "... slå opp [i en avis i dag og se] hva som foregår i resten av Europa. Veldig mange er veldig glad for å ha en jobb i det hele tatt ... vi er i en litt sånn paradoksal setting også nå. For i 2030 hvordan ser Stavanger-regionen ut da?"

Informant B: "Det kan godt være vi også er kjempe glad for å bare ha en jobb."

Informant E: "Vi snakker ikke om hva vi gjør på fritiden, vi snakker om har vi jobb. Ikke for å svartmale ting, men ..."

Informantene snakker om at i dag er arbeidstakere tilgjengelig mer eller mindre hele døgnet – uavhengig av om de har ferie eller ikke. Men at dette kan endre seg.

Informant E: "Jeg føler ikke jeg har noen sånn normal arbeidstid. Jeg er vel så mye på jobb hjemme som jeg er her, sant. Men jeg får jo mail hele døgnet liksom, og ... altså hvor er grensene hen?"

Informant B: "Det er nok gjerne det også at vi har et enormt press på oss. At vi klarer ikke å lukke de der dørene. At når du går fra jobb så ... lukke den døren, så går jeg hjem. For her så står dørene og flagrer."

Informant F: "Men kanskje det er prisen for fleksibiliteten da, altså ... så lenge jeg kan komme på jobb når jeg vil og gå når jeg vil så ... bare jeg får jobben gjort så kan det være det jeg må betale også. Det kan jo være folk søker seg tilbake, etter hvert, til den der 8 til 16."

Med tanke på at Norge er en nasjon som får en stadig større andel eldre, tok moderatoren opp spørsmålet om hva som kjennetegner arbeidstakerne i forhold til alder. Følgende ble sagt om dette temaet:

Informant F: "Er ikke mye av det vi gjør basert på liksom hjernekraft, ingeniører og ... altså det har ikke så mye å bety for oss vi har en som er 60, 70 eller 80 som jobber her så lenge på en måte det mentale er ved like."

Informant F: "Men da er det faktisk et annet behov som dukker opp da, og det er jo ... helseaspektet også ... i HR-sammenheng blir [det] veldig viktig. For folk kan være fullt oppegående, men det blir jo ... man sier det blir stadig mer kroniske sykdommer og sårne ting. Så du kan godt jobbe, men du kan ha noe som henger ved på en måte."

En utfordring er at Lyse i dag består av to kulturer, og to typer arbeidstakere.

Informant D: "... når du blir en ren kunnskapsbedrift så skal det ikke ha noe å si, ikke sant. Verken alder eller det med kjønn og sånt. Jeg tenker utfordringen for Lyse er at vi ikke er en ren kunnskapsbedrift. Altså vi har en stor enhet som ikke er å regne som en tradisjonell type kunnskapsbedrift. Og for eksempel i forhold til det med pensjonsalder så kan du sikkert ... vist du sitter inne på kontor og jobber gjerne til du er 70 eller 80, men det stiller seg annerledes for de som jobber..."

Informant B: "I master og ..."

Informant D: "Ja, de har på en måte ... det er to helt ulike kulturer i samme selskapet."

Spørsmål 5: Hvilke trender drivere er det som påvirker HR, og som kan ha noe å si for fremtidens HR?

Informantene snakket også om drivkreftene gjennom hele intervjuet, ikke bare når dette spørsmålet ble stilt. Jeg har valgt å presentere alle drivkreftene samlet under dette punktet.

Den økonomiske situasjonen i regionen var et tema som ble diskutert. Og informantene var usikre på hvordan økonomien vil være i 2030 – dette vil være en viktig drivkraft som påvirker HR.

Informant B: "Det er ikke sikkert vi skal fortsette å leve i den boblen vi gjør. Det er jo helt eksepsjonelt."

Informant A: "Problemet er det at ... vist det blir en økonomiforskyvning. Et økonomisk tyngdepunkt et annet sted, så forsvinner ... altså du får jo ganske automatisk en sånn brain drain fra regionen. Det er det samme som skjer i Europa nå, det skjedde på Island for noen år siden. Det er de flinke folkene som reiser først ... [de] skjønner at min kunnskap, den er bedre betalt et annet sted, så da er det bedre å rive opp rot."

En av informantene er derimot ikke så veldig bekymret for Lyses videre eksistens.

Informant F: "... vi [Lyse] er på en måte boblen inni boblen vi. Vi har det igjen bedre enn resten av landet, og det er på grunn av oljen og det som skjer der ... Vi har en grunnleggende økonomi som ikke så mange andre kan sammenligne seg med. Vi er jo veldig heldige, for det er så mye penger i sving i regionen her."

Knyttet til ledelsessystemet sa de følgende:

Informant F: "Lyse kommer jo til å vokse seg ut av området her... [og dermed kommer det inn] ledere som ikke er så stedbundne som det ledelsen er per i dag. Så det kommer til å komme inn ... det kommer sikkert mer profesjonelle ledere fra andre steder i landet, vil jeg nesten tro. Det betyr ikke at Lyse selger seg ut, men det kan være mer at de da kjøper inn god lederressurser."

Informant F: "Før var det liksom så enkelt og greit for da var det på en måte Lyse sine egne, lokale som styrte det hele. Det har endret seg litt [på telekommunikasjonssiden], og det kan skje med resten av virksomheten også. At det blir mer profesjonelle styrer, mer profesjonell ledelse på et vis altså."

Informantene snakket også om partene i arbeidslivet. Dette er et utdrag fra en diskusjon om hvilken rolle fagforeninger har i dag og vil ha i fremtiden.

Informant B: "Jeg tenker litt på partene i arbeidslivet. Frem til nå har fagforeningene hatt en betydelig ... de har hatt mange medlemmer og hatt en betydelig makt inn hos arbeidsgiver. Det blir færre og færre fagforeningsmedlemmer og hvordan vil det innvirke på vår hverdag? Blir det mer individuell, en til en tilrettelegging eller vil fagforeningene bli tydeligere på andre måter? At det er mer kollektivt på den måten ... litt perspektivet på arbeidslivets parter. Hvordan det vil se ut i 2030?"

Informant B: "Jeg tror ikke fagforeningene vil ha samme betydning som de har hatt opp igjennom, men de vil ha en annen type betydning. Gjerne faglig ... at de grupperer seg ... at gjerne faggrupper som skaper type forening. Fordi nå har jo arbeidstakersiden vært veldig fokusert på det arbeidsrettslige og rettigheter til alle arbeidstakerne. Men de gjerne vil bli mer nå faggrupper som

kjemper for sine interesser inn hos arbeidsgiver. Kanskje ikke så mye tanke på solidaritet gjerne som...”

Informant F: ”Det tror jeg du har helt rett i, og jeg tror særlig de store fagforeningene nå ... de er sammensatt av så mange fagfelter at de gaper egentlig altfor vidt og det gjør at folk søker seg mer til noe som er nærmere seg selv enn en mer faglig gruppering ... Jeg tror de har utspilt sin rolle, kommer til å ha gjort det innen da.”

Informant B: ”En helt annen måte å tilrettelegge et samarbeid med de ansatte på vist vi ikke har representanter.”

Om det er individet eller fellesskapet som er i fokus i 2030 er avhengig av hvor godt vi har det.

Informant F: ”Men kan det være vist økonomien går til det verre at folk søker seg mer tilbake til det tradisjonelle og bruker fagforeningene som en sikkerhet. Kjempe for felles rettigheter.”

Informant C: ”Men det er vel der det begynte da, altså at man har måttet stå sammen fordi at ting var ganske kjip ... så da er vi inne på den der pendelen igjen. Ting kan snu.”

Informant A: ”Så vist vi har det godt så klarer vi oss selv. Når det begynner å strammes til, da søker vi sammen.”

De snakker en hel del om pendelen som svinger, og at det er knyttet mye usikkerhet til fremtiden.

Informantene snakket mye om verktøyene og teknologien som skal forenkle ledernes hverdag og gjøre de ansatte mer selvhjulpne, og dermed frigi tid hos HR til å konsentrere seg om de mer strategiske problemstillingene.

Informant F: ”... du har nevnt de verktøyene tidligere da. Jeg tror at når folk blir så fleksible som de er, så må de ... også HR må ha de verktøyene tilgjengelig overalt til enhver tid. Sånn at du får slått opp, du får søkt deg frem til den infoen ... du er mye mer sånn selfservice.”

Informant A: ”For det var litt det jeg tenkte på også, for det ... det er jo HR-funksjonen som er mer tilgjengelig enn den tekniske løsningen da [i dag] ... [fremtiden] det er det at vi skal være tilgjengelig for videotelefoner eller at vi legger ut en videosnutt som er svaret på alle frequently asked questions, eller... altså, personalhåndbok, lederhåndbok, alle prosesser er beskrevet et sted ... du kan ta på deg et sett med 3D-briller og så får du observere en medarbeidesamtale. Sånn skal du gjøre. Eller kanskje du tar medarbeidersamtalen på videokonferanse i 3D med medarbeideren din som sitter i India nå. Altså ... den tekniske løsningen vil påvirke hvordan HR fungerer.”

I forhold til eiere, sa de følgende:

Informant F: "På usikkerhetssiden ... jeg vet ikke om det noensinne vil skje at Lyse kan få noen andre eiere, men ... det høres jo helt usannsynlig ut nå, men jeg vet jo resten av organisasjonen ... deler av døtrene kan jo fort få det. Men at Lyse som en sånn helhet får noen andre eier, det spørs vel."

Informant D: "Jeg tenker heller ikke at de går så dypt inn i bedriftens indre liv."

Informantene snakket også om struktur, og hvordan den kunne se ut.

Informant A: "Jeg tror vi har ryddet flere ganger..."

Informant F: "For akkurat nå ... altså så rendyrker vi de ulike prosessene ikke sant ... så nå blir det endelig et klart [skille på selskapene og funksjonene] ... altså, dette er IT, dette er ... nå blir det sånn. Men det kan ha vært snudd et par ganger innen den tid. Plutselig så blir vi så store som det du sier, at vi er så fragmentert at vi faktisk trenger å ha funksjoner ute igjen i hver eneste et av datterselskapene. Det kan jo være da."

Spørsmål 6: Hvordan kan HR i Lyse best møte interne/eksterne utfordringer for en langsiktig tilpasning til idealbildet av HR i 2030?

Informantene kom med flere forslag til konkrete tiltak som kan være med på å gjøre HR-avdelingen bedre rustet for den usikkerheten fremtiden representerer. De snakker blant annet om noen skilt som jeg oppfatter representer svake signaler og tidlige tegn.

Et av tiltakene er å tenke langsiktig og være forberedt på endringer. Blant annet å tolke tidlige tegn og svake signaler, det vil si tidligvarsler på at noe er i ferd med å skje.

Informant E: "... jeg tror også at HR som en avdeling handler om holdning også. Jeg tror det må være en holdning om at det kommer endring, og at vi må gjøre noe med det. Vist du ikke har det i ryggraden din ... at vi må hele tiden snu oss, og snu oss, så tror jeg det blir en utfordring."

Informant B: "Så må man ta de forvarslene som du ... de der skiltene som du nevnte sist gang ... vist du treffer det skiltet der så er sjansene for at det kommer til å skje ganske stor. Sånn at man på en måte kan prøve å se litt frem i tid."

HR må være proaktiv i forhold til diverse personalutfordringer.

Informant B: "Jeg tenker litt på våre egne ansatte. Konkret så kan vi jo gå inn å analysere aldersutviklingen – er det noen topper her i løpet av denne perioden. At det er veldig mange som sannsynligvis kan gå av med pensjon og praktisk tilrettelegge for etterfølgerplanlegging og talentutvikling. At de får gå i tospann med noen [i] noen år. Det er jo helt konkret faktisk, det er noe vi kan gjøre. Det vet vi, at når folk blir 65 så går de gjerne av. Eller 67. Og vist det om 10 år for eksempel viser seg at det er veldig mange i den fasen så må vi allerede nå begynne å tilrettelegge for..."

Informant B: "Det må vi få en strategi for, hvordan HR skal agere inn mot de nye selskapene våre. Det er det ikke på plass per i dag."

Et annet tiltak er å bygge og benytte seg av nettverk. Ikke bare for å hente inn andres erfaring, men også for hele tiden å oppdatere seg med det som er aktuell innsikt gjennom nettverk.

Informant F: "Hva med sånne nettverk. Altså jeg ville ha tippet ... en del av de HR-tingene her er vel kjent i fra de andre bedrifter i området for eksempel. Andre som kanskje ligger lengre fremme eller..."

Informant A: "Det er klart det er andre som er ... som har kjent på en eller annen avart av arbeidsmarkedet i sterkere grad enn det Lyse har gjort så langt. Så det er mye å hente inn der. Vi må sikre oss kunnskap og andres erfaring for å kunne være i en posisjon på et høyere nivå i konsernet til å kunne rådgi og være med."

Utdrag fra en diskusjon om opplæring av de ansatte i HR-avdelingen for å dekke eventuelle kompetansehull.

Informant F: "Har dere [HR] mye videre- og etterutdanning, opplæring?"

Informant A: "Nei, ikke as is."

Informant F: "Dere må lage en plan for dere selv."

Informant A: "Vi må lage en handlingsplan for oss selv."

HR må også utvikle verktøy og drive opplæring i bruken av dem.

Informant A: "Og de [verktøyene] må vi jo også på det nivået utvikle, og så må vi sette folk i stand ... eller gi forutsetninger for å kunne bruke de."

Strategisk HR, det vil si at HR blir unnværlig på det rutinemessige og det å bli unnværlig på det langsiktige.

Informant D: "Så tenker jeg en ting som også ble nevnt her tidligere, var dette med hvor viktig det var at HR var prioritert i konsernet og konsernledelsen. At man hadde en naturlig plass i diskusjonene på ... oppe, langt oppe i konsernet da."

Informant C: "Og det skjer jo ikke over natten, at du har havner der. Så det må jo være ting man gjør liksom for å havne der oppe, du må levere gode verktøy, må vise til tall som viser resultatene av det du gjør. Måling av HR's... Det er jo generelt litt tricky. Men det er en utfordring i seg selv akkurat den biten der."

På slutten av intervjuet ba moderatoren informantene om å trekke frem de to - tre viktigste punktene de hadde fokuset på i intervjuet. Følgende punkter ble da nevnt:

Informant C: "Det som jeg ... det som jeg mener er viktig det handler om å posisjonere seg så du får den rette inputen, og fange opp disse signalene om at det kommer til å skje en endring og det å være i stand til å endre, tilpasse seg. Det er ganske generelle ting da."

Informant E: "For meg er det dette her med multikultur..."

Informant B: "Jeg satt også og tenkte på det samme, demografi og kultur og..."

Informant F: "De verktøyene for at folk skal kunne ta vare på seg selv."

4.2 Resultater fra fokusgruppeintervju 2

Spørsmål 1:

En del av idealbildet/visjonen av HR i 2030 er at HR jobber strategisk.

- Hva innebærer strategisk HR i 2030?
- Hvilken kompetanse vil dette kreve av HR?
- Hvilke grep må HR ta for å være strategisk i 2030?

På spørsmålet om hva som kjennetegner strategisk HR i 2030, svarte informantene følgende:

Informant A: "Jeg [tror] det handler om at HR er tettere på selskapet eller konsernets eller hvilken som helst organisasjon som vi har om 18 år til ... er tettere på det å kunne rådgi i forhold til selskapets strategier. Altså det å ta hensyn til HRs kunnskap i større grad enn nå ... det kanskje vektlegges. Jeg tror det er lett for KL [konsernledelsen] å se en del sånne andre forretningslinjer, eller økonomiske linjer eller makroøkonomiske trender og sånt. Men det å ha fingeren på mykvarepulsen ... i alle fall min opplevelse, at det i liten grad praktiseres nå. Men vist man skal tenke strategisk HR fremover så tror jeg det er en bit av det ... at vi er tettere på det strategiske forhandlingsbordet fordi vi har en type informasjon som blir mer nødvendig."

Informant B: "Sannsynligvis så har vi blitt løftet enda et hakk opp. Og er nærmere der beslutningene tas i selskapet."

Informant A: "Jeg tror vi har kommet et stykke videre, samtidig som det å bli mer analytiske eller mere sånn tettere på beslutninger ... høyere opp i energikjeden vi er i konsernet. Det tror jeg blir en tilleggsfunksjon. Jeg tror ikke vi klarer å gjøre oss helt uunnværlige på bakkenivå."

Informant A: "Det handler om å komme mer i helikopterperspektiv. Fristille seg noe mer i fra bakkenivå-aktiviteter og ha muligheten til å være høyere opp i trappen. Altså ha sånne utsiktsposisjoner."

Informant E: "Jeg tror også at ... altså vist du tenker på ... liksom hva er en strategi, altså det er jo å se litt ... det er jo å se i krystallkulen. Hvordan skal en agere fremover, hva er det en skal satse på, hva er det en skal gjøre for noe. Jeg tror også at når det gjelder strategisk HR i 2030, så tror jeg at tidshorizonten for strategi kommer til å bli bare kortere og kortere og kortere."

Informant A: "Fremsynt, det ligger i det. I større grad enn det vi har hatt kapasitet til å være. Basert på mye av det vi sier at det er en del prosesser og verktøy som gjør det lettere for oss å frigi ... vi kunne selvfølgelig bare ha ansatt 20 til så hadde vi hatt kapasitet til å kunne fantasere om fremtiden."

I forhold til hvilken kompetanse dette vil krever av HR trekker informantene frem at det å kunne fange opp signaler samt å analysere disse vil være viktig kompetanse i fremtiden. Kanskje en fremtidig ny stillingstittel kan være arbeidsmarkedsanalytiker eller HR-analytiker.

Informant C: "Uavhengig av hva scenarioet blir så må det jo kanskje ... jeg faller tilbake igjen på at du må være i stand til å analysere og fange opp dette her, og gjøre tanker om hva det vil si for HR. Må ha inputen på et tidlig stadiet for å kunne endre ... om det blir det ene eller det andre."

Informant A: "Altså vi må være "on top of it" for å kunne se ... ikke bare den korte horisonten som ... det mulighetsrommet som strategien skal gi. Men samtidig prøve å fange opp signaler fra det som kommer rett utenfor og bakenfor horisonten også."

Informant E: "HR må være mer analytiske."

Informant B: "Du sa det egentlig ganske passende ... at det er markedsanalytikere, men det er ingen HR-analytiker. Kanskje vi må ha ... kanskje vi må få en sånn på plass?"

Informant A: "En arbeidsmarkedsanalytiker."

For å bli strategisk i 2030 mener informantene HR bør ta følgende grep:

Informant E: "Hvis vi ser på en måte HR i ... la oss gå 10 år tilbake igjen da. Så var HR, du kalte det sånn personaladministrasjon ... det var en ren sånn stabs-, støttefunksjon. Jeg tror mye blir overtatt av ... du ser på verktøy, mye blir selvbetjening tror jeg. Mye mer avlastning der. Så tror jeg HR blir dratt mer opp ... jeg vet ikke hvordan det blir sånn organisasjonsmessig. Det blir en veldig ... mer en viktig del av ledelsen av selskapene."

Informant B: "Da har vi [HR] gjerne fått lederopplæring, og gitt alle lederne god opplæring. Vi har gitt de gode verktøy som de bruker aktivt i hverdagen og frigir oss for sånn administrativ, operativ støtte til lederne."

Informant A: "Så tror jeg også verktøy vil hjelpe oss til å kunne gjøre ... altså å rådgi konsernet basert på hva som er den ... rett og slett den reelle holdningen på ting som er av betydning for fremtidige beslutninger. Så det ikke bare blir en magefølelse av at et par, tre sårne der kasus som vi har hørt om og derfor så må vi abstrahere ut en virkelighet av det. Men det krever at en del av HRs funksjoner og sånt er på plass."

Informant C: "Men litt av det som du sa i stedet tror jeg også er en viktig del av det ... altså det å ha kontroll på det som er den service- og støttebiten. For vi har jo ikke det egentlig i dag."

Informant E: "Jeg tror noe som er viktig er at skal en flytte seg fra å være, kall det ren støtte til å bli en strategisk aktør så tror jeg det har noe med å vise behovet for det ... En må faktisk ut å fortelle nå til organisasjonen, Lyse som vi snakker om her, at nå er det så mange ting som rører seg ... Vist ikke vi følger med i timen nå så kommer enten vi til å bli akterutseilt eller det blir for stor konkurranse. Den type ting ... en må på en måte ut å vise seg litt også tror jeg. Vise litt av de gevinstene som finnes der."

