



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

## Hva fremmer og hva hemmer HRM sin strategiske innflytelse?

- En kvalitativ studie av HRM sin innflytelse i organisasjoner

Master in Business Administration

**BE323E**

Maria Granhøy-Markussen & Eigil Granhøy-Markussen



## **Forord**

Denne fordypningen er det siste vi gjør på vårt MBA-studie ved Handelshøyskolen i Bodø. Det har vært en god øvelse med krevende oppgaver og kunnskap å bryne seg på. Når sluttstrek skal settes vil vi takke noen av de som har hjulpet oss på oppløpet. Først vil vi takke våre respondenter som tok seg tid i en travel hverdag slik at vi fikk empirien på plass. Derneft Alf-Håvard Dahl, vår veileder, for rask og konstruktiv tilbakemelding. Til slutt vil vi dedikere vår masteroppgave til våre to fedre; Terje Torkelsen, akademikeren som fant praktikeren i seg sent i livet - og som har gitt oss tilbakemeldinger gjennom studiet. Og Harald Sigurd Markussen, praktikeren som er en hyppig gjest ved biblioteket i sine modne år. Hvis vår studie kan utgjøre ett skritt over broen mellom teori og praksis er vår målsetning nådd.

Kvaløysletta, 18.12.2013 ©

Maria Kristine Granhøy-Markussen

Eigil Granhøy-Markussen

Forord .....	1
Abstract .....	4
Figurliste .....	5
1.0 Introduksjon .....	6
1.1 Aktualisering.....	6
1.2 Forsknings spørsmål .....	7
1.3 Modell for avhengige & uavhengige variabler .....	8
1.4 Generelle forutsetninger og avgrensninger .....	11
1.5 Oppgavens struktur .....	12
2.0 Teori .....	13
2.1. Strategi .....	13
2.2 Veier til innflytelse .....	14
2.3. Strategisk innflytelse.....	17
2.4. HRM: idéhistorisk bakteppe.....	19
2.5 HRM på norsk.....	26
2.6 Kritikk av og debatt rundt HRM .....	28
2.7. Human Resource Management / Strategisk HRM .....	31
2.7.1 Definisjoner og begrepsavklaringer - (S)HRM .....	32
2.7.2 Den profesjonelle HR-leder .....	42
2.7.3 IT-verktøy / E-HRM.....	45
2.7.4 HR-leder i styrerommet .....	47
2.7.5 Empowerment.....	49
2.7.6 HRM-strategi, virksomhetsstrategi og HRM modenhet .....	51
3.0 Metode.....	55
3.1 Forskningsdesign.....	56
3.2 Forskningsmetode.....	58
3.3 Evaluering av forskningsmetode .....	61
4.0 Empiri: viktige funn i den enkelte virksomhet .....	62
4.1 Blåmann.....	62
4.1.1 Generelt inntrykk av virksomheten .....	62
4.1.2 Rolle- og selvforståelse hos HR-leder .....	63
4.1.3 Samhandlingskultur internt .....	63
4.1.4 Toppleder/CEO sin oppfatning av HRM.....	64

4.1.5 Formell forankring/plassering i organisasjonen .....	64
4.1.6 HR-leder sin kompetanse .....	65
4.1.7 Tilgang på og nytte av IT-verktøy .....	65
4.2 Buren.....	66
4.2.1 Generelt inntrykk av virksomheten .....	66
4.2.2 Rolle- og selvforståelse hos HR-leder.....	67
4.2.3 Samhandlingskultur internt .....	68
4.2.4 Toppleder/CEO sin oppfatning av HRM.....	68
4.2.5 Formell forankring/plassering i organisasjonen .....	69
4.2.6 HR-leder sin kompetanse .....	69
4.2.7 Tilgang på og nytte av IT-verktøy .....	70
4.3. Hollenderen.....	70
4.3.1 Generelt inntrykk av virksomheten .....	70
4.3.2 Rolle- og selvforståelse hos HR-leder.....	71
4.3.3 Samhandlingskultur internt .....	71
4.3.4 Toppleder/CEO sin oppfatning av HRM.....	72
4.3.5 Formell forankring/plassering i organisasjonen .....	73
4.3.6 HR-leder sin kompetanse .....	73
4.3.7 Tilgang på og nytte av IT-verktøy .....	74
5.0 Analyse .....	75
5.1. Forskningsspørsmålet - hva har vi gjort?.....	75
5.2. Hva er våre funn og hvordan kan de forstås?.....	75
5.3 Teoretiske betraktninger .....	89
5.4 Bidrag, begrensninger og videre forskning.....	91
6.0 Oppsummering.....	91
6.1 Konklusjon.....	91
Referanseliste .....	93
Appendiks.....	98

## **Abstract**

The purpose of this study is to discuss the correlation between certain variables and the strategic influence of the HR-role within three different organizations. We articulate seven specific research questions on the background of our main research question: *What further and inhibit the strategic influence of HRM?*

The research questions serve as a foundation for establishing a model tested in our case studies. We use a qualitative approach and data is collected using semi-structured interviews. Both CEO and HR executive are interviewed to compare their views.

The results of our thesis indicate that several variables further the strategic influence of HRM: The role- and self-understanding of the HR-executive, the CEO perception of HRM, the place of the HR-function in the organisation, and the expertise of the HR executive. Interaction and cooperation is always appropriate, but not enough to further the strategic influence of HRM. A variable such as information technology does not, on it's own, further the strategic influence.

Research on HRM is said to have a high degree of normative character, and scholars agree there is a gap between academics and practitioners. Future research, building on a higher degree of empirical studies, might shed more light on the strategic influence of HR executives, and to what extent this is of critical importance for the output of goods and services in organizations.

Keywords: Human resources management, Strategic influence, Norway, HR executive.

## Figurliste

Figur	1. Forskningsmodell: avhengige & uavhengige variabler	s. 9
Figur	2. Maktmatrise bearbeidet fra: Hagen, Inger Marie 2010	s.19
Figur	3. Personnel Management vs. HRM Bearbeidet fra: Guest, David 1987	s.25
Figur	4. Personnel Management vs. HRM Bearbeidet fra: Farnham, David 2010	s.25
Figur	5. Definisjoner HRM. Egen bearbeiding/oppstilling.	s.33
Figur	6. HRM modenhetsskala; bearbeidet fra: Kearns, Paul 2013 & <a href="http://www.hrmaternity.com/a-simple-introduction-to-the-maturity-scale/">www.hrmaternity.com/a-simple-introduction-to-the-maturity-scale/</a>	s.53
Figur	7. Sentrale funn, sammenlignende oppstilling	s.74

## 1.0 Introduksjon

### 1.1 Aktualisering

Et dynamisk samspill mellom politikk, trender, finansielle føringer og forskning påvirker over tid hvordan virksomheter organiserer seg selv og hvordan akademia teoretiserer styring og ledelse. Mange organisasjoner gjennomfører forvaltningsreformer og tilpasser sin organisasjonsdesign i tråd med endrede rammevilkår og ny kunnskap.

Fagfeltet for vår oppgave er Human Resources (HR) eller Human Resources Management (HRM) – ledelse og styring av menneskelige ressurser. Også HRM-feltet påvirkes av de nevnte mekanismer. HRM lever sitt parallelle liv ved siden av den mer tradisjonelle funksjonen som faget personaladministrasjon (PA) eller personalledelse (PL) beskriver. I økende grad tillegges nye attributter til disse funksjonene og vi får nye mentale, pekuniære og organisasjonsmessige forventninger til hvilke roller innehavere av en HRM-funksjon skal utøve i sitt arbeid. Akademiske bidrag med overskrifter som: *Strategisk kompetanseledelse* (Lai, 2013), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (Kuvaas og Dysvik, 2012) og *Fra HRM til strategisk HR-styring* (Ladegård og Vabo, 2010) vitner om endrede premisser for det som mange fra før av forstår som klassisk personalforvaltning. Kuvaas uttaler: «*Overgangen fra personalledelse til HRM handler blant annet om at de menneskelige ressursene blir tillagt en strategisk betydning, som igjen har ført til at stadig flere organisasjoner har oppjustert HRM-funksjonen med markedsmessig, økonomisk og strategisk kompetanse*» (Kuvaas, 2005:11).»