Informant C: "En annen ting kan jo være at ... kanskje bildet er at det er en trend å outsource enkle funksjoner, administrative ting ... Altså at du får det der ut ... at du kan strømlinjeforme det på en måte. Flytte fokuset i den strategiske retningen. Det kan jo kanskje være situasjonen."

Spørsmål 2: Uunnværlig på enkelte områder og unnværlig på andre: Hvordan er fordelingen av HR-funksjoner og arbeidsoppgaver i Lyse i 2030?

- Hvilke funksjoner/arbeidsoppgaver gjør HR?
- Hvilke funksjoner/arbeidsoppgaver gjør lederne/arbeidstakerne selv (self service)?
- Hvilke funksjoner/arbeidsoppgaver gjør andre på vegne av HR (outsourcing)?

I følge informantene ivaretar HR selv følgende oppgaver og funksjoner:

Informant B: "Da er det vår rolle å overvåke og analysere og rapportere på det som kommer inn av data."

J: "Vi gir forutsetninger for å bruke de systemer som vi drifter ... eller verktøy eller ... altså vi skal trene både de ansatte og ledere, eller trene ledere som igjen da kan trene sine ansatte. Effektivisere den der pedagogiske pyramiden, sånn at vi ikke nødvendigvis må ut å lære i en sånn der opplæringskontakt med alle til enhver tid, men ... ja, for vist vi skal ha mulighet til å gjøre mye av det analysearbeidet vi snakker om samtidig som vi skal være litt sånn tett på ... altså på bakkenivå der hvor det er behov for det ... Men det å ha en mer sånn ... et effektivt hierarki av aksjoner og mandater og ansvar her ... det ser jeg for meg handler om å gjøre oss selv unnværlig."

Informant A: "Altså når vi skal kunne være strategiske og bidra til strategiske beslutninger eller jobbe med strategisk kompetansestyling, så handler det ikke bare om å gå ut i det ytre markedet i resten av Europa som sliter og hente inn det vi trenger. Men det handler jo også om å ivareta og utvikle ... bygge de vi har."

Informant B: "Kanskje en av våre viktigste oppgaver er å ... kompetanseutvikling."

Informant F: "Vist det blir en proff videreutdanning, etterutdanning her. At det må jo være noen mekanismer for å holde arbeidstakerne."

HR vil få noen nye arbeidsoppgaver i forbindelse med at Lyse får flere internasjonale arbeidstakere.

Informant A: " Det å ivareta og forvalte en internasjonal arbeidsstokk. Det tror jeg vil falle inn under en HR-funksjon."

Informant A: "Egen eiendomsavdeling. Altså skaffe til veie, leie hus i det åpne markedet og ha det tilgjengelig for tilreisende."

Informant E: "For jeg tenker også ... det ligger litt ... kall det sånn internasjonal avdeling ... det med kulturforståelse. At man har en ... at man har det ganske høyt på agendaen, at de som er involvert med arbeidstakere fra flere land, at de på en måte er klar over at det er kulturforskjeller ... hva det går i, og hvordan vi skal få til et godt samspill."

Informantene forventer at det vil bli mer "selfservice", og at en del funksjoner kan bli "outsourcet" som følge av teknologiutviklingen.

Informant C: "Det første jeg tenker er det med verktøyene igjen. Utviklingen som man har der i dag og hva fremtiden vil være når det gjelder ... vist du tenker SAP for eksempel sånn som det har vært. Og så kan du tenke iOS og iPad og det grensesnittet der ... det jo er en utvikling. Og vist du kan se for deg at den utviklingen går enda videre i samme tempo så tror jeg det er rom for å kunne avlaste mer ... setter mer ut og vekk."

Informantene snakker om at man kan føre timer selv. Under er et utdrag fra diskusjonen.

Informant F: "Det trenger du sikkert ikke å føre selv i 2030 for da går det av seg selv."

Informant A: "Da er det DNA-scanner."

De spøker også med at man i fremtiden kan sette sin egen lønn:

Informant E: Kanskje sånn lønnsApp? Sånn ... hvor mye du har i lønn og så bare ... skriver det ned."

Informant B: "Skriv inn det som passer."

Informant E: "Skriv inn det du ønsker."

I oppsummeringen kommer en av informantene med følgende kommentar:

Informant E: "Vi fleipet litt med det at de nesten kan sette sin egen lønn, det er kanskje litt på spissen ... graden, i alle fall, av selvbetjening den vil jo øke."

Spørsmål 3: Hva er viktig for arbeidstakere i 2030?

- Hvordan er for eksempel forholdet mellom jobb og fritid?
- Hva må HR gjøre for å tiltrekke og beholde talentene i 2030?

Informant C: "Jeg tror det er viktig at de ... altså jobbmessig at de utvikler seg. Altså, jo bedre vi har det, jo mer tid har vi til å tenke på sånne ting ... på fritid. For det var jo ingenting som het fritid i gamle dager, sant. Det er jo noe som er funnet opp i nyere tid. Og det har jo sikkert en sammenheng med hvor mye vi har å gjøre, hvor godt vi har det."

Informant F: "Fleksibilitet må vi jo forvente. Kanskje arbeidstakerne kommer til å ha et mer bevisst forhold til den fleksibiliteten sånn at det blir en del av forhandlingen når du skal bli ansatt. Altså ... enda tydeligere enn det er nå ... Fordi du er det individet du er så ... så kan du ikke dra så langt som du sier med å jobbe midt på natten. Men i hvert fall ha litt mer romslighet. Det er ikke bare 1 time fleksi i hver ende, gjerne 4."

Informant B: "Sånn sett så tror jeg at forholdet mellom jobb og fritid... vist vi fortsetter å ha det like materielt godt som vi har det nå.. så vil jeg tro at flere og flere er mer og mer opptatt av fritid og mulighet for å ha fritid og fleksibilitet, og kunne på en måte... Det er gjerne ikke lønnen som er det viktigste, men at de har mulighet for fleksibilitet og kunne ta fri gjerne 2 måneder eller hva det måtte være. Som blir viktigere og viktigere, og kunne tilrettelegge for det."

Informant E: "Det jeg.. det som slår meg da er begrepet.. sånn selvrealisering."

Lyse har to typer ansatte; kompetansearbeidere og fagarbeidere. En av informantene stiller spørsmålet om også fagarbeiderne vil kunne ha en like fleksibel arbeidshverdag som kompetansearbeiderne.

Informant B: "Men en ting jeg tenker på når vi sitter og snakker, så snakker vi veldig mye om fagspesialister, strategiske funksjoner. Men vi har også en stor andel av fagarbeidere og teknikere som jobber hos oss, hvordan vil hverdagen se ut for de i ... om 18 år? Vil de ha så stort rom for fleksibilitet og kunne jobbe hjemme og ... det vil de nødvendigvis ikke ha. For mange av de må fysisk være tilstede på ..."

Informant F: "Vi kan jo tenke oss at de nesten er ... jeg vet ikke helt hvordan de håndteres i dag, men at de i enda større grad er en ressurspool som ... om de så er hjemme så er det greit. Så lenge du har tilgang på de når du trenger de."

Informantene snakker om at det ikke nødvendigvis er lønnen som er avgjørende, men at HR må spille på andre strenger.

Informant F: "Altså å finne på andre ... spille litt på de andre strengene. Sånn som Lyse egentlig tradisjonelt har vært nødt for å gjøre for det at de ikke er lønnsledende. Kanskje de rendyrker det enda mer. Si at det er verdiene, det er derfor du skal være ansatt her. Det er ikke på grunn av lønn, det er på grunn av de andre tingene du får."

Informant E: "For det er jo ... tilbake til det der på individnivå ... det å passe på at de får mulighet for å gjøre kompetanseheving, du har mulighet for å ha ... kall det fleksibilitet med jobb/fritid ... altså, kunne ha hatt barnehage. Det er flere ting..."

Informant A: "Jeg tenker ofte på det her SAS Institute over i USA. Det er sånn der IT ... som har egen stor campus på altså hundretalls av kvadratkilometer hvor de har altså ... arbeidsplasser, der er eldreheim for foreldrene dine, barnehage. Du kan gå og hente ungene dine og spise i kantinen med live musikk og greier, og så levere de igjen ... tannlege. Altså hele helsevesenet er tilstede på campus så du behøver ikke gå utenfor. Det er bare en verden, et land i landet. Dit må vi. Det kommer til å kreve litt..."

Informant F: "Lyse-campus."

Et utdrag fra oppsummeringen av dette spørsmålet:

Informant B: "Det jeg sitter igjen med er at skille mellom jobb og fritid ... fritid vil bli viktig. Vi må tilrettelegge for at ansatte får en praktisk hverdag. Mest mulig effektiv, praktisk hverdag i forhold til familie og gjerne i forhold til gamle foreldre for den saks skyld. At ting sviver greit på privaten. Og hva vi må gjøre for å tiltrekke og beholde talentene i 2030. Vi må være litt forutseende. Vi må tenke litt mer fremover enn det vi faktisk gjør i dag. Du sa tidligere det med det der skiltet ... når vi treffer det skiltet så ... det er liksom blitt sånn gjenganger. Det bør være en bjelle som ringer ... ok, nå kommer det til å treffe oss. Nå må vi tilrettelegge for..."

Informant F: "Være mer selgende. Kommersielt skal ut å kjempe om arbeidskraft. Selge Lyse litt ordentlig. Som et sted å jobbe. Ikke bare at Lyse i seg selv er en merkevare, men arbeidsplassen Lyse. Det skal være stas å jobbe i Lyse."

Informant E: "Men det er også ... men igjen, det handler om å være ... altså, rett og slett følge med i timen. For ting endrer seg, sant."

Spørsmål 4: Hva kjennetegner ansettelsesforholdene i 2030?

- For eksempel:
 - Lange vs. korte arbeidsforhold
 - Fast ansatt vs. oppdrag
- Hva vil disse ansettelsesforholdene kreve av HR?

Informantene tror at Lyse vil ha både ansatte som er engasjert for en kortere periode og ansatte som skal sørge for "everyday business".

Informant E: "Det blir mer skille ... jobber de for Lyse eller i Lyse."

Informant E: "Jeg tipper at det kommer til å være veldig mange som er på korte engasjement knyttet til et prosjekt. Det ser vi konturene av nå ... Lyse nå blir veldig sånn prosjektifisert, sant det er både enklere og mer praktisk, og resten av verden gjør det også. Det er korte oppdrag ... det kommer folk med spesialkompetanse inn, og gjør en jobb og så ut igjen."

Informant F: "Men det er ikke sånn everyday business. De funksjonene vil kanskje måtte ha en ... [være] mer stabile."

Informant E: "Absolutt. Det vil de. Men jeg tenker på ... det står hva kjennetegner ansettelsesforholdene i 2030? Jeg tror at det blir større grad nå av ... altså det vi har hatt ... i dag versus 5 år tilbake i tid. At graden av korte arbeidsforhold fra inn-/utland tror jeg kommer til å bli betydelig."

Informant C: "Forhåpentligvis er man blitt bedre på å vite hvordan man skal organisere seg i forhold til hvilke typer oppgaver ... at du vet at på dette området så trenger vi faktisk noen som kan jobbe her i 10 år fordi de skal følge utviklingen, de skal tenke veldig langt. Men her skal vi løse et problem, så sånn og sånn ... det er den avdelingen, så da blir det mye prosjekt dette her. Altså du er mye mer flink til å vite hvordan du rett og slett skal organisere deg sånn at du får begge deler egentlig."

I forbindelse med at Lyse får flere korttidsansatte kommer informantene innom hvordan disse ansatte skal behandles.

Informant C: "Så vist vi skal tenke på de som er på kort sikt så skader det sannsynligvis ikke å sørge for at de har en noenlunde ok opplevelse av å være her. Gode folk som leies ut, de har kanskje påvirkningskraft hvor de kan leies ut til. Og vist de har det kjekt hos oss, liker seg hos oss så ..."

Informant F: "Så er det jo en potensiell fremtidig fast ansatt."

Informant B: "Og så får vi mer effekt ut av dem som faktisk kommer her og jobber ... vist miljøet rundt deg er godt så får du også en bedre leveranse på det de leverer."

Spørsmål 5: Hva kjennetegner et multikulturelt arbeidsmiljø i 2030?

- Hva/hvem er driverne?
- Hva vil et multikulturelt arbeidsmiljø kreve av HR?

Informantene trekker frem flere elementer som kjennetegner et multikulturelt arbeidsmiljø i 2030.

Informant F: "Vi [må] faktisk begynne å forholde oss til sånn som religion og sånne ting også."

Informant B: "Mat og språk og religion og ..."

Informant F: "Informasjon."

Informant E: "Men det som også slår meg er det at ... vi snakket om selve ledelsesprofilen også ... må vi gjøre noen grep der?"

Informant A: "Jeg tror det vil handle om å ... tosidigheten i integrasjonstanken ... Det vil jo kreve en annen type ny-i-Lyse-pakke for det første. Og det vil kreve en

... ja, en slags lederopplæring også knyttet til kulturelle, potensielle utfordringer. Altså i det å utøve lederskap knyttet opp mot flerkulturell arbeidsstokk. Så det handler om å tydeliggjøre premisser, altså ... for begge parter.”

På spørsmålet om hvem eller hva som er driverne, svarte de følgende:

Informant B: ”Vist det der vikarbyrådirektivet blir innført her og AML endres som en konsekvens av det ... med at det åpnes for mer midlertidige ansettelse så vil i alle fall den problematikken ... med det globale, internasjonale arbeidsmarkedet bli enda større.”

Informant F: ”Verdensøkonomien.”

Informant A: ”Og hvorvidt Statoil flytter virksomheten sin til ...”

Informant A: ”Det er jo tilbud - etterspørsel her. Vist etterspørselen ... vist den ... hovedstøvsugeren i arbeidsmarkedet flytter på seg så ...”

Informant F: ”Eller om vi tok den helt ut her. At det blir noe annet som er hot enn olje. Det er forskjell på 20 år så ...”

Informant F: ”Jeg tror grunnen til at vi kommer til å være multikulturelle her i Lyse er jo nettopp de spesialistene og de vi hyrer inn. Ikke fordi området i seg selv har blitt så flerkulturelt nødvendigvis ... relativt korte tiden ... men det er jo de vi selv velger å gå etter og da regner jeg med at vi har et bevisst forhold til det ... Da må vi jo faktisk ... selv om det ikke er helt sånn norsk natur da, så må vi faktisk begynne å forholde oss til sånn som religion og sanne ting også.”

HR må sørge for at organisasjonen er rustet for å håndtere denne utfordringen.

Informant A: ”Istandsette organisasjonen til å ta i mot og håndtere dette her.”

Spørsmål 6: Fremtiden er usikker – HR må derfor være tilpasningsdyktig.

- Hvilke utfordringer og muligheter kan HR møte i 2030?
- Hvordan kan HR best tilpasse seg usikkerheten som er knyttet til konteksten i 2030?

Informantene nevner kompetansemangel som en fremtidig utfordring.

Informant B: ”Jeg tror de største utfordringene som kan komme er det å faktisk ... tilstrekkelig med kompetanse. Ref. internasjonalt arbeidsmiljø, knapphet på menneskelige ressurser..”

Informant B: ”I alle fall hjemlige ressurser for å si det sånn ... flere og flere eldre. Færre og færre yngre ... vi må ut i det globale markedet for å få de ressursene vi trenger.”

Informant A: ”[Det] stiller noen krav til HR som funksjon som vi ikke finner i en tradisjonell HR-utdannelse. Det kan bety at vi må ha inn ... holdt på å si ... må ha antropologer inn ... mange andre faggrupper som kanskje må bli en del av et mer kompetansespissert team.”

For å kunne være en rådgiver på et strategisk nivå må HR kjenne de langsiktige planene.

Informant F: "I og med at vi sier at det er usikkert, sant ... hvor langsiktige planer har konsernet? Altså, hvor godt informert er vi i rommet her om fremtiden i konsernet, sånn som den er planlagt i hvert fall? Det er ... [kan] jo begynne med det i hvert fall."

Informant F: "Tilbake til de skiltene og sånn ... vist vi greier å synliggjøre det som er planene, det behøver ikke være helt til 2030 ... synliggjøre det, så begynner vi faktisk å styre etter de. Vi må snakke om det.. du [forfatteren] er litt i ferd med å gjøre det her, med prosjektet ditt ... og på en måte få synliggjort det. Få det på bordet, og så gjøre folk kjent med det og så begynne å styre etter det."

Informant B: " Ja, det er et veldig viktig poeng for vi [HR] operer faktisk ikke som en enhet på egen hånd, vi operer på vegne av konsernet og da er det jo vesentlig å vite hvilken retning det er konsernet skal ... som vi skal serve.."

Informant A: "Sant, der er vi egentlig litt sånn ... ringen sluttet. Tilbake igjen til spørsmål en, dette med å kunne være ... altså, jobbe mer strategisk. Det handler om at vi må være tettere på den type tenkning. Vi må vite, altså, hvilken retning man skal gå før man kan begynne å diskutere hvilke skilter er det da potensielt vi kommer til å ... som vi skal være klar over. Nå er vi jo ikke i en sånn posisjon hvor vi kan begynne å fantasere om hvilke skilter ..."

Informant A: "Vi har jo som mål per i dag å være en strategisk samarbeidspart for forretningen, og det handler om at vi må kjenne til planen her oppe og så må vi liksom ha fingeren i jorden her nede. Altså, [HR] må være et bindeledd der i mellom ... for å muliggjøre det som ligger der. Og det er utfordringen."

Til tross mange utfordringer, har HR også mange muligheter i fremtiden.

Informant E: "Vi har vært inne på det flere ganger, det at det er muligheter. Vi har jo egentlig konkludert med at det er ekstremt mange muligheter for HR i 2030, vist en nå fote seg riktig, sant. Det som på en måte gjør Lyse attraktivt, det å følge med i timen, vise på en måte at en har en profil ut av dette her, men jeg tror HR i 2030 ... noe av det en må gjøre er å finne ut hva som skal være visjonen til HR fremover."

Informant B: "Men den bør henge sammen med det som konsernet på en måte mener..."

Informant E: "Jeg tror at noe av det HR må gjøre er å vise verdien av HR fremover ... Vist du skal bli strategisk viktig så må du vise hvorfor, sant hva skjer vist en ikke gjør det. Vist en bare ... vist det bare blir den rene støtten liksom. Hva er det Lyse går glipp av da? For nå har vi hatt ganske mange runder rundt bordet, og jeg tror vi er ganske enige om at det er betydelig potensiale der ute. Det må selges inn rett og slett."

En av informantene funderer over det med at HR må være tilpasningsdyktig.

Informant F: "Men du [forfatterne] skriver jo egentlig i ... HR må være tilpasningsdyktige altså. Agiliteten, den omstillingsviljen og -muligheten. Den er vanskelig på en måte å tallfeste, og si at sånn og sånn skal det være, men det er cluet i seg selv. Det er det du virkelig må være, for du vet ikke helt om 5, 10 år, 20 år. Hvordan bygger du en tilpasningsdyktighet da? Er det egentlig det vi skal svare på? Hvordan kan HR være tilpasningsdyktige? Betyr det at det er mer utdanning på ... mer kompetansebygging av de ansatte i HR? Er det HR-ansatte som egentlig skal ut på et eller annet opplegg i en annen bedrift og få ny impulser, i et annet sted i verden og komme tilbake. Hvordan skal HR greie det? Jeg aner ikke."

Trender/drivkrefter

Underveis i dette intervjuet snakket informantene mye om trender og drivkrefter uten at dette spørsmålet ble stilt direkte. Jeg har valgt å ta det med noen sitater vedrørende dette, da det er en del av problemstillingen og avgjørende for å kunne bygge scenarier.

Under er et utdrag av en diskusjon om hvordan verdensøkonomien vil kunne påvirke samfunnet vårt.

Informant B: Jeg tenker også litt på ... hva slags perspektiv vi har på samfunnet da. Er det individbasert eller er det helt ... mer sånn massefokusert. Jeg tenker bare litt på ... begynnelsen av 1900-tallet så gikk vi jo i forbindelse med krigen og alt det der som startet da ... 1930-tallet. Så gikk fokuset mer og mer vekk fra enkeltindividene over på massene, de store folkemengdene på en måte.."

Informant C: "Samhold og.."

Informant B: "Ja, det var det som var fokus Og nå er trenden mer enkeltindivid ... Tro om den bølgen bare fortsetter å forsterke seg eller er det ... går vi litt tilbake igjen til de store massene og det.."

Informant E: "Jeg tror det har veldig mye med samfunnsøkonomien å gjøre ... jeg tror grunnen nå til at folk blir individualister, det er at vi har det forferdelig godt."

Informant A: "Vi har råd til det."

Informant E: "Sant, vi har muligheten til å gjøre det. Jeg hadde trodd ... tilbake til etter krigen og ... altså vist samfunnet er som natur at det er vanskelig å få jobber, det er tøft, sant ... [så vil] folk samle seg mye mer. Da tror jeg kanskje det at pendelen svinger tilbake igjen."

Informant E: "For meg altså ... 2030, med det tempoet vi har nå, det er langt frem i tid det. Mye kan endre seg både en og to og tre ganger."

Dette temaet blir gjentatt senere i intervjuet også.

Informant B: "Jeg tror jo at i 2030 ... selv om pendelen kommer til å svinge seg noen ganger frem og tilbake, så tror jeg fortsatt at graden av individualisme tror jeg bare kommer til å bli større og større."

Informantene ser for seg at deler av organisasjonens slik den er i dag kan bli konkurransesatt.

Informant F: "Men hvordan er det i forhold til de som jobber ... altså montører og den arbeidsstokken der. Er ... leier Lyse de noensinne ut?"

Informant B: "Ikke så mye, men jeg tror nok gjerne ... Det er jo flere selskaper som har kommet dit hen at de konkurrerer og leier ut sine montører. Det tror jeg ligger litt i kjømda for Lyse også, at vi på sikt vil være konkurransesatt og da blir fokus noe helt annet for de som ..."

Informant A: "Det er jo litt underlig kanskje at den delen av konsernet ikke er konkurransesatt i større grad enn det den er i dag. Om 18 år til ... altså, det høres ut for meg som at retningen er den veien. At man i større grad konkurrerer i det åpne markedet."

Informantene ble også denne gangen bedt om å trekke frem de to - tre viktigste punktene.

Informant B: "HR må være tilpasningsdyktige og observante, våkne i forhold til hva som skjer rundt oss i markedet. HR-analytiker, arbeidsmarkedsanalytiker, følge med."

Informant F: "Arbeidsstokken kommer til å være ... en høy grad av korttidsansatte, prosjektansatte, individualister som setter mer pris på fritiden sin. Kanskje ... forhåpentligvis andre verdier enn bare lønn."

Informant E: "Jeg tenker også på at ... finne ut hvordan skal en løfte seg fra å være mer tradisjonell stabs, støtte til å bli en strategisk del av Lyse."

Informant A: "Og mot en flerkulturell arbeidsstokk ... Vist ikke det skjer så blir jeg overrasket."

4.3 Oppsummering av resultater

Jeg opplevde at informantene i fokusgruppen i stort sett var enige i forhold til de temaene som ble diskutert. I forbindelse med noen temaer kunne de være litt uenige i starten, men etter å ha hørt på hverandres argumenter og etter noen mindre justeringer/forhandlinger ble de samstemte i løpet av diskusjonen.

Informantene mener *HR-avdelingen i dag* kjennetegnes av å være en støttefunksjon med et spesielt fokus på rekruttering og arbeidsrettslig rådgivning. De mener mange ansatte i Lyse opplever HR som en leverandør av tjenester, og de ansatte er kundene. HR (de ansatte i avdelingen) er også lite synlig ute i organisasjonen, det vil si at HR ikke er en del av arbeidshverdagen men kun tilstede ved rekrutteringer, oppsigelser og

så videre. Mange av tiltakene som blir satt i gang i Lyse er preget av tilfeldigheter og ikke satt inn i en mer langsiktig plan, dette gjelder også tiltak knyttet til HR. Dette fører blant annet til at det er vanskelig å måle effekten av disse tiltakene. I følge en av informantene er HR blivende, det vil si at HR er under utvikling og ikke sementert som en funksjon. Mange nye tiltak er allerede satt i gang.

I *idealbildet* av HR i Lyse i 2030 jobber HR mer strategisk og har gjort deg selv unnværlig i den operative driften. Dette innebærer at HR har en plass ved det strategiske forhandlingsbordet, altså at HR er representert høyt oppe i organisasjonen til å kunne rådggi konsernledelsen. Det innebærer også at HR er fremsynt, tilpasningsdyktig og mer selgende. Disse funksjonene vil kreve en annen type kompetanse av HR og at HR har kontroll på støttefunksjonen. Grepene HR kan ta for å komme mer i retning av å være strategisk vil for eksempel være å tilby verktøy som vil gjøre de ansatte mer selvhjulpne og sørge for en opplæring av lederne i forhold til hvordan de kan håndtere human kapitalen på best mulig måte.

I forhold til *alternative fremtidsbilder* for HR trakk informantene frem det veldig enkle kunde-leverandørperspektivet hvor ting gjøres adhoc og er styrt av de nære behovene som det verste scenarioet. Eller at Lyse får andre eiere som velger å flytte HR-avdelingen for eksempel ut av landet. Den økonomiske situasjonen i regionen vil ha stor påvirkningskraft for hvilket fremtidsbilde som blir gjeldende.

De menneskelige resurssene vil bare bli viktigere og viktigere. I Lyse vil *arbeidstakerne* kunne deles opp i to grupper i 2030; de som jobber for Lyse og de som jobber i Lyse. "Everyday business" blir ivaretatt av fast ansatte, men konsernet vil få flere ansatte som er på korte engasjement knyttet prosjekter. I 2030 har Lyse en multikulturell arbeidstokk som gjør at HR må forholde seg til en del nye elementer. For eksempel å istandsette organisasjonen til håndtere dette. Informantene er usikre på om jobb eller fritid vil være viktigst, men de tror at fleksibilitet vil være viktig for arbeidstakerne. HR vil måtte spille på andre strenger enn lønn for å binde arbeidstakerne til seg i fremtiden, informantene nevnte for eksempel et Lyse-campus.

Informantene nevnte flere *trender og drivkrefter* som påvirker HR og dermed kan ha noe å si for fremtidens HR. De tror teknologiutviklingen vil fortsette, og dette vil påvirke hvordan HR fungerer. I denne forbindelse ble verktøy som kan forenkle arbeidshverdagen til de ansatte nevnt flere ganger. Et annet tema de også kom ofte tilbake til, og som er det store usikkerhetselementet, er økonomi. Dårlig samfunnsøkonomi vil bety et økt fokus på fellesskapet/kollektivet og det å ha en jobb. God samfunnsøkonomi derimot, betyr økt fokus på individet og fritid. Informantene ser ikke bort fra at vi kan ha fått nye eiere, en annen type ledere, ny struktur og at deler av organisasjonen er konkurranseutsatt.

Det ble fastslått av HR står ovenfor en hel del *utfordringer* i fremtiden, men at det også finnes mange *muligheter* dersom man tar de riktige grepene og beslutningene i dag. Informantene kom med mange gode og konkrete tiltak til hvordan HR i Lyse best kan møte disse utfordringene/mulighetene. Tiltakene handlet blant annet om å tenke langsiktig og å være oppmerksom på forvarsler. På den måten kan HR være tilpasningsdyktig til endringer. Avdelingen må være proaktiv i forhold til sentrale personalutfordringer og utvikle verktøy som kan håndtere de mer operasjonelle

oppgavene. Å danne nettverk for å lære av andres erfaringer, og å dekke kompetanseshull i HR-avdelingen ble også nevnt.

Jeg vil nå diskutere funnene/resultatene opp mot valgt teori.

5 Diskusjon

Hensikten med studien var å danne et bilde av hva som kjennetegner HR i 2030 og i den forbindelse identifisere hvilke drivkrefter som påvirker HR og som kan ha noe å si for fremtidens HR. I tillegg var hensikten å kartlegge tiltak som kan iverksettes i nåtid for å håndtere fremtidige muligheter og utfordringer som fremkommer i studien. Tiltakene kan bidra til å forme fremtiden i ønsket retning. Studien ble gjennomført i egen organisasjon, Lyse Energi, med tanke på å bidra til å skape en robust og fremtidsvar HR-avdeling.

Fokuset har vært hvordan informantenes idealbilde av HR i Lyse ser ut i 2030. Fokuset har vært på mulighetene, på å skape et optimistisk bilde av fremtiden, i stedet for det mest sannsynlige, det mest kreative eller det verste scenarioet. Denne studien forsøker å få informantene til å tenke lengre frem i tid enn det som er vanlig i mange organisasjoner hvor langtidsplanlegging er normalen.

I dette kapittelet vil jeg koble resultatene opp mot teorien som er gjennomgått i kapittel 2. Først vil jeg ta for meg hvert av temaene som utgjorde intervjuguidene; HR i dag, ulike fremtidsbilder, arbeidstakerkjennetegn, trender og drivkrefter, og tiltak for å best møte utfordringer/muligheter i fremtiden. Deretter vil jeg komme innom kompleksitetsperspektivet og fremsyn. I forbindelse med fremsynet vil jeg drøfte den praktiske bruken og erfaringer jeg har gjort meg i forbindelse med fokusgruppeintervjuene.

5.1 HR i Lyse i dag

Spørsmålet om hva som kjennetegner HR i Lyse i dag ble tatt med for å sikre at informantene hadde et felles utgangspunkt for organisasjonsfremsynet. Informantene gjennomførte en diagnose (Karlsen & Øverland, 2010, s. 59) for å forstå hvor HR-avdelingen befinner seg i dag. Jeg var ikke helt sikker på om alle informantene kjente godt nok til HR-avdelingen, og det var derfor en grei plass å starte diskusjonen. En av informantene mente det ville være vanskelig å bli enig om en felles definisjon av HR og at: "... jeg tror rundt om i Lyse, altså i konsernet, så er det ca 1150 definisjoner". Altså at det finnes like mange definisjoner som antall ansatte i Lyse. Til tross dette utsagnet klarte informantene å komme frem til et felles bilde som beskriver HR i Lyse i dag.

I nåtidsbildet beskriver informantene HR-avdelingen som en omsorgs- og støttefunksjon. Avdelingen fungerer som en tilrettelegger for en effektiv arbeidshverdag for de ansatte. Informantene viser til at det finnes en hel del HR-informasjon tilgjengelig på intranettet til Lyse, og de gir samtidig uttrykk for at denne informasjonen både er vanskelig å finne og lite oppdatert. Det er derfor lettere for de ansatte å ringe HR-avdelingen enn å finne frem til informasjonen selv.

Oppgavene informantene trekker frem er operative arbeidsoppgaver som for eksempel rekruttering, rådgivning av arbeidsrettslig karakter og oppfølging av sykefravær. På spørsmål om hva HR fokuserer mest på er svaret rekruttering og rådgivning. Moderator presenterte i starten av intervjuet begrepet "talent management", men informantene mener at per dags dato er ikke det noe HR-avdelingen driver med.

Informantene hevder også at HR er lite synlig i organisasjonen, og ikke en del av hverdagen. En av informantene uttrykker at:

HR er en egen sak, altså i det enkelte selskap så har man ikke nødvendigvis et så aktivt forhold til HR eller talent management eller, altså ... man får støtten et annet sted og da er man gjerne ikke nok bevisst i det enkelte selskap på HR. Altså tanker om HR bør jo være en del av alle de enkelte selskapene i Lyse egentlig.

Sitatet støtter også opp inntrykket informantene har om at det oppleves som om det er et kunde-leverandørforhold mellom de ansatte og HR-avdelingen. Hvor de ansatte anser seg selv som kunden og HR-avdelingen er leverandøren av diverse tjenester.

Bakgrunnen for et slikt nåtidsbilde tror informantene skyldes at HR-avdelingen ikke har utviklet seg i takt med resten av konsernet. Avdelingen har muligens røtter fra gode, gamle Lyse og det er historien har gjort HR-avdelingen til det den er i dag. Nåtiden er også preget av at HR-avdelingen i Lyse er i en endringsprosess. Informantene uttrykker at HR er blivende, og ikke sementert som funksjon. De referer til at HR-avdelingen har satt i gang en del nye tiltak og initiativ i retning av å være en mer premissgivende-funksjon for å påvirke den daglige driften på den måten

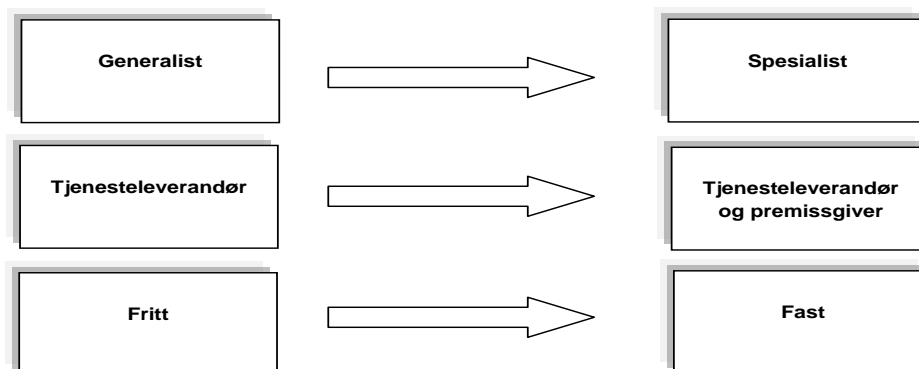
Som informantene nevner gjennomgår HR i Lyse en endring. Avdelingen har vært, og er nok fortsatt i dag, en veldig operativ HR-avdeling. I følge Norhaugs modell (2002, s. 21) er det tydelig at avdelingen står med en fot i den nederste nivået, personalforvaltning, og en fot i det neste nivået, personaladministrasjon. Rekruttering, avlønning og avvikling av personell er noen av arbeidsoppgavene som er tillagt nivået Nordhaug kaller for personalforvaltning. Disse oppgavene stemmer godt overens med arbeidsoppgavene informantene trekker frem at HR-avdelingen i Lyse gjør i dag. Det vil si at HR-avdelingen ikke er strategisk i henhold til modellen. Dermed eksisterer det heller ikke en likeverdig kobling mellom HR og forretningsstrategien til Lyse (Kuvaas, 2008, s. 217). Det er grunn til å tro at HR operer uavhengig av forretningsstrategien i og med at informantene ga tydelig uttrykk for at de ikke kjenner til strategien for konsernet som helhet. Jeg vil redegjøre for det overnevnte senere i oppgaven.

Informantene tror det er historien som har påvirket HR-avdelingen i stor grad. Inntil 2011 het avdelingen fortsatt personalavdeling. Det eksisterte ingen egen stilling som HR-direktør. I stedet hadde konsernet en organisasjons- og sikkerhetsdirektør som hadde svært mange avdelinger under seg med vidt forskjellige fagområder. Organisasjons- og sikkerhetsdirektøren hadde dermed mange avdelinger han skulle være oppdatert på og representere i konsernledelsen. Av den grunn var det begrenset hvor godt direktøren klarte å fremme HR i konsernledelsen. Personalavdelingen bestod kun av fire ansatte, hvor alle gjorde alt, og arbeidsoppgavene var veldig operative. De ansatte i avdelingen fikk ikke kjennskap til strategier før etter det var bestemt, og måtte dermed drive en hel del brannslukking. En tilleggsfaktor var at etter 2002 har Lyse etablert et nytt forretningsområde, telekommunikasjon, og fått flere nye datterselskap som har gjort at antall ansatte har fordoblet seg. Alle disse rekrutteringsprosessene er det HR-avdelingen som har gjennomført. Det sier seg selv at det var lite tid igjen til andre oppgaver. Jeg oppfatter at konsernledelsen hadde lite forståelse for viktigheten av å ha en velfungerende HR-avdeling og dermed ble det avsatt lite ressurser til HR-

tiltak. Avdelingen gjorde kun et minimum av andre oppgaver enn rekruttering og arbeidsrettslig rådgivning.

Som informantene nevner har ting endret seg. Lyse har blant annet fått en egen HR-direktør som er rekruttert eksternt og dermed har andre forventninger til hva det er HR skal være og hva HR skal levere. Konsernsjefen har uttalt at Lyse skal konsolideres, og ledelsen ser viktigheten av å beholde og ta vare på de ansatte. HR-avdelingen får midler til å sette i gang nye tiltak som for eksempel utvikling av verktøy som kan gjøre HR-informasjonen mer tilgjengelig. Lett tilgjengelig HR-informasjon vil igjen gjøre lederne og de ansatte mer selvhjulpne, noe som medfører at HR-konsulentene får frigitt tid til andre oppgaver. Alt som finnes av eksisterende retningslinjer, skjema og prosesser blir revidert. Mange av retningslinjene har ikke blitt endret siden sammenslåingen i 1999. Det er i tillegg gjennomført en stor strukturell omorganisering av HR hvor man har samlet tre avdelinger inn under HR-paraplyen, som lønn, lønns- og arbeidsvilkår, og rekruttering og utvikling. Navnet på den siste avdelingen viser tydelig at HR har en fot i hvert av Nordhaugs nivåer; Rekruttering er en oppgave knyttet til forvaltning, og utvikling er knyttet til administrasjon.

I forbindelse med endringsprosessen HR-avdelingen gjennomgår har HR-direktøren uttalt følgende: For det første skal HR-konsulentene gå fra å være generalister til å bli spesialister. Tidligere hadde alle konsulentene mer eller mindre de samme arbeidsoppgavene, og nå har de fått dedikerte ansvarsområder å jobbe med. HR-avdelingen skal også gå fra kun å være en tjenesteleverandør til å både være en tjenesteleverandør og premissgiver. Avdelingen skal fortsatt levere HR-tjenester, men den skal i tillegg også sette krav til organisasjonen. Dette gjenspeiles i at avdelingen har fått flere mandater fra konsernledelsen i forhold til hvordan systemer, retningslinjer og prosedyrer knyttet til human kapitalen i Lyse skal fungere. Til slutt har direktøren uttalt at Lyse skal gå fra "fritt" til "fast". Tidligere har mange avgjørelser som påvirker human kapitalen vært opp til den enkelte leder å avgjøre. Nå forsøker HR å gjøre mer fast ved hjelp av flere standardiserte retningslinjer, og færre avgjørelser den enkelte leder må ta stilling til på egenhånd. Tanken er at alle ansatte i Lyse skal få den samme behandlingen uavhengig av hvilket selskap de er ansatt i. Denne "fastheten" vil være en støtte for lederne i konsernet. Når endringen er innført vil det være utarbeidet felles regler og retningslinjer som lederne kan vise til.



Figur 10: Transformasjonen HR-avdelingen i Lyse går gjennom.

5.2 Ulike fremtidsbilder av HR i 2030

Fremtiden kan ingen kreve å ha fasiten på da den er ontologisk ubestemt. I denne studien ble det lagt mest vekt på idealbildet eller ønskebildet av HR. Fokuset var på hvordan visjonen av HR i 2030 kan se ut. Et av spørsmålene i intervjuguiden dreide seg om alternative fremtidsbilder. Da snakket informantene mest om det motsatte av idealbildet, nemlig "worst case scenario".

I forbindelse med spørsmålene knyttet til idealbildet og alternative fremtidsbilder, forsøker informantene å komme frem til ulike prognoser (Karlsen & Øverland, 2010, s. 59).

5.2.1 "Drømmescenarioet"

Da spørsmålet om hva som kjennetegner idealbildet ble stilt i det første fokusgruppeintervjuet kom informantene med få innspill og beskrivelser, men litt ut i diskusjonen kom de stadig tilbake til visjonen. Etter det andre intervjuet sitter jeg igjen med en tydelig beskrivelse av hvordan de mener fremtidens idealbilde av HR i Lyse ser ut. Jeg vil her kun trekke frem de mest vesentlige elementene informantene kom frem til.

5.2.1.1 HR ved det strategiske forhandlingsbordet

En av informantene uttalte følgende: "Vi [HR] er på et annet nivå, og utøver et mer sånt strategisk arbeid og strategisk påvirkning."