Det kan oppleves som forgangne tider, i hvert fall sett ifra mange av verdens økonomier, når vi ser Charlie Chaplin harselere med samlebåndsproduksjon i «Modern Times». De ansatte er gjennom HRM ansett som virksomhetens viktigste ressurs og kilde til suksess (Olberg, 1995; Barney & Wright, 1997; Brewster, 2000; Boon, 2008; Henderson, 2011). Dette utgjør en radikal endring ifra tidligere tiders mer mekanistisk funderte og pregede arbeidsforhold og jobbreasjoner (Lengnick-Hall, 2009). Mange arbeidstakere har nytt og nyter godt av en endret arbeidssituasjon hvor «kampen om hodene» og viktigheten av å ha en kompetent og talentfull arbeidsstokk gjør seg gjeldende (Stahl et al., 2012). Den globale kunnskapsøkonomien (Boudreau og Ramstad, 2002; Kuvaas og Dysvik, 2012) brer om seg og

mennesket selv blir (d)en essensiell(e) innsatsfaktor som skaper verdier i de fleste sektorer av arbeidsmarkedet. Flere forskere ser en utvikling ved HRM at fra å være reaktiv, preskriptiv og administrativ tar den i større grad en posisjon som proaktiv, deskriptiv og utøvende/besluttende (Boxall, 1994; Brockbank, 1999; Budwar og Aryee, 2008).

HR-ledere har møtt eller vil møte på de utvidede forventningene som tillegges HRM. Konkret handler det om en økende bevissthet i organisasjoner om den strategiske betydningen som HRM kan ha. *Verdiskaping, konkurransefortrinn, innovasjon, hr-architecture, bærekraftig HRM og e-HRM* er noen stikkord som kan beskrive den nye mangefasetterte hverdagen som mange HR-ledere står i. I lys av dette vil vi i vår oppgave sette fokus på hva som påvirker HR-ledere sin mulighet til å influere strategisk i organisasjoner.

## 1.2 Forskningsspørsmål

Tatt i betraktning vårt valg av tematikk og tilnærming til denne - vil vi søke å svare på følgende forskningsspørsmål (FS):

### **Hva fremmer og hva hemmer HRM sin strategiske innflytelse?**

Med andre ord, finnes der drivere eller hindre på veien fra et ideal om et sterkt utvidet handlingsrom for HRM til en reell gjenkjennbarhet av at idealene er inkorporert i offentlige og private virksomheter?

Mye av litteraturen om HRM har et normativt preg (Kaufman, 2007). Den sier noe om hvordan virksomheter bør innrette seg for å oppnå konkurransekraft gjennom å forankre HR-arbeidet strategisk (Lawler III og Mohrman, 2003; Andersen og Kuvaas, 2009). Vi ønsker å ha en i større grad deskriptiv tilnærming til vårt forskningsspørsmål. Vi vil undersøke hvilken betydning ulike formelle og uformelle faktorer har for HR-lederes innflytelse på strategi. Hvordan kan hver enkelt faktors betydning karakteriseres og finnes der innbyrdes påvirkningskraft mellom de ulike faktorene?



For å konkretisere vårt forskningsspørsmål ytterligere vil vi brette det opp i følgende syv delspørsmål:

- FS 1:** Hvordan påvirkes den strategiske innflytelsen til HR-leder av hans/hennes rolle- og selvforståelse?
- FS 2:** Hvordan påvirker toppleders/CEOs syn på HRM sin rolle den strategiske innflytelsen til HRM?
- FS 3:** Hvordan påvirker organisasjonens mål om samhandling HRM sin strategiske innflytelse?
- FS 4:** Hvordan påvirker HRM sin formelle forankring/plassering i organisasjonen den strategiske innflytelsen?
- FS 5:** Hvordan påvirker tilgang på optimal teknologi og informasjonssystemer den strategiske innflytelsen?
- FS 6:** Hvordan påvirker kompetansegrunnlaget hos HR-leder den strategiske innflytelsen?
- FS 7:** Hvordan fremstår de ulike faktorene samlet - og hva sier dette om HRM sin strategiske innflytelse og organisasjonens HRM-modenhet totalt sett?

Spørsmålene fra en til seks varierer i hvilken grad de er knyttet til HR-leder som person, hans/hennes tilnærming til sitt arbeid, og ytre faktorer som rammer inn HR-lederen sin jobbsituasjon. I spørsmål syv vil vi undersøke om der finnes noen tydelige sammenhenger faktorene sett i sin helhet - som ytterligere fremmer eller hemmer HR-lederes strategiske innflytelse. Vi vil også på bakgrunn av våre funn forsøke bestemme hvilken fase på en modenhetsskala hver enkelt organisasjon kan plasseres i, ut ifra en vurdering om HRM-modenhet i virksomheten.

### **1.3 Modell for avhengige & uavhengige variabler**

For å strukturere og systematisere våre forskningsspørsmål utvikler vi en modell som utgangspunkt for undersøkelsen. Modellen er utarbeidet på bakgrunn av de syv delspørsmålene. Implisitt i modellen, gjengitt i figur 1 nedenfor, er da hvorvidt de ulike uavhengige variablene fremmer eller hemmer HR-leders strategiske innflytelse, som her er den avhengige variabelen. Fordelen med en slik modell er at vi presiserer de uavhengige

variablene, får en ramme som vi kan bevege oss innenfor i vår senere analyse, samt at vi i større grad styrer vårt fokus i oppgaven fra et åpent hovedspørsmål til en undersøkelse av konkrete variabler. De uavhengige variablene er ikke uttømmende, men et utvalg vi har gjort på bakgrunn av hva vi mener påvirker den avhengige variabelen. De er også knyttet tett opp til forskningsspørsmålene. Vi kunne ha styrt forskningsprosessen ytterligere ved å fremsette hypoteser for hver enkelt av de uavhengige variablene, av typen: «*Det er en positiv sammenheng mellom HR-leders rolle- og selvforståelse og dens strategiske innflytelse.*» Når vi har valgt ikke å gjøre dette er det fordi vi i kombinasjonen av forskningsspørsmål og modell mener å ha tilstrekkelig rammeverk for vår analyse. For en nærmere beskrivelse av fremgangsmåte og metode viser vi til kapittel tre i vår oppgave.

### Uavhengige variabler

---

Rolle- og selvforståelse hos HR-leder

---

Toppleder/CEO sin oppfatning av HRM

---

Samhandlingskultur internt

---

Formell forankring/plassering i organisasjonen

---

Tilgang på og nytte av IT-verktøy

---

HR-leder sin kompetanse

### Avhengig variabel

**Strategisk  
innflytelse**

Figur 1. Modell: avhengige & uavhengige variabler

Som en kan se, er de uavhengige variablene i modellen basert på de seks første delspørsmålene. De uavhengige variablene defineres som dette:

**1. Rolle- og selvforståelse hos HR-leder:** Her vil vi undersøke hvordan HR-ledere reflekterer over sin egen rolle i virksomheten de arbeider i. Vi vil finne ut av hvorvidt de ser på seg selv som aktører med strategisk verdi. Det er interessant i denne sammenheng å undersøke den enkelte HR-leder sitt syn på sin egen strategiske innflytelse – for så å sammenligne svarene de enkelte HR-ledere gir.

**2. Toppleder/CEO sin oppfatning av HRM:** Denne uavhengige variabelen dreier seg om hva toppleder mener er HR sine viktigste oppgaver i en virksomhet, samt hvilke ambisjoner vedkommende har for HRM-avdelingen i egen virksomhet. Vi ønsker å undersøke i hvilken grad toppleder forventer at HR skal bidra strategisk og hva de mener er det viktigste HR kan bidra med i organisasjonen. Det vil være et mål å få vite mer om toppleres fortolkning av forholdet mellom HRM og virksomhetsstrategien.

**3. Samhandlingskultur internt:** Innenfor dette spørsmålet søker vi å finne ut av om de undersøkte organisasjonenes mål om samhandling får konsekvenser for HRs innflytelse. Samhandling kan defineres som: *«en åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt-til-ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot felles mål og hvor forholdet mellom aktørene til enhver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap (Torgersen og Steiro, 2009:153).»*

Når vi så bruker begrepet samhandling i denne oppgaven tenker vi på samspill mellom personer i ulike prosesser, der de skal arbeide mot felles strategiske mål. Samhandling kan vise til både ulike former for kommunikasjon, erfaringsutveksling, informasjonsutveksling, kunnskapsdeling og arbeid mot felles mål. Vi vil altså her undersøke hvilke uttalte mål om samarbeid som eksisterer på arbeidsplassen, deriblant hvilke formelle møtearenaer som finnes (eksempelvis møter i ledelsen, faggrupper og allmøter) og hvem som er med i disse. Det er også relevant å undersøke hvorvidt HR-leder får dekket sitt informasjonsbehov gjennom de formelle og uformelle kanaler som eksisterer.

**4. Formell forankring/plassering i organisasjonen:** Denne uavhengige variabelen peker på den formelle posisjonen HR-leder har i organisasjonen. Vi er interessert i å undersøke hvor vedkommende er plassert med bakgrunn i organisasjonskartet, om HRM er plassert i linje eller stab, om HR-leder sitter i virksomhetens styre og/eller topplers ledergruppe og ikke minst, hva har denne plasseringen å si for HR-leders strategiske innflytelse.

**5. Tilgang på og nytte av IT-verktøy:** Denne variabelen fokuserer på om tilgjengelig IT-teknologi legger grunnen for HR-ledere til å influere strategisk. Det er interessant å undersøke hvilke IT-verktøy den enkelte virksomhet har (for eksempel som personal- og

lønnssystemer, kompetansedatabase mv.) og om HRM benytter disse aktivt i sitt arbeid, samt hvilke muligheter disse verktøyene eventuelt gir til strategisk innflytelse.

**6. HR-leder sin kompetanse:** Med dette ønsker vi å undersøke hvilken bakgrunn den enkelte HR-leder har, både når det gjelder teoretisk utdanning og praktisk arbeids- og/eller ledererfaring. Hvordan har karriereveien vært fram til stillingen som HR-leder? Vi presiserer at vi på ingen måte her er ute etter å sette karakterer på den enkelte HR-leder sin kompetanse og bakgrunn. Vi er mer interessert i å dvele over hvilken refleksjon og hvilke forventninger som gjør seg gjeldende hva gjelder kompetanseområdet.

Det syvende spørsmålet omhandler de ulike faktorenes totale påvirkning. Dette er ikke tatt med som uavhengig variabel i modellen.

#### 1.4 Generelle forutsetninger og avgrensninger

Mange virksomheter har i dag en egen HRM-avdeling/–ansvarlig som arbeider med HR-relaterte oppgaver i organisasjonen. Ikke alle bruker betegnelsen HRM, men holder seg til det mer tradisjonelle begrepet personal. Vi velger likevel å bruke begrepet HR-leder konsekvent i denne oppgaven når vi knytter det til person og HRM-begrepet når vi benevner faget/praksisen. Vi velger å se på HRM som en generisk term. Kaufman understreker en generisk tilnærming når han bemerker: «*Viewed as a generic activity involving the management of other people's labor in production, human resources management (HRM), goes back to the dawn of human history* (Boxall et al., 2007).» Studien legger også til grunn at en ekspansiv forståelse av HR-leders ansvars-, mandats- og mulighetsområde gjør seg gjeldende i arbeidslivet (Farnham, 2010). Vi kommer ikke til å differensiere gjennomgående hva gjelder nyanseforskjeller mellom HR-lederes vilkår i offentlig versus privat sektor. Hovedanliggende er å se på HR-funksjonen under ett og hvilke funn en kan peke på ut ifra forskningsspørsmålene som er stilt.

Studien avgrenses geografisk ved at det er organisasjoner i Tromsø som studeres. Oppgaven avgrenses videre ved at det er HR- og toppledere som intervjues og ikke medarbeidere ellers. Dette gjør vi fordi vi ønsker å sette et spesielt fokus på forståelsen av HRM hos HR-ledere og toppledere og dynamikken persepsjonene deres imellom. Linjelederens rolle er

sentral i HRM, men vi har ikke valgt å fokusere på deres rolle i denne oppgaven (Armstrong, 2011). Det er hevdet at myndighet og ansvar er flyttet oppover i HRM-tilpasninger i organisasjoner (Hagen, 2010; Boxall og Purcell, 2011) – vi ønsker å undersøke hvordan dette materialiserer seg i vårt utvalg.

## 1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven består av seks kapitler. I dette innledningskapittelet presenterer vi fagfeltet og temaet for vårt vitenskapelige arbeid og setter det inn i en kontekst. Vi fremsetter forskningsspørsmål og vår modell, foretar nødvendige avgrensninger på oppgaven og gjengir strukturen som vi legger på studien.

Deretter følger oppgavens teorikapittel. Sentralt her er teorier rundt HRM. Vi presenterer både en historisk bakgrunn for begrepet og hvordan det brukes i dag, for å gi en dypere forståelse av kompleksiteten på feltet. I tillegg skriver vi om evidensbasert HRM og HRM-modenhet. Her presenteres også kritikk som har blitt rettet mot fagfeltet HRM og det gjengis kort noen HRM-perspektiver med fokus på Norge. Videre vil vi trekke vekslers på *empowerment*, *samhandling* og *innflytelse* og hvordan disse begrepene preger faget. Det er et mangeslungent teoriomfang en kan velge blant når en skriver om HRM. HRM er en disiplin som spiller på mange nyanser og tematikk: «*The study of HRM is, in its broadest sense, concerned with the selections that organizations make from the myriad policies, practices, and structures for managing employees* (Boselie et al., 2005:67).» Således er det vanskelig, om nesten umulig, å ha en ensrettet teoribruk gjennom oppgaven. Teorikapittelet vil derfor være fragmentert (Vabo og Ladegård, 2010).

I kapittel tre redegjør vi for metodevalget i oppgaven. Vi beskriver hvilken forskningsdesign og metode vi bruker. Vi skriver også om casene og respondentene våre, samt hvordan vi helt konkret går frem i forbindelse med datainnsamlingen. Til sist retter vi et kritisk blikk på metoden, og skriver om forhold å være bevisste på i så måte.

Empiri og datainnsamling belyses i kapittel fire. Her presenterer vi viktige funn fra intervjuene. Dataene vil først og fremst bli fremstilt slik vi har fått dem fra hver enkelt

virksomhet. Vi skriver både om vårt generelle inntrykk av den enkelte virksomhet og hvilke svar respondentene har gitt oss på våre konkrete spørsmål.

I kapittel fem foretar vi analysen av funnene våre. Sentralt her er å drøfte hvordan vi kan se på våre funn i lys av det teoretiske rammeverket i kapittel to. Vi sammenstiller her viktige funn fra de tre casene, for så å analysere disse i lys av teorien. I tillegg vil vi foreta en friere drøfting rundt ideal og virkelighet i HRM.

Til sist foretar vi en oppsummering i kapittel seks. Her vil vi redegjøre for våre viktigste funn og presentere en konklusjon på problemstillingen vår. Vi skriver også om eventuelle implikasjoner i forlengelsen av oppgaven slik den foreligger.

## **2.0 Teori**

### **2.1. Strategi**

Å finne en allment akseptert definisjon av begrepet strategi er nærmest umulig, da mange definerer begrepet på ulike måter og knytter ulike assosiasjoner til det. I denne oppgaven velger vi å definere strategi som:

*«en overordnet beskrivelse av hvilke tiltak vi vil iverksette, eller hvilke handlinger vi vil gjennomføre, for med utgangspunkt i dagens situasjon, å nå det målet som er satt for virksomheten (Hovland, 2001:5).»*

Strategi handler altså om overordnede spørsmål som er vesentlige for virksomheten. Strategi er også relatert til planlegging og langsiktighet, og i denne planleggingen er en nødt til å ta høyde for at uventede hendelser kan skje underveis (Løwendahl et al., 2003). En strategi går gjerne ikke ned på detaljnivå, men den kan berøre deler av en organisasjon, for eksempel på områdene for informasjonsstrategi, HRM-strategi (-politikk) og markedsstrategi. Dette kaller vi da delstrategier.

Strategien styrer altså hva man satser på og prioriterer. Dette handler blant annet om posisjonering, om å forstå, være smartere enn og komme konkurrentene i forkjøpet, ledelse

i betydningen få ting til å skje, dyktige personer (ledere i ordets rette forstand) som får ting til å skje gjennom andre, og som kan motivere, delegere og mobilisere (Løwendahl et al., 2003). Det er også viktig å ha med seg at strategisk ledelse ikke er en engangsprosess som kommer til et slutt punkt, men en kontinuerlig prosess. Ledelsen styrer utviklingen av bedriften ved å styre denne strategiske prosessen (Hovland, 2001).

En godt forankret strategi er ikke bare flotte dokumenter utarbeidet i ledergruppen. Dokumentene i seg selv representerer ikke en strategi. Til syvende og sist er selve det en organisasjon står for, gjør og får til - som avgjør kvaliteten på strategien (Løwendahl et al., 2003).

Boxall og Purcell gjør et markert skille mellom hva som er strategisk og hva som ikke er det. Ordet strategisk vil de forbeholde de ting som er av kritisk betydning for en virksomhets overlevelse – for dens levedyktighet. For å være levedyktig må visse grunnforutsetninger være tilstede: Målsetninger, ressurser og kapable mennesker som matcher den aktuelle sektor. Disse faktorene er et være eller ikke være for organisasjoner. Å ha strategisk betydning medfører altså at faktorene er befattet med seriøse konsekvenser og med genuin signifikans for virksomhetens fremtid. Boxall og Purcell uttrykker en bekymring om at begrepet er utvannet i HRM litteraturen og fungerer automatisk som et prefiks til de fleste områder. (Boxall og Purcell, 2003).

## 2.2 Veier til innflytelse

«Innflytelse» benevnes ofte som et mer subtilt begrep, sammenlignet med andre tangerende abstraksjoner som eksempelvis «makt». Vi velger å definere begrepet som:

*«Influence is the ability to affect others - seen only in its effect, without exertion of force or formal authority (Zuker, 2012:15).»*

*«Innflytelse er evnen til å påvirke andre **(1)** - sett kun utfra dens effekter **(2)**, uten maktanstrengelse eller bruk av formell autoritet **(3)**.» (vår oversettelse og utheving)*

Zuker ønsker å avlive noen myter om hva innflytelse er. For det første fremhever hun at innflytelse og makt ikke er synonymer. Makt er ifølge henne en form for innflytelse, men i det lange løp - sjeldent et godt virkemiddel for å oppnå det en ønsker. Å sette ting ut i live ved hjelp av makt skaper asymmetriske mønster som hemmer det frivillige engasjementet og de gjensidige relasjoner.