I det ønskede fremtidsbildet mener informantene at HR er posisjonert på en annen måte enn i dag. De mener HR er representert høyt oppe i organisasjonen slik at HR-konsulentene får den nødvendige informasjonen som trengs for å kunne se det store bildet. Avdelingen inntar et helikopterperspektiv som gjør at de får kontinuerlig input for å kunne se lengre frem; de får tilgang til den informasjonen som trengs for å tenke langsiktig og å være fremsynt. Som en følge av denne informasjonen vil HR komme tettere på det strategiske forhandlingsbordet. En av informantene beskriver strategi som "... det er jo å se i krystallkulen. Hvordan skal en agere fremover? Hva er det en skal satse på? Hva er det en skal gjøre for noe?"

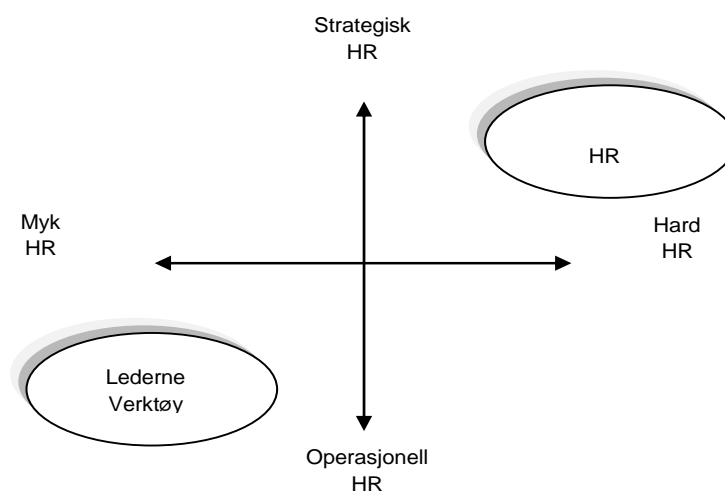
HR-avdelingen er i 2030 medvirkende i utviklingen og implementeringen av strategien i Lyse. Informantene beskriver HR-avdelingen som en strategisk partner konsernledelsen kan spille ball med i de store bildene. Det vil si at HR tilfører bildet et nytt perspektiv som ikke er der i dag. Informantene beskriver det på følgende måte "det å ha fingeren på mykvarepulsens ... [HR] har en type informasjon som blir mer nødvendig". Med fingeren på mykvarepulsens forstår jeg at informantene mener at HR-avdelingen har oversikt over relevant informasjon vedrørende de menneskelige ressursene, og at denne type informasjon vil være vesentlig og viktig i fremtiden. Kunnskap om de menneskelige ressursene vil være viktig for å realisere

organisasjonens overordnede målsettinger (Røvik, 2007, s. 153). HR-avdelingen er i idealbildet uunnværlig når det kommer til det strategiske og langsiktige. Beskrivelsen av idealbildet av HR-avdelingen i 2030 samsvarer med det øverste nivået i Nordhaugs modell (2002, s. 23). Dette nivået kaller forfatteren for strategisk personalledelse, og nivået kjennetegnes av en klar kobling mellom strategi og HR.

Å bli en strategisk partner vil for det første kreve at HR innehar en kompetanse som gjør det mulig å fange opp data, samle inn og analysere den. Og ut fra denne dataen rådgi toppledelsen tidlig nok til at Lyse klarer å utnytte muligheter og håndtere utfordringer. Analytisk kompetanse blir med andre ord viktig. Informantene nevnte at HR-avdelingen kanskje måtte opprette en stilling som HR-analytiker eller arbeidsmarkedsanalytiker.

For at HR skal være uunnværlig i de strategiske oppgavene må de også ha gjort seg uunnværlig i den daglige, operasjonelle driften. Dette gjenspeiles i at flere HR-oppgaver blir satt bort eller vekk. De mer operasjonelle arbeidsoppgavene er i dette fremtidsbildet håndtert av verktøy eller av mellomlederne. HR-avdelingen har fristilt seg fra det informantene kaller for bakkenivå-aktiviteter. For å komme dit må HR utvikle og drifte verktøyene som gjør de ansatte mer selvhjulpne, og informantene er sikre på at graden av selvbetjening vil øke i fremtiden. HR må også drive god opplæring av mellomlederne, da det er lederne som skal drive med den daglige oppfølgingen og coachingen av de ansatte. HR skal lære opp opplæreren, dette vil skape en pedagogisk opplæringspyramide som gjør at HR ikke må gå i dialog med hver og en av de ansatte. Kort fortalt har HR skapt en løsningsløsning som gjør at de kan frigi tid og ressurser til andre oppgaver. Dette beskriver en overgang fra bare å være en leverandør til også å være en premissgiver. Informantene tror som Norhaug (2002, s. 23) at HR-avdelingen må ha kontroll på det ene nivået før det er mulig å gå videre til et høyereliggende nivå. Verktøy og mellomlederne vil ivareta den daglige kontakten med de ansatte. HR-avdelingen vil stå for strukturene, retningslinjene og de langsiktige planene.

For å nå visjonen må HR-avdelingen i tillegg synliggjøre behovet for at de sitter ved det strategiske forhandlingsbordet. HR må vise følgene av at de ikke sitter ved det strategiske forhandlingsbordet, og de må selge inn HR som en viktig samarbeidspartner som sitter på verdifull informasjon.



Figur 11: Aksekors som illustrerer HR i Lyse i 2030

HR i 2030 slik informantene forestiller seg avdelingen er representert oppe til høyre, og representerer en strategisk og hard HR (styring). Mellomlederne og de verktøyene HR tilbyr befinner seg nede til venstre, og representerer en operasjonell og myk HR (ledelse). Begge funksjonene blir ivaretatt i organisasjonen, men av ulike aktører.

5.2.1.2 To områder med et spesielt fokus

Informantene trekker frem to nye områder som HR må ha et spesielt fokus på. Det ene området er at avdelingen må spille på andre verdier enn lønn, og det andre er knyttet til håndtering av en internasjonal arbeidsstokk.

En av informantene uttaler følgende "... det er ikke lønn som kommer til å redde Lyse." HR bør i 2030 kunne spille på andre verdier enn bare lønn. Det er ikke på grunn av lønnen arbeidstakerne skal ønske å være ansatt i Lyse, men det er på grunn av alle de andre godene. Informantene snakket om en "lock-in modell" som skal binde arbeidstakerne til Lyse, og henviser til både Apple og SAS Institute som eksempler. Denne "lock-in modellen" skal gjøre de ansatte lojale, og fungerer dermed som en mekanisme for å holde på arbeidstakerne. Det å få arbeidstakere som verdsettes til å bli i organisasjonen, er i følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 218) en utfordring organisasjoner står overfor. Modellen informantene referer til kan være et mulig svar på denne utfordringen. Informantene kaller modellen for Lyse-boblen eller Lyse-campus. Kjennetegnet på Lyse-campus er at Lyse tilbyr tjenester, i tillegg til lønn, som ikke tradisjonelt har blitt tilbudt av arbeidsgivere. Eksempler på slike tjenester er eldrehjem, barnehage, helsetjeneste, hus og så videre. Lyse-campus vil fungere som et land i landet. Et annet kjennetegn er at HR går fra å tenke reaktivt til å tenke preventivt; "...og ikke håndterer ting når de blir syke, men du sørger for at folk unngår det. At de har de rette vanene, det rette kostholdet ... du styrer folk mest mulig i den sunne veien, den fornuftige Lyse-veien". Lyse vil med andre ord kunne gi en ansatt mye mer enn "bare" en jobb og lønn i 2030.

Et annet viktig område som HR må ha et spesielt fokus på i 2030 er å ivareta og forvalte en internasjonal arbeidsstokk. Informantene tror at i 2030 vil Lyse ha et mye

større antall internasjonale arbeidstakere og dette krever at HR må håndtere en del nye arbeidsoppgaver. I visjonen har HR den nødvendige kulturforståelsen og er profesjonelle på å håndtere en multikulturell arbeidsstokk. Informantene mener det er sannsynlig at Lyse har opprettet en internasjonal avdeling under HR som håndterer disse nye utfordringene. Den internasjonale avdelingen skal for eksempel skal skaffe til veie boliger, sørge for at tilreisende arbeidstakere får nødvendig informasjon i starten. Som hvor de kan finne matbutikker og nødvendig informasjon om Lyse. Avdelingen sørger også for at Lyse har ledere som håndterer ansatte fra ulike kulturer. Det blir foreslått at HR-avdelingen kan fungere som en brikke i å få rigget det sosiale nettverket, i alle fall at HR skal legge til rette for det. Tanken er at har arbeidstakerne det bra på fritiden har de det også bra på jobb, og dermed yter de bedre. I forbindelse med dette fokusområdet kan Lyse lære av andre organisasjoners erfaring med disse utfordringene, og Statoil blir trukket frem som et eksempel. Dette vil også bli redegjort for i kapittel 5.3.3 som handler om at et kjennetegn på arbeidstakere i 2030 er at de er multikulturelle.

5.2.1.3 HR – endringsnavigatøren

Informantene tror endringene vil komme hurtigere i 2030 enn de gjør i dag, noe som vil medføre at det å jobbe strategisk i 2030 er annerledes enn i 2012 på grunn av et kortere tidsperspektiv. I visjonen av HR-avdelingen er den derfor forberedt på å snu seg kjappere og den er tilpasningsdyktig.

HR-avdelingen ser endringene før de kommer, og håndterer derfor fremtidens muligheter og utfordringer på en god måte. Disse endringene må de se tidligere enn konkurrentene. Informantene snakket allerede under idémyldringen om noen skilter som jeg oppfattet som et annet bilde på svake signaler og tidlige tegn. Et uttrykk som kom opp i den forbindelse er "if you hit this sign you will hit that bridge". Med det mente informanten at før man kommer til en utfordring vil man se et skilt, og dette skiltet vil fungere som et forvarsel på den kommende utfordringen. I begge fokusgruppeintervjuene ble disse skiltene nevnt, og et beskrivende utsagn er det følgende "Så må man ta de forvarslene som du ... de der skiltene som du nevnte sist gang ...vist du treffer det skiltet der så er sjansene for at det og det og det kommer til å skje er ganske stor. Sånn at man på en måte kan prøve å se litt frem i tid." Svake signaler og tidlige tegn er i følge Karlsen og Øverland (2010, s. 54) begynnelsen på fremtiden. De representerer en mulig drivkraft eller trend som kan medføre endringer. Ved å fange opp disse signalene tidlig nok kan man forholde seg til dem strategisk.

Informantene mener det ikke holder å kun fange opp signalene, HR-avdelingen må også være i stand til å endre seg i forhold til dem. En av informantene sier som følger: "Jeg tror det må være en holdning om at det kommer endring, og at vi må gjøre noe med det. Vist du ikke har det i ryggraden din ... at vi må hele tiden snu oss, og snu oss, så tror jeg det blir en utfordring". Det handler derfor også om både endringsevne og -vilje.

Høy endringsevne (Busch et al, 2007, s. 103) handler om at hele organisasjonen må være tilpasningsdyktig og fleksibel for å takle fremtidens utfordringer. Alle de ulike delsystemene en organisasjon består av vil måtte inneha en endringsevne, men

spesielt ledelsessystemet er en viktig forutsetning for høy endringsevne. Grunnen til dette er at det er ledelsessystemet som skal iverksette endringer i de øvrige tre systemene. Informantene spesifiserte ikke om denne tilpasningsdyktigheten kun gjelder HR-avdelingen. I følge den konseptuelle foretaksmodellen (ibid., s. 103) holder det ikke at bare de som jobber i HR-avdelingen er tilpasningsdyktige. HR-avdelingen må være en tilrettelegger for at hele Lyse skal kunne endre seg ved behov. HR må være endringsekspert eller -agenter som klarer å få de øvrige delsystemene som utgjør konsernet til å endre seg. Det vil si at HR-avdelingen må være den utløsende faktoren, den som setter i verk tiltak. Lyse som konsern må bygge opp en fleksibilitet som utgjør både endringsevne, men også -vilje.

Å bygge endringsevne og -vilje kan være en utfordring i enkelte deler av Lyse. Deler av konsernet har svært lange tradisjoner, hvor det forekommer minimalt med endringer. I disse delene av konsernet kan for eksempel organisasjonsendringer møtes med motstand. I andre deler av Lyse er de ansatte vant til hurtige endringer. En utfordring i disse delene av konsernet er at man kan oppleve endringstretthet som følge av for mange endringer. Et tegn på at Lyse har sett viktigheten av høy endringsvilje er at begrepet omstillingsevne ofte blir nevnt som en ønsket personlig kvalifikasjon i stillingsannonser i dag.

Jeg er usikker på om informantene klarte å frigi seg helt fra dagens situasjon, og om idealbildet de tegner er mer et idealbilde av HR i 2012 enn i 2030. HR-avdelingen i Lyse har allerede begynt å bevege seg i den ønskede retningen i forbindelse med de endringene som er iverksatt, og forhåpentligvis vil de nå dette drømmebildet på kortere tid enn 18 år.

5.2.2 "Worst case scenario"

Informantene beskriver "worst case scenario" for HR-avdelingen i 2030 som en motsetning til idealbildet skissert over. I "worst case scenario" har HR-avdelingen en adhoc-vinkling på oppgaver, noe ikke informantene tror vil fungere på lang sikt. Tilfeldighet er også et element som beskriver dette scenarioet. Beskrivelsen av et slikt alternativt fremtidsbilde har flere likhetstrekk med beskrivelsen av HR-avdelingen i dag (jf. kapittel 5.1). De få kjennetegnene informantene kom med stemmer overraskende godt overens med dagens situasjon. Beskrivelsen av dagens HR-avdelingen vil om 18 år utgjøre et "worst case scenario". En informant nevner at dersom Lyse får nye eiere vil HR-funksjonen kunne bli flyttet, og at det kan være det største skrekksenarioet.

"Worst case scenario", i likhet med "drømmescenarioet", vil påvirkes av samfunnsøkonomien. Informantene er i grunnen ikke så bekymret for Lyses videre eksistens, og uttaler at: "Vi [Lyse] er på en måte boblen inni boblen vi". Lyse har en over 100 år lang historie, og utnytter en naturressurs med et langsiktig perspektiv. Informantene kan derfor ha en stor tro på økonomisk sikkerhet og en fortsatt utvikling. Det kan være en forklaring på hvorfor dette fremtidsbildet ikke ble utdypet i samme grad som visjonen. En annen årsak til at "worst case scenario" ikke er mer utdypet kan være fordi fokus for oppgaven var visjonen av HR i 2030, og derfor spurte jeg ikke informantene mer om dette bildet heller. Hadde fokuset mitt vært på å produsere flere

fremtidsbilder hadde jeg nok måttet be informantene om å utdype de alternative fremtidsbildene ytterligere.

Informantene virker preget av en fremtidsoptimisme. Jeg hadde forventet at informantene ville ta hardere i når de beskrev dette bildet. Spesielt med tanke på den økonomiske situasjonen i verden, og med tanke på de fremskrittene som teknologien gjør. Et eksempel informantene kunne ha kommet med, er at i 2030 er mange av de ansatte blitt erstattet av maskiner og dermed er det mer bruk for teknikere enn for HR-konsulenter. Ergo har ikke organisasjoner egne HR-avdelinger lengre. Eller at HR-avdelinger ikke eksisterer fordi ingen har råd til å ha en egne avdelinger til å håndtere de menneskelige ressursene på grunn av trange økonomiske tider. I et slikt fremtidsscenario har arbeidsoppgavene HR gjorde derfor blitt fordelt på lederne. Det er ikke godt å si hvorfor informantene ikke kom med denne typen innspill, men det kan skyldes at halvparten av fokusgruppen bestod av ansatte i HR-avdelingen. Det kan være noen kviet seg for å si at HR-konsulentene tilstede i rommet ville være arbeidsledig om 18 år, og derfor må være forberedt på å omskolere seg eller jobbe med noe som ikke er relevant i forhold til erfaring og utdanning. En annen forklaring kan også være at de har så stor tro på at trenden med at human kapitalen er virksomhetens viktigste ressurs vil fortsette også i fremtiden, at de derfor ikke tenkte tanken på at det ikke skulle eksistere HR-avdelinger.

5.3 Arbeidstakere i 2030

En avgjørende faktor for HR-avdelingens videre eksistens er at organisasjonen har arbeidstakere. Det sier seg selv at en produksjonsbedrift hvor maskiner står for det meste av driften ikke trenger en egen HR-avdeling. Men så lenge organisasjonen er en kunnskapsbedrift hvor arbeidstakerne og kompetansen de besitter er det viktigste konkurransefortinnet, er det rom for en HR-avdeling. Arbeidstakerkjennetegnene vil påvirke både om det trengs en HR-avdeling, men også hvordan HR skal sørge for å tiltrekke og beholde de ansatte.

I Lyse eksisterer det i dag to ulike kulturer som sammenfaller med de to forretningsområdene; energi og telekommunikasjon. Det finnes også to hovedtyper av arbeidstakere: fagarbeidere og kunnskapsarbeidere. Disse typene arbeidstakere må gjerne "vedlikeholdes" på ulike måter.

5.3.1 Kjennetegn

På spørsmål om hva som kjennetegner fremtidens arbeidstakere i Lyse kommer informantene innom flere kjennetegn, men jeg oppfatter at de har vanskelig for å komme med et entydig svar på spørsmålet. Arbeidstakerne kan være mest opptatt av jobb; altså at de er profesjonelle og tenker kun på fag. Men det kan også være at det ikke er jobben som betyr mest; altså at de ansatte skal finne seg selv og at det er moderne å ha fem unger igjen. Disse trendene kommer i bølger og det er vanskelig for informantene å si at i 2030 er pendelen på den ene eller den andre siden i forhold til denne verdien.

Et usikkerhetselement er økonomien. Er økonomien dårlig snakker ”.. vi ikke om hva vi gjør på fritiden, vi snakker om har vi jobb.” Er økonomien god derimot tror informantene at arbeidstakere vil være mer opptatt av fritid. Lønnen er ikke nødvendigvis det arbeidstakerne vil sette høyest, men muligens andre verdier som fritid og fleksibilitet. Hvilke verdier arbeidstakerne setter høyest vil kunne variere i løpet av livet. Det er derfor viktig at HR-avdelingen spiller på andre strenger enn bare lønn (jf. kapittel 5.2.1.2) og at de er godt informert og orientert. HR-avdelingen kan ikke bare være godt informert i forhold til kompetansetiltrekking og ivaretagelse, men også i forhold til infrastruktur og andre trender som kan påvirke arbeidstakerne.

I forhold til arbeidstid mener informantene at man må forvente at arbeidstakerne ønsker fleksibilitet. En av informantene nevnte at han var et B + -menneske og av den grunn jobbet best om natten. Skulle han få lov til å jobbe mellom 20.00 og 06.00? Dette mente både informanten selv og de andre informantene var å strekke det litt langt, men at Lyse burde åpne for større fleksibilitet i forholdt til arbeidstid på dagtid enn det som er tilfellet i dag. Arbeidstid ble nevnt som et forhandlingsgrunnlag på lik linje med lønn i forbindelse med inngåelse av arbeidskontrakter. Lyse har allerede en fleksitidsordning i den forstand at de ansatte har 7,5 timers arbeidsdag inkludert lunsj, og en kjernetid fra 09.00 til 14.00. Arbeider ansatte utover 7,5 timer kan timene settes inn på en fleksikonto, og tas ut ved en senere anledning. Denne kontoen kan maks være på 75 timer.

Det blir uttalt at Lyse skal være en god arbeidsplass for arbeidstakere i ulike stadier i livet, og fleksitidsordningen kan tilrettelegge for nettopp det. Eldre ansatte som ønsker å komme tidlig og gå tidlig har anledning til det. Ansatte med små barn kan komme senere slik at de når å gå innom barnehagen før de kommer på jobb. Med de tekniske løsningene som finnes i dag er det heller ingen problem å arbeide hjemmefra. Ulempen med denne ordningen er at man får følelsen av å være på jobb hele døgnet, og en av informantene spør de andre om hvor grensene er. Svaret han får er følgende: ”For her [i Lyse] så står dørene og flagrer”. Med det menes at det er ingen grenser mellom jobb og fritid lengre. Arbeidstakere er på jobb hele tiden mentalt, om ikke fysisk. Informantene ser ikke bort fra at dette kan endres, at fremtidens arbeidstakere kan søke seg tilbake til en 8 til 16 jobb, hvor ”dørene” lukkes når de går hjem.