Innflytelse er også noe mer enn god kommunikasjon og må ikke forveksles med manipulasjon og det å være sterkt synlig i en organisasjon. De mest snakkesalige er ikke nødvendigvis de mest influerende. Å ha innflytelse handler mer om å være årvåken situasjoner, omgivelser og mennesker rundt seg. En selvcentrert person vil miste mye av denne informasjonen siden vedkommende har nok med å fokusere på seg selv. Noen ganger kommuniserer en med noen fordi en kommer godt overens. Slik sett, er innflytelse en undergruppe som kommunikasjonsferdighet med spesielt sikte på å overtale andre. Innflytelse og manipulasjon brukes av og til om hverandre. I motsetning til innflytelse, bygger manipulasjon på uærlige og i overkant aggressive handlinger, med den hensikt å endre andres oppfatning. Endringen vil skje i favør av den som manipulerer (Zuker, 2012).

**(1)** «...evnen til å påvirke andre...» tolker hun som den positive bruken av makt, som potensialet eller kapasiteten i selve innflytelsen. Denne makten er som elektrisitet - den er kun effektiv når den er påskrudd og satt i sving.

**(2)** «...sett kun utfra dets effekter...» belyser at resultatene teller, ikke bare metodene du benytter deg av. Det er ikke sikkert at metodene du har brukt for å øve innflytelse på en beslutning eller prosess er lett å få øye på, men det er derimot resultatene i den grad du har lyktes med å influere tiltak og handlinger.

**(3)** «...uten maktanstrengelse eller bruk av formell autoritet.» Å ha innflytelse er en mer skånsom ferdighet. Den er en mer raffinert tilnærming til det å påvirke andre enn det makt og tvang representerer. I et kortsiktig perspektiv vil makt kunne fremskaffe resultater og lojalitet på tross av at ansatte i mange situasjoner må gå på akkord med seg selv. Etter hvert



vil det få et preg av mistillit og skape fronter. Det trengs reelle ferdigheter for å influere og skape langsiktige resultater for begge parter (Zuker, 2012).

Mikes, Hall og Millo (Mikes et al., 2013) identifiserer fire spesifikke ferdigheter som bidrar til å styrke ens innflytelse. Funksjonelle eksperter, som HR-ledere kan identifiseres med, kan øke sin innflytelse ved å fremme banebrytende aktivitet, utøve fortolkning, forsterke teamarbeid og initiere verktøyutvikling. Ved konkret å jobbe med disse ferdighetene kan en få innpass hos en toppleder med begrenset tid og derved øke sin strategiske innflytelse.

Forskerne sammenlignet to store finansielle institusjoner med fokus på Risk Management sin posisjon i organisasjonene. Individene i en av virksomhetene scoret høyt på alle faktorene og benevnes «engaged toolmakers» - *engasjerte utviklere av verktøy*. De ulike faktorene utdypes slik:

**Banebrytende aktivitet:** *finder nye muligheter til å benytte sin ekspertise.*

Individer og funksjoner som er sterke på dette området tenker bredt med den hensikt å identifisere områder som toppledelsen i utilstrekkelig grad adresserer. Slik aktivitet påvirker den interne dagsorden og en kan lettere få innpass hos nøkkelpersoner i beslutningsprosesser. CRO og hennes team i en av finansinstitusjonene hadde systematisk kontakt med ansatte dypt nede i organisasjonen for å innhente kunnskap om virksomhetsstrategien og operasjonelle prosesser. Samtidig krevde CRO en plass i det ukentlige møte for lederne av de ulike avdelingene - samt fikk en plass i styret ved bedriften, noe som gav henne innflytelse til å påvirke beslutninger ut ifra hennes ståsted. I tillegg hadde hun tett kontakt med andre direktører i linjen.

**Utvikle verktøy:** *utvikler og distribuerer verktøy som sammenfører og sprer ekspertise.*

Å identifisere viktige tema for bedriften er første steg. En neste faktor er å utvikle verktøy som hjelper avdelingsledere i deres analyse av sentrale tema. Ovennevnte CRO måtte formidle sitt budskap i en distinkt, men samtidig tilgjengelig innpakning. Kvartalsrapporter om risikostyring bidro til å fylle dette behovet og ble solgt inn i styret. Etterspørsel etter fremtidsrettet risikostyring fra styret resulterte videre i fremtidsrettet fokus i rapporteringen, samt scenarioanalyser. CRO og hennes gruppe var proaktiv i sin tilnærming til det som etterspurtes.

**Teamarbeid:** benytte personlig interaksjon for å få kjennskap til andres kompetanse og å overbevise andre om relevansen av din egen.

Verktøyene som utvikles må skape gjenklang i virksomheten. De trenger støttespillere og brukere. En mulighet er å innlemme folk i selve prosessen med å utvikle nye eller forbedre eksisterende verktøy. Gruppen som scoret høyt innlemmet tidlig divisjonsledere i maler for scenarioanalyser. De etablerte et «tidlig varslingsystem» som skapte eierskap hos og gjensidig informasjonsstrøm fra andre deler av organisasjonen.

**Fortolkning:** *personlig støtte ovenfor beslutningstakere hva gjelder komplekst saksinnhold.*

For å utøve innflytelse må eksperter hjelpe andre med å benytte verktøy og tolke de resultater som verktøyene produserer. CRO og hennes gruppe i det ene firmaet var svært bevisst på å luke ut sjargonger som skapte avstand i forhold til det budskap en ønsket å formidle. I strategiske analyser var innledende sider reservert informasjon presentert på en fortettet, forenklet og selvforklarende måte. De jobbet også tett med styremedlemmer og ledere ved vurdering av ulike verktøy og utbytte av dem. Tilbakemeldingen på denne arbeidsformen var enstemmig positiv. Den bevisste holdningen til å være en fortolker i organisasjonen gjorde at CRO og hennes gruppe var sterkt synlige under viktige diskusjoner og i avgjørelser som ble tatt.

Å kombinere de fire ferdighetene defineres som å være en *engasjert utvikler av verktøy*. Forskerne konstaterer at ved å ta en slik posisjon øker en sin innflytelse i virksomheter. Det innebærer en konsekvent skanning av organisasjonen innenfra, samt en årvåkenhet omkring de eksterne betingelser som påvirker virksomheten i dens omgivelser. Ut ifra dette utvikler en verktøy og hensiktsmessige metoder, i nært samarbeid med sine kolleger, som gjør at en blir relevant som funksjonell ekspert og blir lyttet til.

### 2.3. Strategisk innflytelse

Vi spør i vår oppgaveordlyd etter hva som fremmer og hva som hemmer HR-leders strategiske innflytelse. Vi har isolert begrepene «strategi» og «innflytelse» og gjort et utvalg av teori som belyser disse begrepene. I lys av ovennevnte definisjoner forstår vi det å ha «strategisk innflytelse» i en virksomhet som:

*«Evnen til effektivt å påvirke - hvilke tiltak som iverksettes eller handlinger som gjennomføres for å nå bestemte kritiske mål, uten maktanstrengelse eller bruk av formell autoritet.»*

I HRM vektlegges: *«arbeidstakeren som deltaker og ikke som motpart. Tilrettelegging av arbeidet er ledelsens og ikke partssamarbeidets domene (Hagen, 2010:116).»* Hagen setter videre opp en maktmatrise hvor hun setter opp tre alternativer for studiet av makt og maktfordeling i en virksomhet. I rammen av shareholder/interessentkonteksten vil maktbruk bare oppstå når markedet ikke fungerer etter intensjonene. Hun fremholder asymmetrisk informasjon som eksempel på dette. Innenfor industrial relations tradisjonen er makt ikke bare legitimt, men ønskelig. Den ene parten anerkjenner at motparten har ressurser som kan være en trussel og som legger grunnlag for at kompromisser må gjøres og vice versa.

I en aksjonær/eierkontekst og innenfor HRM er makt bare legitimt som innflytelse i streng forstand. Interessentverdi og HRM setter ifølge Hagen opp idealer om kommunikativ rasjonalitet som metode for å overvinne interessekonflikter. Virksomheten er det som binder partene sammen og fellesinteressene blir et førende rasjonale. Hagen viser til skillet Davies et al (1997) setter opp i forbindelse med stewardship-teori: *«Makt knyttet til posisjon fører til agentadferd, mens makt knyttet til personlige egenskaper og kunnskap forbindes med stewardship. Ledelsens personlige egenskaper knyttet til overtalelse og evne til å begeistre står sentralt i HRM. Også arbeidstakerne kan studeres i dette lyset, det er fellesskapet og ikke posisjonen arbeidstaker som fremheves (vår understreking Hagen, 2010:441).»*

Kontekst	Utgangspunkt	Makt er	Fordi	Maktgrunnlag
<b>Interessent-verdi</b>  Kunder/ansatte, myndigheter	Maktfritt	Illegitimt	Mulighet for maktbruk resultat av markedsimperfeksjoner.	Informasjon som grunnlag for manipulering.
<b>Industrial relations</b>	Maktkamp	Legitimt	Nødvendig for kompromisser.	Makt som ressurser i forhandlings situasjon.
<b>Aksjonær-/ Eierverdi</b>	Makt som innflytelse	Illegitimt	Makt er tvangsmakt - basert på forutbestemte rettigheter eller sanksjoner. Innflytelse legitimt og nødvendig.	Kompetanse og overtalelse i dialogen.
<b>HRM</b>				

Figur 2. Maktmatrise bearbeidet fra: Hagen, Inger Marie 2010

Vi kunne ha tatt inn maktbegrepet i større grad i oppgaven, men på grunn av begrepets omfang har vi valgt å fokusere på fenomenet innflytelse – nettopp fordi det ofte er nevnt i sammenheng med HRM tankegodset. Siden ansvaret for tilrettelegging av arbeid ligger hos ledelsen i HRM ligger også tilsvarende ansvar ved friksjon og konflikt hos denne part: «*From an HR perspective, a certain level of conflict and disagreement in organizations is inevitable since people have different goals, perceptions, and emotional make-ups. But organizations, like machines, run better with a minimum of internal friction. Where there is friction (conflict), HR looks to management as both the cause and the solution. Serious, dysfunctional conflict typically arises, in the HR view, from poorly thought out or executed management decisions* (Kaufman, 2001:367).»

#### 2.4. HRM: idéhistorisk bakteppe

Historisk kan fremveksten av HR-funksjonen ses fra ulike perspektiv. Således vektlegger akademiske stemmer ulike tilnærminger når HRM skal kobles på historiske realiteter. Noen trekk har i større grad, i hvert fall på kort sikt, et årsak-virkning forhold med nasjonen som referanseramme, imens andre har globale implikasjoner. Enkelte forskere har en mer kritisk

posisjon hva gjelder HRM sin essens – imens andre paradigmatisk setter et *før* og *etter* HRMs inntreden. Uansett, personal/HR-funksjonen har alltid vært fleksibel og har tilpasset seg de rådende verdier i takt med endringer i makro-omgivelsene (Farnham, 2010).

Kavanagh peker på fire forhold i sin historiske fremstilling av HRM: For det første, som en utvikling mot en profesjonell og akademisk disiplin. For det andre, som et ledelsesverktøy. For det tredje, som en prosess som reflekterer de politiske og økonomiske konflikter mellom ledelsen og de ansatte. Og for det fjerde, som en bevegelse mot økt involvering av ansatte drevet frem av industrielle, organisasjonsmessige og sosialpsykologiske årsaker (Kavanagh et al., 2011).

Den industrielle epoken av økonomien så i stor grad på sine ansatte som en utgiftspost. Tilsvarende ble prosedyrer og systemer regulert i forhold til dette synet. Termen «Hire and fire» er en mye brukt sjargong for å beskrive arbeidstakerforholdet under disse vilkårene (Salaman et al., 2005). En kan likevel anspore planlagte HRM-aktiviteter i det nittende århundre. Kaufman hevder at moderne HRM vokste frem gjennom to utviklingstrekk. På den ene siden, gjennom industrielle velferdstiltak satt ut i livet på 1890-tallet - ofte initiert gjennom såkalte «velferdssekretærer» og med tyske selskap som pionérer. På den andre siden, gjennom opprettelsen av separate arbeidskontor med den hensikt å sentralisere og standardisere visse arbeidstakerrelaterte funksjoner (Boxall et al., 2007).

I etterkrigstidens arbeidsmarked satt to- eller trepartsforhandlinger sitt preg på arbeidsrelasjoner. I Norge ser en konturene av dette ikke lenge etter nittenførtifem. I forskningstradisjonen hører denne diskursen inn under «Industrial Relations (IR)». Et felles regelverk, basert på gjensidig respekt og kollektive lønnsforhandlinger skulle sikre stabilitet og ivareta partenes interesser. Før krigen var det kun én person i Norge med stillingsbenevnelsen personalsjef. Døving og Nordhaug kommenterer etterkrigstidens Norge: «*Først etter den andre verdenskrigen ble faget (personalledelse) etablert som et eget praksisområde* (Vabo og Ladegård, 2010:254).»

Løvland hevder at summen av økte kompetansekrav, vekst i tjenesteytende næringer, eldre arbeidsstyrke og en svekket arbeiderbevegelse la grunnen for at de menneskelige ressurser i organisasjoner kom sterkt i fokus (Løvland, 1998). I en angloamerikansk kontekst styrker

HRM åpenbart sitt domene gjennom Thatcherismen i England, Reagen sin økonomiske politikk i statene og på bakgrunn av økt konkurranse ifra fremvoksende økonomier i øst generelt og Japan spesielt (Salaman et al., 2005).

Sitt eksplisitte gjennombrudd fikk HRM-termen tidlig på 1980-tallet. En skiller her mellom «Harvard-» (Beer et al., 1985) og «Michiganskolen» (Fombrun et al., 1984), mellom henholdsvis «myk» og «hard» HRM. En sentral distinksjon mellom disse to retningene er myk HRM sin vekt på *human* og hard HRM sin vekt på *resources*. Myk HRM fokuserer i stor grad på menneskers behov for utvikling, samt en idé om at effektiv HRM skaper en forpliktelse hos medarbeidere og ledere som bidrar til at adferden i organisasjonen i stor grad kan være selvregulert og basert på tillit og fleksibilitet. Til sammenligning er det innenfor feltet hard HRM fokus på at de menneskelige ressursene må håndteres på en økonomisk rasjonell måte. Trykket ligger her i mye større grad på det kvantitative, kalkulerende og strategiske ved HRM (Kuvaas og Dysvik, 2012). Dikotomien mellom myk og hard HRM har blitt navngitt som henholdsvis «Developmental Humanism» og «Utilitarian Instrumentalism» (Legge, 1995:66-67). Ytterpunktene er også benevnt som «Collaborative» og «Calculative» HRM praksiser (Gooderham og Nordhaug, 2011). De første forskerne som brukte «myk og hard» kategorier var Storey (Storey, 1987) som fortolket HRM versjoner langs en «soft-hard» og en «weak-strong» dimensjon og Guest (1987) som identifiserer tematisk noenlunde likt, men benytter ordparene «soft-hard» og «loose-tight». Michiganskolen sin modell er hovedsakelig inspirert av strategisk ledelseslitteratur ifra sekstitallet, imens rammeverket til Harvardskolen skjelner til Human Relationstradisjonen.

HRM har sine tydelige røtter innenfor den akademiske organisasjons- og ledelsesdisiplinen og kan ses både som en reaksjon og et kontinuum på tankegods innenfor dette forskningsfeltet. I sitt standardverk peker Torrington, Hall og Taylor på seks perioder eller tema i PA/HRM sin historie. Den første perioden har fått navnet «sosial rettferdighet» og besto av arbeidsgivere som i småskala ønsket å forbedre arbeidsforhold og styrke relasjonen til sine arbeidstakere. Neste tema, i første halvdel av det tyvende århundre, «det menneskelige byråkrati», hvor tids- og metodestudier la grunnlaget for et incentivbasert økonomisk tilnærming til arbeidsstyrken. I USA utviklet det seg i løpet av nittentjueårene to retninger, «institutional labour economics school (ILE)» og «the personnel management

school». Retningene skilte lag på bakgrunn av synet på fagorganisering, kollektive avtaler og i særdeleshet statens rolle (Hagen, 2010). Elton Mayo assosieres med Human Relations school som ble det ledende perspektivet innenfor Personnel management ifølge Hagen. Mayo og hans medspillere eksperimenterte med arbeidsforhold og hvilken effekt de hadde på produktivitet. Hans forskning bidro også til ny forståelse av relasjoners betydning for jobbmotivasjon og til ny innsikt i dynamikken mellom den formelle og den uformelle delen av organisasjoner. På bakgrunn av sine Hawthorne-undersøkelser konstanterte forskerne at: «*the key to promoting cooperation in the workplace involves providing opportunities for employees to interact with other workers and with managerial personnel and that communication is important in effective management* (Ehnert, 2009:82).» Tredje tema, «forhandlingsbasert samtykke», kom som et resultat av sterke arbeidstakerorganisasjoner hvor representative systemer og kollektive avtaler var frukter av økt makt hos fagbevegelsen. På slutten av sekstitallet kom fokus på «organisasjon», som et fjerde tema. Profesjonelle personalarbeidere bidro til karriereplanlegging, personlig vekst og ressursplanlegging. Det femte tema er «HRM» slik det har utviklet seg på åttitallet, nittitallet og i årtusenskiftet - hvor prestasjonsledelse, fleksibilitet og individualisering av arbeidslivet har vært noen av ingrediensene. Som et sjettemte tema refereres det til «nye HRM», hvor forfatteren mener å se et skifte fra «ledelse av arbeid» til «ledelse av folk» drevet frem av nyliberalisme og globalisering. Temaet belyser vektleggingen av konkurransefortrinn og kundesentrering, et gryende emosjonelt basert jobbengasjement hos arbeidstakere og permeable bedriftsstrukturer i nyere tid (Torrington et al., 2008).