I Lyse praktiseres en øvre aldersgrense på 70 år. Ifølge arbeidsmiljøloven § 15-13a kan et arbeidsforhold sies opp med alder som saklig grunn etter fylte 70 år. Med tanke på at arbeidslivet består av stadig flere eldre bør konsernet i fremtiden kanskje åpne opp denne aldersgrensen. Informantene mener alder ikke er en avgjørende faktor så lenge det mentale er ved like. Ingeniører som pensjonerer seg fra oljen er arbeidstakere de svært gjerne kan tenke seg å ansette i Lyse i fremtiden. Et eksempel på at Lyse tidligere har benyttet seg av eldre arbeidstakere er i forbindelse med Rogass-prosjektet. Da Lyse bygde Norges lengste sammenhengende gassledning fra Kårstø til Risavika bestod prosjektgruppen av pensjonerte ingeniører fra Shell, Statoil med flere. Å ha arbeidstakere over 70 år går nok i deler av Lyse, men ikke i andre deler mener informantene. Lyse har som nevnt to typer arbeidstakere; kunnskapsarbeidere og fagarbeidere. Fagarbeiderne har en arbeidshverdag preget av mye fysisk arbeid, og en god fysisk form er nødvendig for å kunne klatre i master. I de delene av Lyse som for

det meste består av fagarbeidere vil det av den grunn medføre utfordringer å ta inn eldre arbeidstakere.

Det er spesielt to ting som informantene mener kjennetegner fremtidens arbeidstakere, og som de mener det er knyttet mindre usikkerhet til. Det ene er at Lyse vil få flere som kun er ansatt på engasjement i forbindelse med prosjekter og det andre er at arbeidsstokken vil være multikulturell.

5.3.2 De som jobber i Lyse og de som jobber for Lyse

Dette kapittelet omhandler ansettelsesformene i 2030. Informantene tror at det i 2030 vil være et markant skille mellom arbeidstakere som jobber i Lyse og de som jobber for Lyse. Det vil være veldig mange arbeidstakere som jobber for Lyse i 2030. Begrepet *for Lyse* representerer arbeidstakere som er ansatt på korte engasjement og som er knyttet opp mot et konkret prosjekt. Disse arbeidstakerne har gjerne en spesialkompetanse som gjør at de kommer inn, gjør jobben, og drar videre til neste prosjekt. Begrepet *i Lyse* gjenspeiler arbeidstakere som skal jobbe med det informantene kaller for "everyday business" og som dermed er nødt til å ha de mer langsiktige tankene. Funksjonene knyttet til "everyday business" vil måtte være mer stabile. Det vil si at i 2030 vil Lyse også måtte vite hvordan konsernet skal organiseres i forhold til hvilke typer arbeidsoppgaver det er snakk om, og i den forbindelse vil ressursstyring være et viktig element å ha kontroll på.

I forbindelse med at Lyse vil ha flere korttidsansatte i 2030 må HR-avdelingen sette lederne i stand til å overvåke og evaluere kvaliteten på tjenesten disse arbeidstakerne leverer. Informantene snakker om at HR må utvikle en database hvor denne informasjonen lagres, slik at lederne i ettertid har en oversikt over hvilke konsulenter som fungerer eller ikke. I følge en av informantene finnes det allerede i dag en slik type oversikt i et av selskapene i Lyse-konsernet. Lyse må i tillegg sørge for at de korttidsansatte har en god opplevelse av å jobbe for Lyse slik at de har lyst til å komme tilbake å gjøre en jobb. Som informantene påpeker kan det tross alt være en fremtidig fast ansatt, og at Lyse dessuten får en bedre leveranse fra disse arbeidstakerne dersom arbeidsmiljøet er bra.

5.3.3 En multikulturell arbeidsstyrke

Informantene er sikre på at Lyse i 2030 vil ha en mer flerkulturell arbeidsstyrke; "Og mot en.. altså, en flerkulturell arbeidsstokk ... vist ikke det skjer så blir jeg overrasket". Grimsø (2005, s. 413) mener også arbeidslivet vil være preget av et internasjonalt miljø, og at dette vil ikke bare vil gjelde arbeidstakere, men også eiere og interessenter.

Informantene kommer etter en kort diskusjon frem til at Lyse i dag ikke er en multikulturell arbeidsplass, men at konsernet begynner å få inn en del internasjonale arbeidstakere. Og en av informantene uttaler som følger: "Vi kan si at vi har representanter fra mange forskjellige land, men vi kan ikke si at vi har en stor andel ... totalt". De snakker blant annet en hel del om et pågående prosjekt i Lyse hvor de har inne arbeidstakere fra Egypt, Spania, Italia, Frankrike, Portugal og Danmark. I

forbindelse med denne typen prosjekter har Lyse allerede måttet håndtere noen nye utfordringer, men foreløpig påvirker ikke dette konsernet i veldig stor grad.

En multikulturell arbeidsstyrke vil innebære at HR-avdelingen må begynne å forholde seg til elementer de ikke har måttet tidligere. Informantene nevner for eksempel religion, hvilken mat som serveres i kantinene, språk, informasjon og ledelsesprofil. Kulturforståelse trekker de frem som et svært viktig element i denne sammenhengen. Flere av disse elementene gjelder ikke bare arbeidstakerne, men også kundene til Lyse som i følge informantene også vil være multikulturelle.

Jeg vil ta for meg hvert av elementene informantene nevner og sammenligne de med dagens situasjon i Lyse. Per i dag er ikke *religion* noe som man kan legge vekt på i forbindelse med for eksempel ansettelser (jf. diskrimineringsloven § 4), og det er heller ikke noe Lyse har en oversikt over. Det er derfor vanskelig å si hvor mange ulike religioner som er representert blant arbeidstakerne i konsernet i dag.

Hvilken *mat* som serveres i kantinene er noe Lyse allerede har et bevisst forhold til, men da med tanke på allergikere. I kantinene er det flere alternativer å velge mellom, og alle varmrettene er merket i forhold til hva de inneholder. I forbindelse med at Lyse i 2030 har en multikulturell arbeidsstyrke vil dette medføre at kantinene må fortsette å merke alle varmrettene og sørge for fortsatt å ha ulike lunsjalalternativer.

Språk og informasjon er to elementer som henger tett sammen. I Lyse er arbeidsspråket norsk. Alt som finnes av retningslinjer, systemer og lignende foreligger kun på norsk. Dette medfører at det er få ledere som ønsker å ansette arbeidstakere som ikke snakker og skriver norsk. Her er Lyse sent ute i forhold til mange andre virksomheter i regionen som har hatt engelsk som arbeidsspråk i flere år. I enkelte deler av konsernet gjennomføres møter på engelsk på grunn av internasjonale konsulenter og leverandører, og informantene spør seg om ikke det vil være vanligere i 2030. En informant mener språk ikke vil være noe problem i 2030: "Innen 2030 er ikke språk noe issue, da er det simultanoversetting uansett så ... Det løser seg på 5 år, det er jeg helt sikker på".

I forbindelse med *ledelsesprofilen* mener informantene at det ikke er alle som kjenner til den norske lederprofilen hvor det er tillatt at ansatte gjør feil, hvor medvirkning er sentralt og hvor en flat struktur gjør at en leder kan fremstå som en kompis. Informantene mener HR-avdelingen må istandsette Lyse til å håndtere utfordringer knyttet til en ulik oppfatning av hvordan ledere skal være. Det vil kreve en toveis tilpasning, hvor premisser tydeliggjøres for begge parter. Det vil i tillegg kreve en bevisstgjøring i forbindelse med kulturforskjeller; Informantene nevner som eksempler en annen type "ny-i-Lyse-pakke", og lederopplæring om kulturforskjeller, i tillegg til en tydeliggjøring av premisser.

5.4 Trender og drivkrefter som påvirker HR

Konteksten vil være veldig annerledes enn i dag tror informantene; "... det er nok andre funksjoner og andre kontekster vi [Lyse] må operere i". Hvordan Lyses kontekst

vil se ut i 2030 hersker det stor usikkerhet om blant informantene, og de mener pendelen kan ha snudd mange ganger i løpet av 18 år.

Informantene er innom mange drivkrefter som påvirker Lyse og dermed HR-avdelingen, både indre og ytre drivkrefter (Jacobsen, 2004, s. 52). I tillegg til trekk ved arbeidstakerne, nevner informantene samfunnsøkonomien og den teknologiske utviklingen som særdeles viktige drivkrefter som påvirker HR. Jeg vil i den følgende diskusjonen benytte den konseptuelle foretaksmodellen (Busch et al, 2007, s. 34) i gjennomgangen av trender og drivkrefter informantene har identifisert.

5.4.1 Koalisjonssystemet

Koalisjonssystemet representerer organisasjonens interesser, og er det delsystemet som kobler de øvrige systemene til organisasjonens omgivelser (Busch et al, 2007, s. 34). I forbindelse med dette delsystemet diskuterer informantene spesielt trekk ved arbeidstakerne, i tillegg til muligheten for at Lyse får nye eiere og fagforeningenes betydning i 2030. Da trekk ved arbeidstakerne er diskutert i kapittel 5.3 vil de ikke bli gjennomgått her.

I dag eies Lyse av 16 kommuner i Sør-Rogaland. Kommunale eiere betyr at Lyse får nye eierrepresentanter hvert fjerde år i forbindelse med kommunevalget. En av informantene mener det høres helt usannsynlig ut at hele Lyse-konsernet får nye eiere, men han tror at noen av datterselskapene kan få det. Innspillet blir fulgt opp av en annen informant som mener at dersom kommunene havner i en økonomisk knipe kan det være de vil vurdere å selge Lyse. Som en joker (Karlsen & Øverland, 2010, s. 156) nevner informantene at Lyse kan bli kjøpt opp av kinesere som vil bruke konsernet som et grønt alibi;

Men la oss si da at for å kunne handle med EU så må Kina rett og slett kjøpe nok klimakvoter og de må ha fornybar energi. Ergo hvor ser de? Jo, da ser de typisk til Norge for her er det i hvert fall greit å få tak i det. Så vist de legger nok penger på blokken og sier at vi vil ha Lyse og kommunene selger ... Ja, men det kan fort skje for det er kun pengene som teller og vi blir igjen den lille myggen som det er snakk om her. Vi kan være et supergodt grønt alibi for noen som er mye større.

Litt lengre ut i diskusjonen kommer det frem at Lyse enn så lenge ikke kan selge hele vannkraftvirksomheten til kineserne. I følge industrikonsesjonsloven § 2 må minst to tredjedeler av virksomheten være eid av kommuner, fylkeskommuner eller staten. Loven skal sikre offentlig eierskap av norske naturressurser, og dermed også vannkraft. Denne informasjonen gjør at informantene ikke forfølger jokeren videre.

En av informantene stiller spørsmål om hvordan partene i arbeidslivet vil være i 2030. Informantene mener fagforeningene ikke vil ha den samme betydningen i fremtiden som de har hatt tidligere, men at de blir mer interesseforeninger. Fagforeningene går fra å ha et fokus på å kjempe for rettighetene til arbeidstakerne til å fokusere på kompetanseheving, kursing innen fagområder og lignende av arbeidstakerne. Her viser informantene til Tekna som et konkret eksempel. Et oppfølgingsspørsmål er om det er individet eller fellesskapet som er i fokus i 2030? Dette mener informantene henger tett

sammen med den økonomiske tilstanden i samfunnet. "Så vist vi har det godt så klarer vi oss selv. Når det begynner å strammes til, da søker vi sammen". Det vil si at i dårlige tider vil arbeidstakere bruke fagforeningene som en sikkerhet. I Lyse er fagforeningene godt representert. Det er fire ulike fagforeninger og mange av arbeidstakerne er medlemmer. Med jevne mellomrom arrangeres kontaktmøter mellom lederne i fagforeningene og HR-direktøren for å opprettholde et godt samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. På den måten er fagforeningene en naturlig samarbeidspart for HR-avdelingen i dag, og dersom fagforeningene ikke eksisterer i 2030 vil det bli "en helt annen måte å tilrettelegge et samarbeid med de ansatte på vist vi ikke har representanter."

Dette var et tema informantene brukte en del tid på å diskutere. En mulig forklaring kan være at det er flere av informantene som sitter i fagforeningene i dag. En annen årsak kan være at fagforeningene representerer et bilde på hva det er informantene tror samfunnet fokuserer på i 2030; individet eller fellesskapet.

5.4.2 Transformasjonssystemet

Transformasjonssystemet er prosessen som transformerer bidrag til belønninger, herunder også teknologiske løsninger og strukturer (Busch et al, 2007, s. 35). I forbindelse med dette delsystemet diskuterer informantene organisasjonsstrukturen i Lyse.

Innen 2030 tror informantene Lyse har "ryddet" flere ganger. Med "ryddet" mener de at strukturelle endringer vil kunne skje flere ganger i løpet av 18 år. Får konsernet for eksempel flere nye forretningsområder og blir veldig stort kan det være at istedenfor en sentral plassert HR-avdeling, vil Lyse ha HR-konsulenter ute i de ulike datterselskapene. I og med at informantene tror lederne vil ta over en del HR-oppgaver må man også se på om måten Lyse er organisert på i dag er fornuftig i 2030. I dag er lederne veldig involvert i det faglige og en av informantene uttaler som følger:

Det er jo ... altså i dag så ser jo vi at det er jo ofte en salig blanding av oppgaveledelse og fagledelse og personalledelse. Og det har jo pluser og minuser. Det kan jo være at man da får dette litt mer krystallisert og fordeler det på en litt annen måte enn det vi gjør i dag.

Drivkrefter knyttet til transformasjonssystemet var ikke et tema informantene brukte mye tid på å diskutere. Jeg hadde trodd informantene ville snakke mer om mulige nye forretningsområder som igjen kunne generere nye produkter. Lyse har jo de siste ti årene vært veldig innovativ, og konsernet har fått mange nye produkter i produktporteføljen. SmartLyse er et område i Lyse det snakkes mye om i disse dager som vil kunne påvirke HR i fremtiden, heller ikke dette området kom opp som en mulig drivkraft. Det kan skyldes at dette spørsmålet kom på slutten av intervjuet og informantene begynte å bli slitne. Eller at informantene mener dette ikke er noe som vil påvirke HR-avdelingen direkte, men at det har betydning for Lyse som konsern.

5.4.3 Atferdssystemet

Atferdssystemet er summen av den individuelle atferden i organisasjonen (Busch et al, s.35). Det er i dette delsystemet man finner organisasjonskulturen. Informantene

nevner ikke atferdssystemet som en mulig drivkraft som påvirker HR og som kan ha betydning for fremtidens HR. Dette er i og for seg litt merkelig da det er her endringene skjer, ved at arbeidstakerne endrer atferd. Det er også i dette systemet man må være oppmerksom på om det er endringsevne og-vilje (Busch et al., 2007, s. 103), eller om man opplever motstand mot endringer (Cunha et al, 2006. Jacobsen, 2004, s. 155).

5.4.4 Ledelsessystemet

Ledelsessystemet skal sette mål for de øvrige tre delssystemene og legge opp til løsning av problemer som er forbundet med måloppfyllelse (Busch et al, 2007, s. 37). Informantene tror at Lyse kommer til å vokse seg ut av regionen, og snakker om at "... jeg tror Lyse kommer til å vokse langt utenfor ... vi snakker allerede om Smartregion, og vi ... det blir fort et Smartland for den saks skyld. Eller Smart-Norden. De tingene skjer fort." I forbindelse med at Lyse vokser seg ut av regionen tror de konsernet vil få ledere som ikke er så stedbundne som tilfellet er i dag. Informantene snakker om at før var det Lyse sine egne, lokale ledere som styrte det hele. Med fremveksten av telekommunikasjonssatsingen har konsernet allerede fått inn noen få ledere fra andre steder som de mener ofte tenker annerledes. Informantene tror lederne i 2030 vil være mer profesjonelle, og de tror Lyse kan komme til å kjøpe inn gode lederressurser.

Lyse har i dag 17 toppledere, det vil si konserndirektører eller administrerende direktører. Av de 17 lederne er det kun fem som ikke er fra regionen (her definert som Lyses eierkommuner). I tillegg kan det nevnes at konsernledelsen stort sett er uendret siden fusjonen i 1999, og består i dag av åtte konserndirektører. Totalt har Lyse ca 155 ledere fordelt på ulike nivåer. Alle tallene i dette avsnittet gjelder for morselskapet og heleide datterselskaper.

5.4.5 Omgivelsene

Informantene er innom følgende samfunnsmessige rammebetingelser (Busch et al, 2007, s. 23): økonomi og teknologi. Disse rammebetingelsene er tunge utviklingstrekk som den enkelte organisasjon i liten grad kan påvirke.

Den økonomiske situasjonen knytter informantene til spørsmålet om hvordan Stavanger-regionen vil se ut i 2030. I dag er det finanskrise i resten av Europa, hvor mange arbeidstakere er glade for bare å ha en jobb. I denne regionen mener de innbyggerne lever i en boble og at Lyse er boblen inni boblen. Lyse har en grunnleggende økonomi som ikke så mange andre kan sammenligne seg med. Informantene snakker også om fenomenet "brain drain", hvor det er de flinke arbeidstakerne som reiser først i økonomiske nedgangstider og som finner seg en jobb et annet sted der de får bedre betalt for sin kompetanse. Det virker som om informantene ikke tror at den økonomiske situasjonen ellers i Europa vil påvirke regionen eller Lyse så veldig. Informantene snakker om nedgangstider, men de reflekterer ikke over hva dette kan bety for Lyse.

Utviklingen av teknologi mener informantene vil påvirke hvordan HR jobber. De viser til at det ikke er så lenge siden et hjemmekontor bestod av en fakslinje, og i dag kan man ta med seg kontoret overalt i form av nettbrett og smarttelefoner. Som et eksempel på

fremtidens teknologi mener de ledere kan ha medarbeidersamtaler på videokonferanse i 3D med medarbeidere som befinner seg i India. I følge Jacobsen (2004, s. 52) åpner teknologien et stort mulighetsrom for den enkelte organisasjon som den kan velge å utnytte eller ikke. Dette samsvarer med informantenes innspill om at Lyse og HR-avdelingen må etterstrebe å holde tritt med den teknologiske utviklingen. De snakker i tillegg om verktøyene HR skal utvikle og drifte for å gjøre de ansatte mer selvhjulpne. På den måten vil den teknologiske utviklingen kunne avlaste HR-avdelingen på de operasjonelle oppgavene, og dermed frigi tid til de strategiske oppgavene. En av informantene uttaler følgende:

Jeg tror at når folk blir så fleksible som de er, så må de ... også HR må ha de verktøyene tilgjengelig overalt til enhver tid. Sånn at du får slått opp, du får søkt deg frem til den infoen ... du er mye mer sånn selfservice.

I følge Jacobsen (2004, s. 68) er de organisasjonene som klarer seg best, de som oppfatter drivkreftene først, og forholder seg til disse drivkreftene på en måte som gjør at de oppnår et konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene. Ved å sette opp denne oversikten over drivkrefter, har informantene allerede identifisert mulig drivkrefter som kan ha betydning for HR-avdelingen dersom de skulle inntreffe. I tillegg har informantene vurdert mulige konsekvenser drivkreftene kan ha for Lyse og HR-avdelingen. Som nevnt i kapittel 5.2.1.3. snakker informantene om skilter som treffer en i pannen før en trend eller endring i omgivelsene inntreffer. Skiltene representerer svake signaler og tidlige tegn som organisasjonen må identifisere før konkurrentene. Ved å fange opp endringsfrøene (Karlsen & Øverland, 2010, s. 145) som utgjør begynnelsen på fremtiden kan organisasjoner opparbeide en fremtidsberedskap som gjør at de er bedre rustet til å håndtere det som kommer rundt neste sving.