Christopher Grey assosierer byråkrati med scientific management, human relations med personalledelse, kultur med selvledelse og postbyråkrati med endringsledelse. Han finner felles taktiske motiver i scientific management og human relations, men at retningene skiller lag ved at scientific management kontrollerte ved å *unngå* de menneskelige relasjoner og at human relations kontrollerte *gjennom* de menneskelige relasjoner (Grey, 2008, *vår utheving*).

Inger Marie Hagen i FAFO kommenterer også arven ifra Human Relationskolen: «*Vekten på de ansattes rolle som produktivitetsskaper henter viktige innspill fra Human Relationskolen. Jo mer selskapet er avhengig av de ansattes innsats utover den rene muskelkraften,*

*jo viktigere blir ansattes mulighet for utfoldelse i arbeidssituasjonen»* (Hagen, 2010:17). Slik står HRM i en tydelig tradisjon ifra den faglige diskurs og organisering av virksomheter som Human Relationskolen satte særskilt på dagsorden. Menneskelige *relasjoner* er byttet ut med menneskelige *ressurser* i HRM uten at relasjoner av den grunn har mistet sin betydning. Både relasjoner og ressurser kan knyttes opp mot organisk organisasjonsteori (taylorisme bygger på mekanisk organisasjonsteori), men gjennom HRM blir sosiale relasjoner sett på som en innsatsfaktor i produksjonen (Hagen, 2010).

Kaufman på sin side trekker også inn Human Relationskolen i sitt resonnement over den historiske utviklingen av styring og ledelse. Hans omdreiningspunkt er likevel Industrial Relations. Han etablerer, som flere andre (Lengnick-Hall og Drake, 2009; Savaneviciene og Stankeviciute, 2013), slutten av første tiår på nittenhundretallet og begynnelsen av det andre, som åsted for HRM sin opprinnelse. Den konseptuelle tilnærmingen til arbeid - som en human resource - og strategiske HRM-prinsipper og praksiser, ble beskrevet og diskutert blant økonomer og akademikere i Nord-Amerika i denne perioden (Lengnick-Hall og Drake, 2009). Selve termen HRM var ikke i bruk, men den generelle vendingen «human resources» benyttes hos Commons i hans verk *Industrial Goodwill*: «*[the] idea that the nation's labour input is embodied in human beings and represents a form of capital good that can be augmented through various forms of private and public investment, such as education, training, and public health programs* (Commons, 1919:129).»

En flod av begreper verserte og beskrev på hver sin måte faktorer ved arbeid. De hyppigst siterte var begrepene: «*employment management, labor management, personnel management, personnel administration, labor relations, industrial relations, industrial relations management, and employment relations* (Kaufman, 2001:340).» Industrial Relations ble etterhvert fenomenet som tok opp i seg alle andre tangerende begrep. Industrial Relations fikk en paraplyfunksjon og underordnet seg problemer og tema som påvirket både arbeidstaker og arbeidsgiver, ulike praksiser i arbeidslivet og alle arbeidsrelasjoner uavhengig av organisatorisk tilknytning. Således tok Industrial Relations opp i seg begrepet personalledelse. På Hawthorne, hvor Mayo og hans kolleger gjennomførte sine studier, titulerte bedriftens arbeidsfunksjonær seg karakteristisk nok som «Vice President of Industrial Relations» (Kaufman, 2001). Kaufman presiserer at selv om



styrings- og ledelsehistorikere siterer intellektuelle som Munsterberg, Vilfredo og Mayo som stamfedre for forskning på PM/HRM, var bidraget til fagområdet fra ikke-økonomer begrenset i fagets første tiår. Som en progressive reformbevegelse med sikte på å skape økt effektivitet, rettferdighet og humanitet i bedrifter – anser han Commons som pioneren innenfor IR og Commons, samt duoen Ted og Metcalf som grunnleggerne av PM/HRM. Som økonom, var Commons langt oftere sitert i personalrelaterte studier enn sine forskerkolleger blant Mayo et al. (Kaufman, 2001).

Vi kan oppsummere den idéhistoriske forankringen, med at HRM kan knyttes mot flere fortolkningsrammer og til spesielle punktuelle skift i historien. På den ene siden, ved at en gryende bevissthet om de menneskelige ressurser gjør seg gjeldende innenfor industrial relations tradisjonen fra begynnelsen av det tyvende århundre. De ulike personalrettede konnotasjoner av industrial relations blir særlig vektlagt etter første verdenskrig da en ser et behov for å endre på industrielle produksjonskrav preget av krigsøkonomi, demokratiunderskudd og bolsjevikfare: «*It was in the years immediately preceding WWI that [they] first appeared and only during the 1918–1920 period that they came to connote a new movement in industry and field of study in academe* (Kaufman, 2001:346).» Samtidig kan en lese en annen punktuell endring hvor den sosiotekniske human relationskolen med sosialpsykologisk vekt på behovet for utfoldelse, sosial tilhørighet og utvikling markerer en radikal endring: «*Med HR-skolens gjennombrudd ble, [...] idealer om personalbehandling endret radikalt. Det var ikke lenger snakk om å tilordne muskelkraft til bestemte oppgaver, men å ta hensyn til en rekke egenskaper ved arbeidstakeren* (Trygstad og Hagen, 2007:41).»

Senere, for å sette nær fortid og fremtid opp imot hverandre, er ulike analytiske skjema satt opp for å konkretisere forskjeller mellom tradisjonell personaladministrasjon og HRM. På slutten av åttitallet lanserte David Guest en slik sammenstilling. Oppstillingen omtales som bevisst stereotypisk hvor Guest viser at PA-tradisjonen kan beskrives som transaksjonsorientert styring, i motsetning til HRM som karakteriseres som relasjonsorientert (Løvland, 1998).

<b>Dimensjon</b>	<b>Personaladministrasjon</b>	<b>HRM</b>
Tids- og planleggingsperspektiv	Kortsiktig, reaktiv, ad-hoc marginal	Langsiktig, proaktiv, strategisk, integrert
Psykologisk kontrakt	Etterlevelse	Forpliktelse
Kontrollsystemer	Ekstern	Selvkontroll
Ansatterelasjoner	Pluralistisk, kollektiv, lav tillit	Unitaristisk, individuell, høy tillit
Organisasjonsdesign	Byråkratisk, mekanisk, sentralisert, formell	Fleksibel, organisk, delegert
Roller	Spesialist/profesjonell	Høy integrasjon i linjeledelse
Evalueringskriteria	Kostnadsminimering	Maksimal benyttelse

Figur 3. Bearbeidet fra: Guest, David 1987

Farnham utfører en lignende sammenstilling, trolig inspirert av Guest, og oppsummerer særtrekkene ved PA og HRM slik:

<b>Personaladministrasjon tradisjonen</b>	<b>Human Resource Management tradisjonen</b>
Drevet frem av arbeidsgiveres behov for å behandle folk rettferdig	Drevet frem av arbeidsgiveres behov for konkurransefortrinn i markedet
Opererer i relativt stabile marked	Opererer i konkurrerende markeder med endringsethos
En tradisjonell tilnærming til ledelse av folk, med et markant administrativt syfte	En distinkt tilnærming til folk med et markant strategisk syfte
Kortsiktig, med ad-hoc perspektiv	Langsiktig, med et strategisk perspektiv
Tar i bruk en pluralistisk referanseramme i forhold til organisasjon og ledelse	Tar i bruk en unitaristisk referanseramme i forhold til organisasjon og ledelse
Forhandler med arbeidstakerorganisasjoner	Administrerer ansatte mer individuelt enn kollektivt
Satt ut i livet, overvåket og regulert av personaleksperter	Satt ut i livet av profesjonelle HR-ledere i tett samarbeid med linjeledere

Figur 4. Bearbeidet fra: Farnham, David 2010

I tillegg går Storey (Storey, 1992) svært detaljert til verks når han setter opp skiller mellom industrial relations/personaladministrasjon og HRM. Dette gjør han ut ifra syvotjue dimensjoner eller variabler. Slike oppstillinger av Guest, Farnham og Storey er selvsagt forenklinger, men de gir nyttige perspektiv i forstå endrede premisser for organisasjoner i et lengre løp, i dette tilfellet med fokus på HRM.