5.5 Kompleksitetsperspektivet

Kompleksitetsperspektivet kjennetegnes både av paradokser og av at endring kan oppstå som følge av samtaler i organisasjoner. Jeg vil under beskrive begge disse kjennetegnene i forbindelse med denne studien

5.5.1 På randen av kaos/paradoksenes verden

I følge Stacey (1993) kjennetegnes kaos av tvetydighet. Tvetydighet, i tillegg til kompleksitet og usikkerhet, er også et kjennetegn ved fremtiden. Et av paradoksene som kommer til syne i studien er knyttet til hvor sikker eller usikker informantene er på hva som kjennetegner fremtiden. Informantene er veldig sikre på enkelte elementer ved fremtiden. For eksempel at Lyse kommer til å ha et større kulturelt mangfold i arbeidsstokken. Andre elementer er de mer usikre på, som for eksempel hvordan samfunnsøkonomien kommer til å se ut i 2030. Prosessen, det vil si selve scenariobyggingen, er også preget av at informantene er sikre eller usikre. Informantene tenkte og diskuterte godt gjennom begge intervjuene, men ble usikre på slutten av det andre intervjuet. Grunnen til at informantene ble usikre, var at de oppdaget at de manglet viktig informasjon om konsernets strategi for å kunne snakke om det detaljerte bildet av HR i 2030. Informantene tok muligens et steg utenfor sin egen komfortsone, og innså at det er grenser for hva de vet (Cunha et al, 2006. Peat,

2007, s. 928). Informantene etterspør informasjon og klarere rammer enn det som er tilgjengelig i dag for HR-avdelingen. Denne oppdagelsen kan medføre at informantene i ettertid aktivt vil søke informasjonen de trenger for å vite hvordan HR-avdelingen best kan understøtte konsernets langsiktige forretningsstrategi.

Et annet paradoks er knyttet til konflikt versus konsensus. Fokusgruppen ble satt sammen av informanter som skulle komme med ulike syn på fremtidsbildet av HR. Samtidig skulle gruppen ha tilstrekkelig med kontrollegenskaper (Jacobsen, 2005, s. 177) til å klare å ha en fornuftig samtale. Det vil si en samtale uten konflikter som gjør at praten stopper opp, eller en atmosfære hvor ingen ville ytre meningene sine. Dialogen i begge intervjuene var preget av lite konflikt, noe som kan tyde på at kontrollegenskapene var sterkere enn bruddegenskapene hos informantene i fokusgruppen. Informantene kunne være uenige, men etter å ha hørt på hverandres argumenter og drevet med "forhandling" klarte de å nå konsensus knyttet til svar på spørsmålene. Et eksempel på en "forhandling" var da en av informantene uttalte at HR i 2030 skal være unnværelig i de operasjonelle oppgavene. Innspillet ble raskt fulgt opp av en annen informant som svarte at HR kan være unnværelig dersom de utvikler de nødvendige verktøyene slik at arbeidstakerne kan klare seg selv.

Et av de åtte stegene Stacey foreslår for å oppnå kompleks læring er at organisasjoner legger til rette for at spontane selvorganiserende grupper kan oppstå (1993, s. 15). Fokusgruppen er ikke en spontan selvorganisert gruppe i henhold til kompleksitetsperspektivet, men noen likhetstrekk er det. Informantene i fokusgruppen utgjør ikke en gruppe til vanlig, det er en gruppe satt sammen med tanke på å få informative innspill i forbindelse med denne studien. I intervjuene måtte informantene styre samtalen selv. Det var informantene som korrigerer hverandre og hentet hverandre inn dersom de begynte å snakke om andre ting. I det siste intervjuet oppsummerte informantene selv også. Det var lite innblanding fra moderator, som bare styrte tiden for å forsikre seg at informantene kom gjennom alle spørsmålene. Det vil si at når gruppen først var satt sammen og de møttes, var det informantene som organiserte samtalen selv.

5.5.2 Om samtaler som organisasjonsendring

Shaw (2002) hevder at det er samtaler som vedlikeholder eller endrer organisasjoner. Dette understøttes av Selin som sier at det som blir sagt om fremtiden kan få stor sosial betydning (2008, s. 1884). Jeg er usikker på om hvor mye denne studien har endret fremtiden til HR-avdelingen i Lyse. Grunnen til usikkerheten er at studien varte noen få måneder og gruppen møttes kun ved tre anledninger. I tillegg er det bare tre av informantene som jobber i HR-avdelingen i dag. Disse elementene kan tyde på at formingen av fremtiden fortsatt gjenstår. En annen mulig forklaring til at jeg er usikker på om formingelementet gjenstår, kan være at det er for kort tid siden det siste intervjuet. Å endre en avdeling eller de ansattes kognitive perspektiver kan ta tid. Av den grunn kan det være man ikke merker endringen før det har gått en tid.

En viktig faktor for å endre organisasjoner er å holde "praten" i gang. En stund etter det siste fokusgruppeintervjuet snakket fortsatt informantene om skiltene som representerte en indikator på fremtiden. I forbindelse med tiltakene jeg foreslår i denne

oppgaven kan det oppstå en ny dialog i avdelingen som kan vedlikeholde praten vedrørende fremtidens HR. Et konkret eksempel på at prat har endret praksis i Lyse tidligere, er at avdelingen har gått fra å bli kalt personalavdeling til å bli kalt HR-avdeling. Navnebyttet på avdelingen har ikke blitt "kringkastet", men de som jobber i avdelingen har begynt å bruke uttrykket HR-avdeling i artikler på intranettet, i samtaler, i signaturer i e-poster, etc. På den måten har det nye navnet spredt seg og "smittet" over på andre i konsernet. Nå er det flere utenfor HR-avdelingen som bruker dette navnet og ikke personalavdeling. At de øvrige ansatte i konsernet har begynt å bruke navnet HR-avdeling kan selvfølgelig også skyldes at samfunnet for øvrig har tatt dette uttrykket mer i bruk.

Min opplevelse er at i Lyse snakker man mye om å forankre avgjørelser og tiltak. Forankring dreier seg om å snakke og diskutere ulike forhold i utvalgte deler av organisasjonen for å få "spredt" budskapet. Det er i den forbindelse viktig å snakke med de som kan utgjøre en forskjell, ofte vil det si beslutningstakere eller andre personer i sentrale posisjoner i konsernet. Denne forankringen hender som regel før et nytt tiltak settes i gang eller før en endring. Forankringen dreier seg både om politikk og om å få "praten" i gang.

HR-avdelingen og noen eksterne konsulenter gjennomførte lederutvikling i et av datterselskapene for en tid tilbake. I forbindelse med lederutviklingen ble en hel del teori gjennomgått og lederne fikk ta del i flere praktiske øvelser. I ettertid kan det virke som om det viktigste med lederutviklingen var å gi lederne rom og tid sammen til å diskutere og reflektere om ledelse. Lederne fikk en anledning til å bli enige om hva ledelse skulle bety for dem. Dette er et selskap i Lyse-konsernet som ikke bruker mye tid på å snakke om ledelse i andre sammenhenger.

I forhold til kompleksitetsperspektivet må Lyse, og HR-avdelingen, tilrettelegge for at det er tilstrekkelig med "slakk" i hverdagen til å snakke om fremtiden (Stacey, 1993, s. 15). Det å sette av tid til å diskutere fremtiden kan bidra til en god langsiktig tilpasning for HR-avdelingen. Å diskutere fremtiden kan skje både over en kopp kaffe ved kaffeautomaten, men også i mer ordnede former. Et eksempel kan være å oppfordre de ansatte til å tenke og diskutere et aktuelt tema knyttet til HR (Shaw, 2002). På den måten kan uforutsette løsninger oppstå, som igjen kan føre til innovasjon og fremvekst av nye strategiske retninger.

5.6 Fremsyn

I dette kapitlet vil jeg diskutere om prosessen har vært en fremsynsprosess i henhold til fremsynets tre modi. Tidselementet, fremtidsbildet, metoden og mekanismer som kan hindre fremsyn er andre elementer jeg vil diskutere i lys av teori knyttet til fremsyn.

5.6.1 Fremsynets tre modi/det greske triangelet

Karlsen og Øverland (2010, s. 65) mener fremsyn består av følgende tre modi; å tenke på ulike fremtider, å diskutere og evaluere disse, samt å forme fremtiden. Godet (2006, s. 17) forsterker denne tenkemåten ved å hevde at både prospektiv tenkning og kollektiv mobilisering må til for å oppnå strategisk vilje.

Antesipasjon, det vil si evne til å forestille seg ulike fremtider, er knyttet til fremsynets modi om å tenke på fremtiden. Informantene i fokusgruppen har *tenkt* på ulike fremtidsbilder. De har kommet med innspill som viser at de evner å tenke frem i tid. Fokuset har vært på idealbildet av HR, men informantene kom også med innspill til "worst case scenario". De har i tillegg tenkt på hva som kjennetegner arbeidstakere i 2030 og hvilke muligheter/utfordringer HR kan møte i fremtiden.

Tilegnelse, er knyttet til fremsynets modi om å diskutere fremtiden. Informantene har *diskutert* de samme temaene som de har tenkt på. I løpet av intervjuene har de arbeidet kollektivt, og dermed kommet frem til et fremtidsbilde som beskriver den ønskede situasjonen for HR i Lyse.

Det som gjenstår er handling, som er knyttet til fremsynets modi om å forme fremtiden. I kapittel 6.2 presenteres forslag til tiltak som kan iverksettes i dag for å *forme* fremtiden i henhold til det ønskede fremtidsbildet. Forslagene utgjør det manglende elementet i triangelet. I følge kompleksitetsperspektivet (jf. kapittel 2.3.4 og 5.5.2) kommer også "praten" inn under formingselementet da det er samtaler som vedlikeholder eller endrer organisasjoner.

En hensikt med studien var å bedrive "meningsskaping" (Karlsen & Øverland, 2010, s. 129) for å styrke HR-avdelingen, og dermed også konsernet som helhet. Fokusgruppen har drevet med "meningsskaping" ved å konstruere og utvikle ny kunnskap.

5.6.2 Fortid, nåtid og fremtid

Tid er viktig i fremsyn. Samtidig er tid noe som kan erfares og defineres på ulike måter. Sosiale aktører kan forstå tid på ulike måter, og av den grunn er det viktig å bli enige om begrepets innhold og avgrensing.

Jeg definerte fremtiden som år 2030. 2030 gjenspeiler en mellomlang tidshorisont og en lineær tidsoppfatning (Karlsen & Øverland, 2010, s. 78). Den lineære tidsoppfatningen er knyttet til fremtiden, noe som også er fokus for studien. Tiden kan også oppfattes syklisk. Informantene henviser til pendelen som svinger frem og tilbake, og at det er usikkert hvor pendelen befinner seg i 2030. Dette forteller meg at informantene ser på tiden som en gjentakelse av noe som har vært før. Ved å bruke OL på Lillehammer som et eksempel knyttet studien også tidsoppfatningen til en hendelse. OL på Lillehammer definerer året 1994 for svært mange nordmenn. Oppsummert er den lineære, sykliske og hendelsesbaserte tidsoppfatningen representert i studien. Og det fremstår tydelig at tid kan forstås på forskjellige måter av en sosial aktør.

De tre tidsdimensjonene fortid, nåtid og fremtid ble benyttet i fokusgruppeintervjuene. For eksempel mente informantene historien, fortiden, hadde påvirket og gjort dagens HR-avdeling til det den er. Selv om informantene ikke refererte ytterligere til fortiden har de minner og kunnskap knyttet til fortiden. Karlsen og Øverland (2010, s. 33) mener vi husker fortiden for fremtidens skyld. Da jeg valgte ut informanter ønsket jeg å få med noen som hadde vært en del av Lyses fortid, noen som kunne huske historien. I tillegg ønsket jeg også informanter som ikke kjente til fortiden, og som dermed kunne

representere det nye. Det vil si noen som ikke var for bundet opp i fortiden. Begge deler ble representert i fokusgruppen.

Informantene brukte ved flere anledninger dagens situasjon, nåtid, som referansepunkt for fremtidsbildet. Jeg er usikker på om gruppen klarte å frigi seg nok fra dagens situasjon og trendene som preger HR i dag. En av informantene stilte også spørsmål om de klarte det. Da jeg ba informanten om å tidsfeste visjonen mente han at fremtidsbildet de forestilte seg burde være mulig å oppnå på mye kortere tid. Det er slikt uvisst om det informantene beskrev var et idealbilde av HR i dag. At bildet ikke representerer en lang tidshorison, heller en mellomlang på grunn av den store usikkerheten. Er bildet en ekstrapolering av dagens situasjon?

Mye kan endres i løpet av 18 år med de hurtige endringene som preger samfunnet i dag, og det er heller ikke et tidsperspektiv det er vanlig til å tenke på. En av informantene sa som følger "... 2030, med det tempoet vi har nå, det er langt frem i tid det. Mye kan endre seg både en og to og tre ganger".

5.6.3 Selve fremtidsbildet/scenariot

Det finnes lite forskning med et like lang tidsperspektiv som det jeg har valgt for denne studien. Jeg har derfor ingen tidligere forskning eller teori som jeg kan sammenligne fremtidsbildet informantene kom frem til med. Grimsø (2005, s. 413) har listet opp fem utviklingstrekk som hun tror vil prege arbeidslivet i 2015, og det er flere likhetstrekk mellom denne listen og fremtidsbildet i denne studien. Forfatteren tror det vil være en økende etterspørsel etter *mennesker med høy utdanning* og at kontinuerlig læring i jobben derfor vil være et sentralt tema. En av informantene uttaler at personlig utvikling vil være viktig i 2030, og at han kommer til å gå til den arbeidsgiveren som ønsker å videreutvikle han. Her tar informanten et forbehold om han kan velge arbeidsgiver, noe som er avhengig av hvordan samfunnsøkonomien er. Informantene kommer flere ganger innom muligheten for at Lyse kan opprette et eget studie for å utdanne de beste arbeidstakerne. Den typen kompetanse de trekker frem spesifikt er elkraftingeniører. Dette henger sammen med at i Lyse i dag er denne typen kompetanse en mangelvare. Det er få universiteter og høyskoler som har elkraftstudiet, og dårlig rekruttering til studiet medfører også en utfordring. I det siste har Lyse intensivert kontakten med de aktuelle skolene som har utdanner elkraftingeniører, noe som har medført at flere nyutdannede elkraftingeniører har blitt ansatt i Lyse. Informantene mener at det å sørge for kompetanseutvikling i Lyse muligens er en av de viktigste oppgavene til HR-avdelingen i 2030.

Altså når vi skal kunne være strategiske og bidra til strategiske beslutninger eller jobbe med strategisk kompetansestyring, så handler det ikke bare om å gå ut i det ytre markedet i resten av Europa som sliter og hente inn det vi trenger. Men det handler jo også om å ivareta og utvikle ... bygge de vi har ... så, ja.. det er ikke helt utenkelig.

Et annet utviklingstrekk Grimsø (ibid., s. 414) trekker frem er at arbeidslivet vil kjennetegnes av *flere eldre arbeidstakere*. I følge forfatteren kan man forvente at 20 % av befolkningen er over 67 år i 2050. Dette utviklingstrekket har jeg også redegjort for i kapittel 5.3.1. Informantene poengterer at folk lever lengre nå en før, og at de kan bli

over 100 år. Av den grunn er de åpne for at Lyse kan ha eldre arbeidstakere i deler av Lyse, men at det kan medføre utfordringer i andre deler av konsernet. I forbindelse med diskusjonen om eldre arbeidstakere trekker de frem at helseaspektet vil være viktig å fokusere på, og at HR må tenke proaktivt og ikke reaktivt.

Grimsø (ibid., s. 414) mener også at en *ny virksomhets- og arbeidsorganisering* vil være en del av arbeidslivet i 2015. I følge forfatteren må systemer, metoder og strukturer kontinuerlig utvikles hvis organisasjonen skal være levedyktig. Grimsøs syn støttes av informantene som tror at Lyse har endret struktur flere ganger i løpet av det tidsperspektivet det er snakk om, og av den grunn er de usikker på hva som kjennetegner strukturen i 2030. Informantene snakker også om verktøyene som HR-avdelingen i 2030 har utviklet for å gjøre arbeidstakerne mer selvhjulpne, og at det viktig at Lyse holder tritt med den teknologiske utviklingen til enhver tid. Som et eksempel på at Lyse ikke alltid er oppdatert på verktøy nevner de Facebook. Det er kun noen måneder siden de ansatte i konsernet fikk tilgang til Facebook på jobb, og dette til tross for at Lyse har en egen Facebookside hvor kundene kan ta kontakt dersom de har spørsmål.

Arbeidsmiljøforhold er det fjerde utviklingstrekket Grimsø (ibid., s. 415) nevner. Forfatteren tror det vil bli lagt mer vekt på kartlegging og bedring av det psykiske og fysiske arbeidsmiljøet. Dette temaet var informantene ikke innom i noen av fokusgruppeintervjuene.

Det siste utviklingstrekket er et *internasjonalt arbeidsmarked*. Forfatteren tror vi går mot økt etnisk mangfold i arbeidslivet. Dette støttes også av informantene som diskuterer temaet flere ganger i intervjuene. I kapittel 5.3.3 er dette drøftet inngående. Kapitlet dreier seg om at et av kjennetegnene ved arbeidstakere i 2030 er at de er multikulturelle. Oppsummert er det tydelig at Grimsø sin forestilling om arbeidslivet i 2015 og informantenes forestilling av arbeidslivet i 2030 har flere likhetstrekk.

Et av kjennetegnene ved fremsyn er at det skal være en kognitiv prosess hvor kreativitet er viktig, og jeg spør meg selv om informantene var kreative nok? Som drøftet over er det flere likhetstrekk mellom det Grimsø mener kjennetegner 2015 og det informantene mener kjennetegner 2030. Informantene kom også med noen mer ekstreme ideer, det vil si jokere (Karlsen & Øverland, 2010, s. 156). Eksempler på jokere er at kineserne kjøper opp Lyse og at arbeidstakere kan sette sin egen lønn i 2030. Slike ideer forteller meg at informantene evner å tenke nytt og kreativt, men at de anser det som lite sannsynlig at disse to konkrete eksemplene vil skje i fremtiden og at det muligens gjorde at de fokuserer mer på det de tror er realistisk i fokusgruppeintervjuene. Det er viktig å ikke undervurdere jokere. Ideer som fremstår som lite sannsynlig og radikale i forhold til den eksisterende fremtidshorisonen, har vist seg å bli realisert tidligere. Karlsen og Øverland (ibid., s.156) bruker personlige datamaskiner som et eksempel. Det var få som trodde på forestillingen om at mennesker skulle ha sin egen datamaskin, og i dag er det minst en datamaskin i hvert hjem. Det viser at man må være forberedt på at selv det som fremstår som urealistisk i dag kan hende en gang i fremtiden.

Det er ikke selve bildet som er fremsynets syretest (Karlsen & Øverland, 2010, s. 123), men metodene og argumentene. Og jeg vil derfor bruke plass på å redegjøre for fremsynsprosessen og metoden som er brukt i denne studien.

5.6.4 Metoden

Deltakelse er et viktig element ved fremsyn, og er et av flere elementer som skiller det fra andre fremtidsstudier (Karlsen & Øverland, 2010, s. 64). I denne studien bestod utvalget av informanter fra hele konsernet og ikke bare en gruppe eksperter på temaet. Hadde jeg kun tatt med deltakere fra HR-avdelingen, som kan anses som eksperter på dette området, hadde det ikke vært bred deltakelse. Jeg ønsket at fokusgruppen skulle bestå av informanter med noen bruddegenskaper, og endte derfor opp med en middels heterogen gruppe (Jacobsen, 2005, s. 177).

Fokusgruppeintervju som metode for innsamling av informasjon fungerte fint til å tenke og diskutere fremsynet. Det er flere likhetstrekk for hvordan man skal gjennomføre fokusgruppeintervju og malen for hvordan man skal gjennomføre en scenarioprosess. I følge Karlsen og Øverland (2010, s. 185) er det viktig med kontinuitet i gruppen, og dette er muligens den største forskjellen på de to metodene. I fokusgruppeintervjuer det ønskelig å ha flere intervjuer men med ulike informanter som diskuterer det samme temaet (Krueger & Casey, 2009, s. 21). Som tidligere nevnt valgte jeg å gjennomføre to intervjuer med de samme informantene og tilpasset dermed fokusgruppemalen til mitt behov om å ha kontinuitet i gruppen.

Et scenario skal alltid sees i sammenheng med andre scenarier (Karlsen & Øverland, 2010, s. 167). Fokus for studien var å danne seg et klart bilde av hva som kjennetegner visjonen av HR i 2030, men et av spørsmålene i intervjuguiden omhandlet også alternative fremtidsbilder og hva som kjennetegner disse bildene. I intervjuene ble alternative fremtidsbilder kun nevnt i korte trekk, og diskusjonen omhandlet for det meste hva som kan bli bedre enn i dag. Jeg mener likevel det er scenariobygging, men at moderator og informantene har valgt å fokusere mer på det ene bildet enn på de øvrige. Et aktuelt tema for videre forskning kan derfor være å fokusere på de alternative fremtidsbildene for HR.