## 2.5 HRM på norsk

Guest, Farnham og Storey står i en anglikansk fortolkningstradisjon, samt at deres bidrag står i et anglo-amerikansk spenningsfelt. Vår studie tar utgangspunkt i de organisasjonsvilkår som råder i Norge, samtidig som vi drar vekslers på akademiske bidrag utenfor Norge. Komparative analyser viser at én type HRM tenkning ikke gjør seg gjeldende uavhengig av kontekst. En «one-size-fits-all» på HRM gir derfor ikke mening: «*The managment of people is open to soft factors such as national culture, societal values or local traditions as well as hard factors such as labour market regimes, legal regulations or demographic patterns* (Brewster og Mayrhofer, 2012:19).» Eksempelvis står arbeidstakerorganisasjoner sterkere i Norge sammenlignet med den anglo-amerikanske kontekst. Likevel, HRM er godt etablert etter hvert også i Norge, fargelagt av det anglo-amerikanske og påvirker hvordan arbeidstakere og arbeidsgivere, eiere og andre interessenter tenker og agerer (Hagen, 2010). Trygstad og Hagen beskriver situasjonen i Norge når de konstaterer: «*Ledelsesforskning knyttet til HRM finner vi ved de fleste institusjoner som har lederopplæring på sin agenda.*» (Trygstad og Hagen, 2007). Det undervises i strategisk HRM ved flere universiteter i Norge idag og nye utgivelser av strategisk HRM litteratur er varslet (e.g. *Strategisk HRM* – Laudal et al., 2014) og vil således komplementere det knippe som finnes.

Om HRM er et fag som høster lovord i Norge vil variere etter hvem du spør. FAFO-forskerne letter på sløret når de selv sier at HRM bygger på feil premisser. Samtidig referer de til røster som ser kritisk på partssamarbeidet. De viser til professor Torgeir Reve som i 1994 svarte et ubetinget nei, da han fikk spørsmål om partssamarbeidet hadde gjort norske bedrifter mer produktive. At HRM har fått et godt fotfeste i Norge knyttes blant annet nettopp til trepartssamarbeidet. I et land med kort vei mellom makten og folket er det

logisk å anta at det var lettere å selge inn de ideologiske verdier som konstituerer HRM. Det egalitære ved Norge kan ha gjort det lettere å vise at konflikten mellom arbeid og kapital tilsynelatende var historie. Institusjonelle forordninger og trepartssamarbeidet ble en buffer hvorpå HRM enklere kunne fremstå som et redskap for folks frihet (Trygstad og Hagen, 2007). Tross ideologiske forskjeller anerkjenner Hagen at HRM og fagbevegelsen har felles sak i strategier om økt innflytelse til arbeidere. Det understrekes også at vekten på de ansattes deltagelse og verdi som ressurser per se er viktige felles punkter. Nasjonale økonomier er gitt ulik karakteristikk på bakgrunn av deres innretning på økonomien og hvordan de vokter rammevilkår for bedrifter. Økonomiene kan få overskriften *liberalistisk markedsøkonomi*, med USA og Storbritannia som eksempler eller *koordinert markedsøkonomi* med Norge og Danmark som eksempler, henholdsvis «liberal market economies (LMEs)» og «co-ordinated market economies» (Hall and Soskice, 2001). Ofte kjennetegnes økonomiene som en kombinasjon av disse. Norge med sitt sterke rettslige rammeverk sikrer at fagforeninger er konsultert ved en rekke HRM områder slik som nedbemanning og anbud/outsourcing. Sammen med individuelle lovfestede rettigheter og avtaler fører dette til at autonomien til ledelses og styringsleddet er innskrenket (Fenton et al., 2008). Likevel, tross begrenset autonomi scorer Norge høyt sammen med land som Sverige og Sveits på graden av integrasjon mellom HRM og forretningsstrategi (Pedersen, 2010).

En parallell til økt integrasjon kommer til uttrykk hos Haldor Byrkjeflot. Byrkjeflot referer Røvik som viser til pendelsvingningene mellom styring og ledelse, mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Røvik mener å se en svingning mot økt grad av styring i norske virksomheter og da styring forstått som mer: «*sentralisert direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner* (Byrkjeflot, 2007:31).» Røvik sin analyse bygger på observasjoner fra Telenor, Posten og konsulentnæringen. Han ser en markert overgang mot at der tas flere strukturelle grep som innebærer styring og kontroll på avstand, bruk av «balanced scorecard» og strategisk HRM. En iverksatt HRM-strategi er et tydelig tegn på styringsbestrebelse på HRM-området. Langt flere private bedrifter enn kommunale virksomheter har en slik HRM-strategi. Likevel, når det gjelder å skriftliggjøre en politikk for opplæring og utvikling av kompetanse – så stiller det seg mer likt (Byrkjeflot, 2007).

I sin masteroppgave undersøkte Margrethe Pedersen HRM praksis i trettiseks norske multinasjonale selskap. Hennes resultater viser at norske og amerikanske selskap benytter *collaborative* HRM («myk HRM») praksis i relativt lik grad, mens de amerikanske selskapene fortsatt benytter *calculative* HRM («hard HRM») praksis i større grad enn de norske. Hun antar at hennes funn støtter konvergensteori og at vi går i en retning av en standardisering mot den amerikanske HRM modellen også i Norge – gitt at *calculative* HRM praksis i Norge er økende sammenlignet med året 1999 (Pedersen, 2010).

FAFO forskere har dokumentert at HRM generelt står sterkere i kunnskapsbaserte bedrifter enn i tradisjonelle bedrifter. Bråten og Langeland konkretiserer: «*HRM-konseptet står sterkere i kunnskapsbedriftene hvor det er direkte relasjoner mellom ledelse og ansatt, individuell lønnsfastsettelse, utstrakt bruk av alternative belønninger og en mer felles belønningspolitikk for alle ansatte* (Langeland og Bråten, 2003:15).»

## 2.6 Kritikk av og debatt rundt HRM

Spørsmålet enkelte forskere stiller seg er hva nytt som frembringes gjennom HRM. Kritikken av HRM har vært mest markant i Storbritannia. Akademikere som Guest, Thompson, Storey, Legge og Keenoy har på ulikt vis stilt spørsmålstegn ved hva status for HRM er som fag (Paauwe, 2009). Noen få av disse og andre forskere, er omtalt under benevnelsen «Critical Management (School)/Postmodernist tradition» (Winstanley og Woodall, 2000; Boselie et al., 2005; Henderson, 2011), på grunn av sine radikale posisjoner. Innenfor en slik tradisjon blir eksempelvis en rekke ledelsesfilosofier, teori om empowerment og aksjeutbytte sett på som naive uttrykk for en blind tro på kapitalisme eller kyniske strategier for å mislede arbeidere. Karen Legge går grundig til verks når hun i sin «Human Resource Management: Rhetorics and Realities (1995)» går til selve fundamentene ved HRM og kritiserer disse. Hun er da også blitt omtalt som djevelens advokat i så henseende (Brewster og Larsen, 2000). Verket er beskrevet som selve kulminasjonen av den britiske debatten og regnes som en klassiker. Legge ser svakheter ved linken mellom HRM og virksomhetsstrategi. For det første, at sammenstillingen av disse bygger på et klassisk og rasjonell premiss om en enhetlig planleggingsprosess som er simplistisk og ikke kongruent med virkeligheten. For det andre, skaper denne forutsetningen problemer for selve operasjonaliseringen i empirisk

forskning og validiteten av denne. En beveger seg på et normativt nivå uten å ha testet det tilstrekkelig empirisk. For det tredje, er hun kritisk til allmenn aksept av kombinasjonen av gjensidig forsterkende HRM-strategier i det hele tatt er nyttig gitt at en opererer i et svært differensiert marked. Og for det fjerde, en for tett sammenbinding av virksomhetsstrategi og HRM-strategi kan føre til at medarbeidere låses til en bestemt atferd og ikke tilstrekkelig grad kan respondere på et marked i konstant endring (Farnham, 2010).