Kan det være at informantene har utviklet tunnelsyn (Neugarten, 2006) ved å overfokusere på visjonen? Det er tydelig at fokusgruppen er preget av fremtidsoptimisme. Jeg er overrasket over at ingen av informantene nevnte som et "worst case scenario" at HR-avdelingen ikke eksisterte. Det kan være flere årsaker til at dette scenarioet ikke ble nevnt. For det første kom det frem at informantene tror de ansatte fortsatt er virksomhetenes viktigste ressurs, og av den grunn er HR-avdelingen nødvendig. En annen forklaring kan være at konsernet har røtter langt tilbake i tid, og har overlevd tidens tann. Dermed kan det være informantene tror HR-avdelingen eksisterer i 2030 på grunn av at Lyse fortsatt eksisterer.

Informantene har svart på tre av fire av de grunnleggende spørsmålene knyttet til scenariobygging (Karlsen & Øverland, 2010, s. 177). *Hva skjer?* Dette spørsmålet ble besvart da informantene beskrev dagens HR. *Hvorfor skjer det?* Informantene har kartlagt ulike trender og drivkrefter som kan påvirke fremtidens HR. *Hva kommer til å skje?* Beskrivelsen av fremtidsbildet besvarer dette spørsmålet. Fokusgruppeintervju

fungerte i forbindelse med organisasjonsfremsyn da informantenes innspill besvarte forskningsspørsmålene i studien.

5.6.5 Mekanismer som kan hindre fremsyn

Det er flere mekanismer som kan hindre eller utgjøre en utfordring for fremsyn. I forbindelse med denne studien vil jeg gjøre rede for følgende elementer; engasjement, tilbakemeldinger og tidselementet.

Manglende engasjement hos fokusgruppen kan være en utfordring i forbindelse med fremsynsaktiviteter (Karlsen & Øverland, 2010, s. 192). I studien manglet det ikke på engasjement fra informantene. En mulig forklaring kan være at HR-oppgaver og tiltak er noe som på en eller annen måte berører "alle" arbeidstakere. Informantene brukte blant annet eksempler fra egen hverdag for å belyse utfordringer knyttet til håndtering av human kapitalen i konsernet. En annen forklaring kan være at jeg plukket ut informanter jeg trodde ville finne temaet interessant og relevant (se kapittel 3.2.1.1). I etterkant av intervjuene nevnte en av informantene som jobber i HR-avdelingen at han var overrasket over hvor engasjerte informantene som ikke jobber i HR var.

En mekanisme som kan hindre fremsyn er manglende tilbakemelding fra informantene. I fokusgrupper er man avhengig av at alle informantene bidrar med innspill til temaet som diskuteres. Det var gruppens fortolkning av fremtiden jeg var på jakt etter, ikke enkeltindividenes fortolkning (Haliker, 2010, s. 13). Krueger og Casey (2009, s. 105) kommer med flere tips til hva moderator kan gjøre dersom tilbakemeldingene uteblir. I fokusgruppeintervjuene deltok noen av informantene mer i dialogen enn andre. Dette er naturlig da mennesker er ulike. Noen tenker før de snakker, og andre tenker og snakker samtidig. Det var derimot ingen som ikke deltok i samtalen, og dersom informantene var uenige uttrykte de det. Etter intervjuene satt jeg igjen med flere timer med opptak fra intervjuene og et detaljert bilde av HR i Lyse i 2030.

Tidselementet er viktig i forbindelse med fremsyn. Denne studien hadde en mellomlang tidshorison på fremsynet, det vil si 18 år frem i tid. Jeg ønsket å sette en lang nok tidshorison til at informantene kunne klare å frigi seg fra dagens situasjon. Formålet var at de blant annet skulle kunne se brudd på trender. Det kan virke som om informantene hadde vanskeligheter med å se så langt frem. I det siste intervjuet ble dette tatt opp og informantene mente at endringene de hadde snakket om burde være mulig å få til i løpet av fem til ti år. Det å tenke så langt frem i tid er ikke vanlig i Lyse, men det viste seg at både informantene fra energi og informantene fra telekommunikasjon hadde vært med på scenariobygging tidligere. Det forteller meg at det er aksept for å tenke langt i konsernet men at dette ikke er noe de gjør til vanlig. For å opprette en fremtidsberedskap er scenariobygging noe Lyse burde gjøre med jevne mellomrom. Hvordan Lyse kan opprette en fremtidsberedskap er et av punktene jeg vil drøfte nærmere i kapittel 6.2.

6 Konklusjon

Hensikten med oppgaven var todelt. For det første ønsket jeg å vite mer om hva som kjennetegner fremtidens HR, og for det andre var det en praktisk øvelse i bruken av organisasjonsfremsyn for å gjøre HR-avdelingen i Lyse mer robust. Oppgaven har gitt informasjon om hva utvalget i studien tror om HR i Lyse i 2030, men også konkrete forslag til hvordan HR-avdelingen kan forme sin egen fremtid. Disse forslagene utgjør det konkrete bidraget til å gjøre organisasjonen mer robust, og er forslag basert på innspill informantene kom med i fokusgruppeintervjuene. Implikasjoner for det videre arbeidet med organisasjonsfremsyn i Lyse er redegjort for i kapittel 6.3.

Det er mitt håp at den innsikt og kunnskap som kommer til uttrykk i denne oppgaven kan representere en inspirasjon som vil bidra til at HR-avdelingen i Lyse, og muligens andre organisasjoner, setter i gang tiltak som gjør de mer robuste og fremtidsvare.

6.1 En oppsummering

Mine seks forskningsspørsmål (jf. kapittel 1.3) tok alle utgangspunkt i problemstillingen; "Hva kjennetegner HR i Lyse i 2030?". Jeg ønsket å ha et spesielt fokus på det foretrukne fremtidsbildet av HR. Fokusgruppen klarte ved hjelp av kreativitet, fantasi og fortelleevne å formidle et klart og detaljert idealbilde av HR i Lyse i 2030. Dette fremtidsbildet vil bli utdypet nærmere i kapittel 6.1. Noen av forskningsspørsmålene ble besvart i større detalj enn andre. Informantene hadde for eksempel vanskeligheter med å se for seg alternative fremtidsbilder etter å ha fokusert på visjonen av HR. Visjonen var også utgangspunktet for diskusjonene i det andre fokusgruppeintervjuet.

Studien hadde også som hensikt å bidra til å gjøre HR-avdelingen mer robust. I den forbindelse er det ikke fremtidsbildene i seg selv som er det viktigste. Heller ikke det å få rett i ettertid (Karlsen & Øverland, 2010, s. 178). Det viktigste for å skape robuste organisasjoner er å bli mer bevisst de muligheter og utfordringer som kan dukke opp i fremtiden. Dette blir organisasjoner ved å tenke nytt i forhold i forhold til fremtiden, ved å forsøke å skape nye perspektiver og ved å se lengre enn det som er vanlig. Organisasjonsfremsyn er en læringsprosess som involverer bred deltakelse og meningsutveksling, noe jeg erfarte i forbindelse med studien. I følge kompleksitetsperspektivet og konstruktivismen har denne studien også satt i gang en endring ved at informantene har snakket om fremtiden på en ny måte. Fokusgruppen har startet å forme fremtiden og har surfet på randen av kaos, om enn bare i forbindelse med intervjuene.

Det er gjennomført få eller ingen andre studier som ser på fremtidens HR i et så langt tidsperspektiv, og av den grunn er det lite empiri å bygge videre på. Jeg kan derfor ikke si om bildet av fremtiden som fokusgruppen har beskrevet samsvarer med andre fremtidsbilder av HR. Jeg har tatt utgangspunkt i teori om dagens HR, om fremsyn og om organisasjonsendringer, og vurdert empirien opp mot dette. Det er flere elementer i empirien som stemmer godt overens med den valgte teorien. Et eksempel er Grimsø (2005, s. 413) sitt bilde av arbeidslivet i 2015. Forfatteren mener blant annet at en økt

andel eldre arbeidstakere og et internasjonalt arbeidsmarked vil prege arbeidslivet, noe informantene også tror om fremtiden i Lyse.

Det beskrevne fremtidsbildet gjelder for dette utvalget, og av den grunn er vanskelig å generalisere funnene. Det var heller ikke min intensjon å generalisere funnene da jeg ønsket å få en dypere innsikt i valgte case, altså HR-avdelingen i Lyse i 2030. Det var det spesifikke og en dybdeforståelse av fenomenet jeg ønsket. Studien kan være av interesse for andre og være et utgangspunkt for videre forskning. En videreføring av studien kan være å foreta lignende studier i HR-avdelinger i andre organisasjoner, eller å gjennomføre fokusgruppeintervjuer med samme tema i andre deler av Lyse. For eksempel ved å sette sammen fire ulike fokusgrupper; 1) ansatte i HR-avdelingen, 2) konsernledelsen, 3) ledere i konsernet og 4) arbeidstakere. Da kan resultatene fra flere grupper sammenlignes, og eventuelle samsvar i funnene undersøkes nærmere. En slik studie ville etter all sannsynlighet ha gitt en annen informasjon og innsikt enn det denne studien har hatt som hensikt å gjøre. En annen interessant problemstilling kan være å undersøke de alternative fremtidsbildene av HR grundigere enn det som ble gjort i denne studien.

6.2 Visjonen av HR i Lyse i 2030

Som tidligere nevnt var fokuset på visjonen, det vil si på det foretrukne fremtidsbildet (Adam, 2011, s. 592). Jeg vil i dette kapittelet sammenfatte empirien i et fremtidsbilde av HR-avdelingen i Lyse i 2030.

Lyse Energi AS – Årets arbeidsgiver

Lyse er kåret til årets beste arbeidsgiver for femte år på rad. Arbeidstakerne i Lyse oppgir at de får spennende og utfordrende arbeidsoppgaver, og at de føler seg godt ivaretatt. Nyutdannede rangerer Lyse som den foretrukne arbeidsgiver blant annet på grunn av en svært god trainee-ordning. Lyse får hvert år over tusen søkere til trainee-ordningen, og har kun ti plasser. Lyse kan dermed plukke kandidatene de anser som fremtidige talenter og som de ønsker å satse på. Også arbeidstakere som har vært i arbeidslivet en stund rangerer Lyse høyt. Dette gjelder både nasjonale og internasjonale arbeidstakere. Arbeidstakerne oppgir fleksibel arbeidstid, et multikulturelt arbeidsmiljø og dyktige kollegaer som begrunnelse. For å motta prisen som årets beste arbeidsgiver må Lyse også kunne vise til et godt resultat. Alt det overnevnte tyder på at Lyse har knekt koden for hvordan de best kan tiltrekke og ivareta talentene slik at konsernets mål nås. HR-avdelingen har en viktig rolle i dette arbeidet. Grunnen til at Lyse mottar denne prisen og har dette gode omdømmet, er en HR-avdeling som jobber strategisk, er proaktiv, tilpasningsdyktig og unnværlig i det operasjonelle.

I Lyse har HR-avdelingen gått fra å drive med personalforvaltning til å jobbe strategisk. HR befinner seg i det tredje nivået i Nordhaugs modell (2002, s. 23). Forfatteren kaller dette nivået for strategisk personalledelse. Det innebærer at HR er involvert i alle de strategiske avgjørelsene vedrørende konsernets fremtid. Det er en likeverdig kobling mellom HR og strategi. HR-direktøren inngår som en selvfølgelig del av konsernledelsen (Døving & Nordhaug, 2010, s. 265). Det meste av arbeidet i konsernet utføres av kunnskapsarbeidere, noe som medfører at arbeidstakerne og den kompetansen de besitter utgjør konsernets viktigste ressurs. For å oppnå definerte mål er Lyse avhengig av å ha den rette kompetanse til enhver tid. Strategisk kompetansestyring er derfor svært viktig og en del av konsernets forretningsstrategi (Lai, 2004, s. 14). Konsulentene i HR-avdelingen besitter svært god kunnskap og kompetanse

knyttet til human kapital, og sørger for å oppdatere denne kompetansen blant annet gjennom nettverk bestående av andre HR-avdelinger. Hvert andre år blir for eksempel HR-konsulentene "utplassert" hos andre organisasjoner for å lære av deres erfaringer. I tillegg gjennomfører de regelmessige undersøkelser blant arbeidstakerne for å kartlegge hva deres ønsker og forventninger til arbeidsgiveren er. HR-avdelingen i Lyse har til enhver tid fingeren på den såkalte "mykvarepuls". HR kan deles opp i to "hovedtyper"; hard og myk HR (Kuvaas, 2008, s. 17). Lyse er en av de få arbeidsplassene hvor begge hovedtypene er representert. HR-avdelingen representerer den harde HR-tilnærmingen (Legge, 1995, s. 66). Det vil si at det er en tett integrering av HR og forretningsstrategien. Og arbeidstakerne er knyttet til organisasjonens nytteaspekt. Den myke HR blir håndtert av mellomlederne, og reflekterer en utviklende humanisme. I Lyse er balansegangen mellom styring og ledelse med andre ord godt ivaretatt (Røvik, 2007, s. 145).

HR-avdelingen jobber i tillegg *proaktivt* (Grimsø, 2005, s. 36). Det betyr at avdelingen aktivt søker å påvirke omgivelsene. De følger nøye med på arbeidsmarkedet, og har for eksempel ansatt en HR-analytiker hvis jobb er å følge med på det som rører seg. I tillegg følger HR med på endringer knyttet til utdanning og generelle holdningsendringer i samfunnet. Dette medfører at Lyse evner å plukke opp svake signaler og tidlige tegn tidligere enn konkurrentene og kan handle i forkant av begivenhetene (Karlsen og Øverland, 2010, s. 54). Signalene og tegnene evner HR å fange opp da de kjenner til de langsiktige planene for konsernet, og vet hvilken retning konsernet ønsker å bevege seg i. En viktig del av det å være proaktiv er å kunne tenke langt frem i tid, og i den forbindelse benytter HR seg av organisasjonsfremsyn (ibid., s. 191). Det vil si at HR setter av tid til å tenke, diskutere og forme fremtiden slik at den griper muligheter og håndterer utfordringer på en god måte. Et eksempel Lyse kan vise til er oppkjøpet av flere store tomter ved siden av arbeidsplassen. Konsernet kjøpte tomtene for over 15 år siden. For to år siden startet arbeidet med å bygge et campus, og nå står snart Lyse-campus ferdig. Lyse-campus består blant annet av boliger, eldresenter, barnehage, flere restauranter og treningssenter kun for de ansatte og deres familier. I tillegg kan Lyse tilby sine ansatte flere ulike tjenester for å forenkle hverdagen. Husvask og ferdig middag levert på døren er kun noen få eksempler. Så mens resten av regionen sliter med å finne boliger og bruker flere timer i bilen for å komme seg på jobb, har Lyses ansatte alt de trenger i gåavstand. Oppkjøpet av disse tomtene kom som følge av at HR i 2012 identifiserte et svakt signal som antydte at det kom til å være bolignød i regionen i fremtiden. Et annet eksempel på at HR jobber proaktivt er måten de håndterer de eldre arbeidstakerne på. Til tross for at konsernet har en stor andel arbeidstakere over 60 år har Lyse et lavt sykefravær. Dette skyldes blant annet at Lyse har innført en del tiltak for å unngå at folk blir syke, deriblant å sørge for jevnlig vaksiner og helsekontroller. Opplæring i et sunt kosthold og trening i arbeidstiden er også med på å forebygge helserelaterte problemer.

I Lyse har de innsett at fremtiden er både kompleks, tvetydig og usikker (Karlsen & Øverland, 2010, s. 55). Ingen vet med sikkerhet hva som kjennetegner fremtiden, heller ikke HR-avdelingen i Lyse. Av den grunn er det viktig at HR-avdelingen er *tilpasningsdyktig*. Endringer er, og har vært, en del av hverdagen. Evne til å håndtere endringer har derfor blitt en del av ryggraden til HR-konsulentene. De ansatte i HR-avdelingen har blitt plukket ut spesielt med hensyn til deres endringsevne og -vilje (Busch et al., 2007, s. 103). Flere av konsulentene har for eksempel studert endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Det er ikke bare HR-avdelingen som er tilpasningsdyktig, konsernet som helhet har utviklet en fleksibilitet som er tilpasset endringsbehovet (ibid., s. 103). Med det menes at Lyse klarer å opprettholde en effektiv produksjon samtidig som de utvikler en organisasjon som kan takle fremtidige utfordringer. En måte Lyse tilrettelegger for organisasjonsendringer på er å utvikle ledere som våger å stå i det usikre og ukjente (Peat, 2007, s. 920). Et annet tiltak er at konsernet legger til rette for at spontane selvorganiserende grupper kan oppstå (Stacey, 1993, s. 15). Ved å gjøre dette sørger Lyse for effektiv læring og interaksjon som igjen kan føre til at ny strategisk retning oppstår. Det kan også nevnes at motstand mot endring (Jacobsen, 2004, s. 155) så å si ikke eksisterer i konsernet. En mulig forklaring kan være at de ansatte involveres i både fremsyns- og endringsprosesser.

For å få tid til de overnevnte aktiviteter har HR-avdelingen frigitt seg fra administrativ, operativ støtte til lederne og de ansatte. De har gjort seg selv *unnværelig i det operasjonelle*. Det betyr ikke at disse oppgavene ikke blir ivaretatt. HR

har ved hjelp av teknologien utviklet diverse verktøy som gjør de ansatte mer selvhjulpne. En tilleggseffekt er at HR-informasjonen nå er tilgjengelig på internettet til enhver tid. HR-avdelingen har selvfølgelig også lært opp de ansatte til å bruke disse verktøyene. Et eksempel på et verktøy er lønnskalkulatoren som gjør at de ansatte i samråd med nærmeste leder kan sette sin egen lønn innenfor rammer satt av HR. I tillegg har HR trent opp et sikte av mellomledere som håndterer ledelsen og "coachingen" av de ansatte. Lederne fungerer som på den måten som HR-avdelingens forlengede arm ut i organisasjonen. Mellomlederne i Lyse er blant annet eksperter på kulturforståelse. Denne ekspertisen har de opparbeidet ved ekskursjoner, erfaringsutveksling og jevnlig møter med en av konsulentene i HR-avdelingen som er antropolog. Kulturforståelse er svært viktig siden konsernet er en multikulturell arbeidsplass.

Avslutningsvis vil vi gratulere Lyse med seieren, og ser ikke bort fra at de stikker av med tittelen "Årets arbeidsgiver" til neste år også.

På slutten av det andre fokusgruppeintervjuet kom det frem at idealbildet av HR i Lyse bør kunne oppnås på mye kortere tid enn 18 år. Informantene mener dette bør være en realitet i løpet av fem til ti år, så det er mulig overskriften heller burde være "visjonen av HR i Lyse i 2022". De hurtige endringene som preger dagens samfunn gjør at fremtiden rykker stadig nærmere. For at dette idealbildet skal bli en realitet må HR ta grep allerede i dag, da formingen av fremtiden starter i nåtid. I det neste kapitlet presenteres flere tiltak som kan bidra til nettopp dette.

6.3 Forslag til tiltak for å forme fremtiden

Å skape en ønsket fremtid er vanskeligere enn å tenke på alternative fremtidsscenarioer og å diskutere disse. Jeg skal likevel forsøke å gå fra tanker og diskusjoner om fremtiden, til å komme med konkrete forslag til handling i nåtiden. Disse tiltakene utgjør den manglende delen i det greske triangelet, nemlig formingselementet. Tiltakene kan utgjøre HR-avdelingen i Lyse sitt fundament for å forme det ønskede fremtidsbildet dersom avdelingen velger å ta de i bruk. Først vil jeg gi en kort oversikt over hvilke utfordringer informantene mener HR kan møte i 2030.

På spørsmål om hvilke utfordringer HR kan møte i 2030 svarer informantene som følger: De tror at en av de største utfordringene vil være å ha tilstrekkelig tilgang på nødvendig kompetanse, blant annet på grunn av flere eldre. Manglende informasjon om den langsiktige strategien i konsernet representerer også en utfordring. Det vil si at manglende informasjon om hvilken retning Lyse som konsern ønsker å gå gjør at HR-avdelingen ikke vet hvilke skilt de skal se etter. HR-avdelingen operer ikke som en uavhengig enhet, men skal serve konsernet og trenger derfor å vite hva de langsiktige planene er. En tredje utfordring er knyttet til det å være bindeleddet som sørger for en effektiv og god anvendelse av human kapitalen. Det er ønskelig at HR skal være både på strategisk planleggingsnivå, og samtidig ha fingeren i jorden. Avslutningsvis sier informantene også at det er ekstremt mange muligheter for HR dersom de bare tar de rette valgene og gjør de riktige tingene.

I følge Kalleberg (2009, s. 97) skal samfunnsvitenskapelig forskning ikke bare bidra til økt forståelse av samfunnet, men også til forbedring av det. En type konstruktivt

forskningsopplegg er å forestille seg en forbedret situasjon og hvordan man kan bevege seg i retning av denne (ibid., s. 99). I denne studien har informantene forestilt seg og beskrevet et idealbilde av HR-avdelingen i 2030. Under vil jeg presentere forslag til hva som bør gjøres for å forme dette ønskede fremtidsbilde. Det vil si at dette kapittelet vil være et forsøk på preskripsjon (Karlsen & Øverland, 2010, s. 59). Forslagene vil bestå av konkrete tiltak informantene kom med i fokusgruppeintervjuene, og disse tiltakene har jeg valgt å gjøre mer detaljerte. Jeg gjør oppmerksom på at dette er ment som forslag som det er mulig å jobbe videre med. Dersom man velger å jobbe videre med disse forslagene er det min anbefaling at man sørger for at forslagene er forankret hos konsernledelsen. Det anbefales å sette sammen en arbeidsgruppe som skal jobbe videre med forslagene med det formål å forme fremtiden i ønskede retning. Med det mener jeg at de tiltakene som blir foreslått av arbeidsgruppen også blir iverksatt. Det er også en fordel å ha en bred deltakelse, da en del av disse tiltakene mest sannsynlig vil involvere at flere av de ansatte er nødt til å endre måter å tenke og jobbe på. Tiltakene som blir foreslått er en kombinasjon av tiltak avdelingen kan og bør sette i gang allerede i dag, og tiltak som muligens bør iverksettes ved behov. Alt etter som hvordan fremtiden utfolder seg.

Målet informantene fokuserte på er at HR-avdelingen i 2030 har en plass ved det strategiske forhandlingsbordet i Lyse. Med det menes at HR blir en avdeling som er delaktig i å avgjøre Lyses videre skjebne. For å komme dit må HR-avdelingen gjøre seg unnværelig i den daglige driften og evne å se tidlige tegn og svake signaler slik at de kan handle proaktivt i stedet for reaktivt. Det er i tillegg viktig at HR er tilpasningsdyktig da fremtiden er usikker.

Tiltakene som kan bidra til at HR-avdelingen blir strategisk:

1. Få tilgang til konsernets nåværende strategi
2. Håndtere nåværende personalutfordringer proaktivt
3. Sørge for relevant kompetanse i HR-avdelingen
4. Utvikle verktøy, lære opp mellomledere og sette ut arbeidsoppgaver
5. Gjennomføre organisasjonsfremsyn
6. HR-konsulentene må ha endring i ryggraden
7. Måle resultatene av det HR gjør
8. Evaluere og sørge for tilbakemelding fra ledelse og de ansatte

Ved å iverksette disse tiltakene kan HR-avdelingen på sikt overbevise konsernledelsen om behovet for den type kunnskap de besitter. Og at kunnskapen er nødvendig for å kunne utforme gode forretningsstrategier. Jeg vil i det følgende redegjøre og utdype hvert av de åtte punktene.

Det kom frem at informantene ikke kjente til strategien eller de langsiktige planene for konsernet som helhet. Et første og svært viktig tiltak er derfor å få tilgang til

forretningsstrategien slik at HR vet hvilke skilter man skal være oppmerksom på. Denne informasjonen vil gi HR mulighet til å handle proaktivt i motsetning til reaktivt i forhold til personalutfordringer. Dette er også et tiltak som ikke burde medføre for store vanskeligheter med å få gjennomført så fremst det foreligger en strategi for konsernet i dag, noe jeg er sikker på at det gjør.

Trender som med stor sannsynlighet vil forekomme og som vil ha stor betydning dersom de inntreffer, må HR starte allerede nå å forberede seg på. Lyse må frigi ressurser til å ta tak i de personalutfordringene de ser konturene av i dag. En av fremtidens utfordringer er knyttet til at befolkningen blir stadig eldre. Denne utfordringen ses i Lyse i dag da flere ansatte nærmer seg pensjonsalder. Et første steg knyttet til dette tiltaket kan være å analysere alderssammensetningen slik at HR-avdelingen får en oversikt over når Lyse vil få store grupper med arbeidstakere som går av med pensjon. Slik kan avdelingen tilrettelegge for etterfølgerplanlegging og kartlegging av kompetansen til de som nærmer seg pensjonsalder. Og på den måten sikre at verdifull, taus kompetanse ikke forsvinner ut av konsernet. Det at befolkningen blir eldre kan også føre til at Lyse vil ha mangel på relevant, og ikke minst viktig, kompetanse. Informantene mener at det derfor er stor sannsynlighet for at Lyse må ut av landet for å finne kompetansen, og dermed må HR tilrettelegge for et multikulturelt arbeidsmiljø. Arbeidsspråket blir muligens engelsk, og med flere ulike religioner representert må maten som serveres i kantinen tilpasses. HR må også drive opplæring i hvordan de ansatte skal samarbeide godt sammen til tross for kulturelle forskjeller. Her kan HR-avdelingen bygge nettverk for å lære av erfaringene andre selskaper har gjort seg. Et forslag informantene kom med var å etablere en egen internasjonal avdeling innen HR for å ivareta disse utfordringene.

Et annet konkret tiltak er å lage en plan eller strategi for hvordan HR skal håndtere de nye selskapene som enten er heleid eller deleid av Lyse. Konsernet kjøper stadig opp flere selskaper. Hvilke tjenester skal HR levere til disse selskapene? Gjelder de samme kravene og rettighetene for de ansatte i alle disse selskapene? Per i dag finnes det ingen retningslinjer for hvordan disse selskapene skal håndteres, og av den grunn brukes en hel del tid på å tilpasse systemer og retningslinjer. Håndterer HR disse personalutfordringene på en god måte kan det være et salgsargument som kan brukes for å få innpass hos konsernledelsen.

HR må til enhver tid sørge for å være oppdatert og for å ha relevant, komplementær kompetanse i egen avdeling. Informantene tror avdelingen må bestå av et kompetansespisset team. Dette kan bety både videreutdanning av ansatte, bygging av nettverk for å lære av andre, og tilføring av ny kompetanse. Det ble for eksempel nevnt at i fremtiden kan det være et behov for en HR-analytiker eller en arbeidsmakedsanalytiker som skal ha som hovedoppgave å fange opp og analysere de svake signalene. Det er også mulig at HR-avdelingen vil få behov for den typen kompetanse en sosialantropolog besitter dersom de må ut på det globale arbeidsmarkedet for å finne kompetansen.

HR-avdelingen må sørge for at de operative funksjonene og oppgavene knyttet til humankapitalen er ivaretatt på andre måter. Diverse verktøy må utvikles for å gjøre de ansatte mer selvhjulpne. HR må i tillegg sørge for opplæring i bruken av verktøyene.

Arbeidet med å utvikle verktøy har allerede startet opp i HR-avdelingen. Som andre systemer og metoder må også disse verktøyene videreutvikles i tråd med teknologiutviklingen. Mellomlederne må trenes opp i å ivareta en større del av den rådgivningen som HR gjør i dag, og de må kunne fungere som en slags førstelinjekontakt overfor spørsmål fra de ansatte. I tillegg må HR vurdere om det er oppgaver de ikke trenger å utføre selv. Det er mulig noen av arbeidsoppgavene kan settes ut til andre selskaper som er spesialister på den konkrete oppgaven. Et eksempel kan være å "outsourche" hele eller deler av rekrutteringsprosessen, som er en arbeidsoppgave HR har brukt mye tid på tidligere. Siden HR i dag bruker en god del av arbeidstiden til å rådgi lederne og de ansatte i konsernet, vil dette vil medføre at HR får frigitt tid til andre aktiviteter.

Informantene mener HR bør fortsette å se fremover, og gjerne gjennomføre organisasjonsfremsyn regelmessig. Dette kan oppnås ved å sette av tid til fremsyn, og det er mulig fremsyn bør inngå som en del av årshjulet på lik linje med andre HR-aktiviteter som for eksempel medarbeidersamtaler. På den måten vil HR-avdelingen med jevne mellomrom tenke på og diskutere fremtiden, for så å forme fremtiden i hverdagen. HR-avdelingen kan med fordel involvere ansatte fra andre deler av organisasjonen slik jeg gjorde i forbindelse med denne studien. Dette for å sørge for at gruppen ikke blir for homogen, og at man dermed går glipp av nye og interessante innspill og meningsutvekslinger. Formålet med fremsynet bør være å kartlegge trender og drivkrefter som er av betydning for HR, og som gjør at avdelingen evner å fange opp forvarslar (tidlige tegn og svake signaler) som kommer. Et slikt organisasjonsfremsyn bør også gjennomføres i konsernledelsen, men da med fokus på hvordan de kan gjøre Lyse mer robust.

De ansatte i HR-avdelingen må ha endring i ryggraden. Med det menes at de ansatte i HR-avdelingen skal være endringsagenter i resten av organisasjonen. For å være en endringsagent er det et minstekrav at de har en forståelse for at endring er nødvendig i dagens samfunn. Nøyaktig hvordan endring skal bli en del av ryggraden til HR-konsulentene diskuterte ikke informantene. Dette er muligens en del av en persons personlighet og dermed noe man kan forsøke å kartlegge i forbindelse med intervjuer. På grunn av at fremtiden er så usikker, og fordi endringene kommer hurtigere og har blitt en del av vår hverdag, må HR skape endringsevne og ikke minst endringsvilje i organisasjonen. Da kan alle delsystemene i den konseptuelle foretaksmodellen (Busch et al., 2007, s.33) som utgjør organisasjonen Lyse snu seg kjapt ved behov.

HR må måle resultatene av det de gjør. Målingen kan belyse verdien av å ha en egen HR-avdeling i konsernet, med det mener jeg hvordan HR er med på å bidra til bunnlinjen i Lyse. Å måle resultater av tiltak er en del av det å gjøre avdelingen uunnværlig for konsernledelsen. HR må belage seg på å drive med intern markedsføring i en periode for å selge inn HR-avdelingen og den kompetansen som HR-avdelingen kan bistå med.

Et annet tiltak er å sørge for å få tilbakemelding fra både konsernledelsen og de ansatte i forhold til deres forventninger og ønsker til HR leveransene, og også i forhold til kvalitet på det som leveres i dag. Det er bestandig rom for forbedring, dette gjelder også HR og tiltakene de setter i gang. Her har Lyse allerede startet opp arbeidet med å

innføre en tilbakemeldingskultur, og flere av tiltakene som gjennomføres i regi av HR blir nå evaluert med tanke på forbedring. En av informantene nevnte fokusgruppeintervjuer med ansatte som et forslag til hvordan HR kan få den nødvendige tilbakemeldingen.

Oppsummert er konklusjonen at det er mange muligheter for HR i Lyse. HR-avdelingen må bare sette i gang med å forme fremtiden i ønsket retning, og disse tiltakene kan utgjøre fundamentet for implementeringen av fremtiden.

For HR-avdelingen vil selve fremsynsprosessen ha klargjort tanker og handlingsalternativer som kretser om de usikkerheter, tvetydigheter og kompleksiteter en slik organisasjon vil kunne møte. Fremsynsprosessen vil imidlertid ikke fjerne disse, da fremtiden fremdeles er *usikker*, *tvetydig* og *kompleks*; men den organisatoriske beredskap for å forstå og møte dem vil kunne være bedret.

7 Referanser

- Adam, B. (2011). Wendell Bell and the sociology of the future: Challenges past, present and future, *Futures* 43, 590-595.
- Arbeidsmiljøloven (2005). Lokalisert på <http://www.lovdata.no>
- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research* (2.ed.) Cambridge: Polity Press.
- Brandth, B. (1996). Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst. I H. Holter & R. Kalleberg (red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2. utg., s. 145-165) Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T., E. Johnsen, S. J. Valstad & J. O. Vanbo (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget
- Cunha, M. P., P. Palma & N. G. Costa (2006). Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. *Futures*, 38, 942-955.
- Diskrimineringsloven (2005). Lokalisert på <http://www.lovdata.no>
- Døving, E. & O. Nordaug (2010). Fra HRM til strategisk HR-styring. I G. Ladegård & S. I. Vabo (red.), *Ledelse og styring* (s. 253-270). Bergen: Fagbokforlaget
- Fangen, K. (2004). *Deltakende observasjon*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Godet, M. (2006). *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. London: Economica.
- Grimlø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon: Teori og praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve: Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, nr. 1.
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hjertø, K. B. (2009). Teamarbeid. I B. Kuvaas (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hydén, M. (2000). Forskningsintervjun som relationell praktikk. I H. Haavind (red.), *Kjønn og fortolkende metode: Metodiske muligheter i kvalitativ forskning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- InFuture (2009) *Fremtidens arbeidsliv*. Lokalisert på http://infuture.no/pdf/FremtidensArbeidsliv_rapport.pdf
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.) Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. & J. Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, S. (2003). SCM som ledelsesidé. *Magma*. Lokalisert på <http://www.magma.no/scm-som-ledelsesid>
- Kalleberg, R (2009). Dokumentasjon, analyse og svar – dialogen med leserne. I R. Kalleberg, R. Malnes & F. Engelstad, *Samfunnsvitenskapens oppgaver, arbeidsmåter og grunnlagsproblemer* (s. 82 – 108). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Karlsen, J.E. & H. Karlsen (2010). Den sosiale konstruksjon av «nåtid», paper presentert på NEON 2010, 26.11.11
- Karlsen, J. E. & E. Øverland (2010). *Carpe Futurum*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Krueger, R. A. & M. A. Casey (2009). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (4. ed.). London: Sage

- Kuvaas, B. (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Hampshire: Palgrave
- Lov om erverv av vannfall mv. [industrikonsesjonsloven] (1917). Lokalisert på <http://www.lovdatab.no>
- Miller, R. (2007). Futures literacy: A hybrid strategic scenario method. *Futures* 39, 341-362.
- Nordhaug, O. (red.) (2002) *Strategisk personalledelse. Utvalgte emner* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Peat, F. D. (2007). From certainty to uncertainty: Thought, theory and action in a postmodern world. *Futures* 39,920-929.
- Quist, J., Vergragt, P. (2006). Past and future of backcasting: the shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework. *Futures* 38, 1027-1045.
- Rossel, P. (2010). Making anticipatory systems more robust. *Foresight* 12/3, 73-86.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Sarpong, D. (2011). Towards a methodological approach: theorising scenario thinking as a social practice, *Foresight* 13/2, 4-17.
- Selin, C. (2008). The Sociology of the Future: Tracing Stories of Technology and Time. *Sociology Compass* 2/6, 1878-1895.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations: A complexity approach to change*. New York: Routledge.
- Stacy, R. D. (1993). Strategy as order emerging from chaos. *Long Range Planning*, 26, 1.
- Stacey, R. D. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem: Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Van de Ven, A. H. & M. S. Poole (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- Vedtekter (2012). Lokalisert 12. juni 2012, på www.lyse.no: <http://www.lyse.no/tabsider/vedtekter-article11642-13759.html>
- Aas Eielsen, A.K. (2012) Kontrollert vekst, *Lyse sider*. 1, 4.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide fokusgruppeintervju 1

Fra: **Katrine Fugelli Simonsen**
Dato: **27.02.2012**
Sak: **Invitasjon til fokusgruppesamling i fm masteroppgave i Endringsledelse, UiS**
Formål: **Gjennomføre et fokusgruppeintervju om utfordringer/muligheter for HR i Lyse i 2030**
Sted: **Mariero (møterom fremkommer av møteinnkallelsen)**
Dato: **Tirsdag 06.03.12**
Tid: **09.00-11.00**

Du inviteres herved til å delta i en fokusgruppe om utfordringer/muligheter for HR i Lyse i 2030. Fokus vil ligge både på fremtidens HR og på hvordan man kan arbeide for å forme en konkurransekraftig og vital avdeling for de neste 15-20 årene.

Målsettingen er å gjøre HR i Lyse til en robust og levedyktig avdeling som er i stand til å møte de utfordringer og gripe de muligheter fremtiden kan gi.

Prosessen vil rent praktisk foregå over to samlinger, som varer fra 90-120 minutter, med tre ukers mellomrom. Sentralt i disse møtene vil være oppgitte temaer som følger av denne invitasjonens spørsmål. Deltakerne vil være ansatte i HR-avdelingen sammen med representanter fra sentrale funksjoner i andre deler av Lyse. Møtene vil avholdes som et gruppeintervju med en gruppeleder som leder samlingen og en observatør.

Fokusgruppeintervjuet skal dekke følgende hovedspørsmål:

1. Bli enige om en felles definisjon av HR (Human Resources)
2. Hva kjennetegner idealbildet/visjonen av HR i Lyse i 2030?
3. Hvilke alternative fremtidsbilder av HR i Lyse i 2030 kan vi tenke oss? Hva kjennetegner disse fremtidsbildene?
4. Hva kjennetegner arbeidstakere i 2030?
5. Hvilke trender/drivere er det som påvirker HR, og som kan ha noe å si for fremtidens HR?
6. Hvordan kan HR i Lyse best møte interne/eksterne utfordringer for en langsiktig tilpasning til idealbildet av HR i 2030?

Diskusjonen vil bli nedskrevet/tatt opp på bånd og vil sikres etter foreliggende kriterier som fortrolig materiale. Det skal anvendes i mastergradsavhandlingen til Katrine Fugelli

Simonsen, og vil bli anonymisert og forelagt deltakerne før publisering. Veileder i mastergradsstudiet i Endringsledelse er Professor Jan Erik Karlsen, Universitetet i Stavanger.

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide fokusgruppeintervju 2

Fokusgruppeintervju om utfordringer/muligheter for HR i Lyse i 2030

Sted: **Mariero (møterom fremkommer av møteinnkallelsen)**

Dato: **Torsdag 29.03.12**

Tid: **13.00-15.00**

Fokusgruppeintervjuet skal dekke følgende 6 hovedspørsmål:

1. En del av idealbildet/visjonen av HR i 2030 er at HR jobber strategisk.

- Hva innebærer strategisk HR i 2030?
- Hvilken kompetanse vil dette kreve av HR?
- Hvilke grep må HR ta for å være strategisk i 2030?

2. Uunnværlig på enkelte områder og unnværlig på andre: Hvordan er fordelingen av HR-funksjoner og arbeidsoppgaver i Lyse i 2030?

- Hvilke funksjoner/arbeidsoppgaver gjør HR?
- Hvilke funksjoner/arbeidsoppgaver gjør lederne/arbeidstakerne selv (self service)?
- Hvilke funksjoner/arbeidsoppgaver gjør andre på vegne av HR (outsourcing)?

3. Hva er viktig for arbeidstakere i 2030?

- Hvordan er for eksempel forholdet mellom jobb og fritid?
- Hva må HR gjøre for å tiltrekke og beholde talentene i 2030?

4. Hva kjennetegner ansettelsesforholdene i 2030?

- For eksempel:
 - Lange vs. korte arbeidsforhold
 - Fast ansatt vs. oppdrag/prosjekt
- Hva vil disse ansettelsesforholdene kreve av HR?

5. Hva kjennetegner et multikulturelt arbeidsmiljø i 2030?

- Hva/hvem er driverne?
- Hva vil et multikulturelt arbeidsmiljø kreve av HR?

6. Fremtiden er usikker – HR må derfor være tilpasningsdyktig.

- Hvilke utfordringer og muligheter kan HR møte i 2030?
- Hvordan kan HR best tilpasse seg usikkerheten som er knyttet til konteksten i 2030?

Diskusjonen vil bli nedskrevet/tatt opp på bånd og vil sikres etter foreliggende kriterier som fortrolig materiale. Det skal anvendes i mastergradsavhandlingen til Katrine Fugelli Simonsen, og vil bli anonymisert og forelagt deltakerne før publisering. Veileder i

mastergradsstudiet i Endringsledelse er Professor Jan Erik Karlsen, Universitetet i Stavanger.