Løvland støtter seg på Legge i sin vitenskapsteoretiske gjennomgang av HRM og spør om ikke HRM kan: «[...] sies å være mer et uttrykk for retorikk og motemessig faglig differensiering enn et uttrykk for et nytt domene av viten og praksis [...]» (Løvland, 1998:1).» Andre merkelapper er også tatt i bruk: «Big hat, no cattle»: Professor Wickham Skinner brakte denne beskrivelsen av HRM på banen i 1981. Han så en tendens ved personalfunksjonen at den lovet mye, men leverte lite. Samtidig mente han at personaltematikk var for viktig til å kunne overlates til personaleksperter alene (Gill, 2002; Guest og Bryson, 2008). «Ulv i fåreklær»: Denne metaforen har vært brukt av flere (Keenoy, 1990; Legge, 1995; Løvland, 1998; Marchington, 2008) og viser til at mye teori om HRM representerer en tenkning om organisasjoner som er preget av harmoni, felles mål og få interessekonflikter, men som tar lite hensyn til den upersonlige økonomiske rasjonalismen som preger den globale forretningsagenda (Gill, 1999). Det hevdes at arbeidsgivere gjør bruk av en unitarisk retorikk for å skjule sine manipulative intensjoner og å øke sitt styringsgrunnlag. Med en slik retorisk røyklegging kan en sette arbeidstakerunioner ut av spill og oppnå signifikante innrømmelser fra fagbevegelsen (Gill, 1999; 2001). Fra enkelte forskerrekker i Norge deles denne skepsisen rundt HRM: «De land med – i internasjonal sammenheng – noen av de sterkeste institusjonelle føringer for regulering av maktforholdene i arbeidslivet ser ut til å ha frembrakt den mest moderne og effektive ledelsen. Vårt utgangspunkt er dermed at HRM-tradisjonen i stor grad bygger på feil premisser (Trygstad og Hagen, 2007:15).» «Keiserens nye klær»: Ledelsesteoretikeren Chris Argyris omtaler empowerment, et sentralt punkt i HRM på denne måten: «*it is praised loudly in public, but privately we ask ourselves why we cannot see it* (Gill, 1999)».

Professor Marchington fremsetter fire bekymringer når han vurderer hvor fokuset hos HRM er idag. Ifølge Marchington er HRM idag:

- Endimensjonal ved å prøve å identifisere en idealisert-beste-løsning som gjelder for alle og hvor løsningene er til gunst for arbeidsgiver.
- Overflatisk ved å søke å utvikle forenklede måleverktøy som har liten betydning for organisasjoner og ansatte.
- Elitistisk ved å være lukket omkring behovet til de få utvalgte – istedenfor å ha et tilstrekkelig fokus på de mange som skaper kunde verdi og som forventer å bli rettfærdig behandlet på jobben.
- Ufokusert ved å ignorere hvordan HRM effektueres av linjeledere og ved å ikke anerkjenne jobb-fasilitering som betydningsfullt på arbeidsplasser.

(Marchington, 2008)

Kritikken er i stor grad legitim. Innenfor organisasjon og ledelseslitteraturen har HRM faget lenge hatt svake empiriske belegg (Lawler III og Mohrman, 2003; Keenoy, 2007) for sine påstander og modeller. Iveren etter å nydefinere virksomheter i teori og praksis har manglet signifikante forskningsmessige data. Kaufman tar et nådeløst oppgjør med store deler av HRM-forskningen, med vekt på amerikanske bidrag: «*I argue that the mainstream of human resource management theory suffers from limited domain and specification error, which leads it to a biased prediction about an organization's best choice of HRM practices* (Kaufman, 2008:2).»

Ifølge Caldwell er HR-rollen i skvis mellom historisk tvetydighet og moderne usikkerhet. Han mener nyere bidrag og modeller forstrekker seg i forhold til hva HRM kan levere. Reformuleringer av HRM gjøres til en dyd av nødvendighet på tross av at HRM er marginalisert og mangler tilstrekkelig makt. Han lanserer at HR-ledere nok må finne sitt «modus operandi» mellom konkurrerende, logiske resonnementer (Caldwell, 2003).

Etter hvert har den akademiske produksjonen omkring HRM skutt i været. Et søk på «HRM» i databasen ABI/INFORM gir 7 816 fagfelleverderte vitenskapelige artikler publisert på engelsk i perioden 1980 til 2012 (Kaufman, 2012). David Guest bemerker at antall bidrag fra forskningen har eksplodert de siste tjue årene (Pauwee et al., 2012). I dag er HRM det

førende begrepet i organisering av virksomheter i Norge (Hagen, 2010) og dominerer internasjonalt både offentlig og privat sektor (Farnham, 2010). Å lede og styre sine ansatte og dets ressurser på en strategisk måte er blitt konvensjonell kunnskap (Salaman, 2005).

Pfeffer problematiserer at det ikke er nyhetsverdien det står på: «*Instead of being interested in what is new, we ought to be interested in what is true* (Pfeffer og Sutton, 2006:29)». Et ønske om en sterkere vitenskapelig forankring av HRM-faget og HRM-aktiviteter har ført til at termen «Evidensbasert HR (EBHR)» har sett dagens lys. Begrepet er rimelig ferskt og har sine røtter innenfor medisinen. Uavhengig av fagfelt, så bestreber de som påberoper seg en slik praksis, å basere sine handlinger på bevis omkring essensen av det problemet en står ovenfor og effekten av mulige løsninger (Briner, 2007). EBHR spesielt, søker å foreta beslutninger, foreskrive praksis og gi råd til ledelse gjennom en samvittighetsfull kombinasjon av fire informasjonskilder: de beste vitenskapelige bevis tilgjengelig; pålitelige og gyldige organisasjonsfakta, beregninger og vurderinger; praktikers refleksjon og kritikk; og hensynet til involverte interessenter (Rousseau og Barends, 2011). Rousseau sammenfatter og ser en positiv trend i både omfang og kvalitet på forskningen: «*In fact, out of all of management's many subfields, HR has the richest, most expansive base of scientific evidence to date* (Rousseau og Barends, 2011:223).»

## 2.7. Human Resource Management / Strategisk HRM

«*A steady body of empirical evidence has been accumulated since the pioneering studies in the mid-1990s, yet it remains the case that no consistent picture exists on what HRM is, or even what it is supposed to do.* (Boselie et al., 2005:13).»

«*There appears to be no consensus on the nature of HRM* (Paauwe & Boselie, 2005:69).»

«*If HR wants to be taken seriously and seen as a force for good, [...] then probably the least an HR Professional should aim to do is start by using language that everyone understands* (Kearns, 2013:151).»



### 2.7.1 Definisjoner og begrepsavklaringer - (S)HRM

Om ikke et mylder, så finnes der svært mange tangerende begreper innenfor HRM litteraturen og ulike definisjoner innenfor hvert begrep er tilgjengelig. Det globale eller internasjonale perspektivet inkluderes med prefiksene GHRM og IHRM. Et personlig- og organisatorisk opplærings- og utviklingsperspektiv tas opp av begrepet Human Resources Development (HRD). Et strategisk syfte ivaretas av termen Strategic Human Resources Management. Human Resources Information Systems og Human Resources Management Systems, er operative betegnelser på elektronisk lagring av henholdsvis statisk informasjon som personnummer og mer dynamisk data som sykefraværstatistikk.

Det finnes mange definisjoner på SHRM og HRM. Noe av utfordringen i å komme frem til holdbare og konsise definisjoner ligger i materiens natur som begrepene skal beskrive. Arbeidsplassen i seg selv er i dag et mangefasettert sted (Brockbank, 1999). Følgelig blir også tilnærmingene og fagporteføljen som legger vitenskapelige premisser for HRM diversifisert (Lengnick-Hall og Drake, 2009). HRM tar således opp i seg fagstoff i fra flere vitenskapelige grener. Ledelse, psykologi, sosiologi, økonomi, og teknologi er bare noen av bestanddelene som (S)HRM-faget hensyntar: «*HRM is a multi-paradigmatic and multi-theoretical field* (Ehnert, 2009:25)» Alle disse bitene er i konstant endring etter som ny kunnskap setter nye premisser og omgivelser endrer karakter. Likevel kan en peke på noen hovedtrekk, som bør problematiseres, men som gir en pekepinn hva faget består av. I det videre stilles vi opp eksempler på definisjoner av HRM av både praksisnær og teoretiserende art, samt definisjoner av SHRM. I vår oppgave vil refleksjonen og analysen befatte seg i slektskapet mellom HRM og SHRM. Vi vil derfor gå litt dypere ned i disse to begrepene med et kritisk blikk, og presentere vår tilnærming til dem og peke på en definisjon som blir førende for vår oppgave.

Års- og sidetall	Forfatter(e)	Definisjon
<b>Human Resources Management</b>		
1978:3	Graham, H.T.	«the purpose of HRM is to ensure that the employees of an organization are used in such a way that the employer obtains the greatest possible benefit from their abilities and the employees obtain both material and psychological rewards from their work.»
1992:30	Schuler, Randall S.	«all those activities affecting the behaviour of individuals in their efforts to formulate and implement the strategic needs of the business.»
1992:298	Wright, P.M. & McMahan, G.C.	«the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable the firm to achieve its goals.»
1994:663	Truss, Catherine & Gratton, Lynda	«the linkage of HR functions with strategic goals and organizational objectives to improve business performance and cultivate an organizational culture that fosters innovation and flexibility.»
2001:703	Dunford, Snell & Wright	«those HRM tools used to manage the human capital pool.»
2001:7	Storey, John	«a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce using an array of cultural, structural and personnel techniques.»

2003:37	Bratton, John	«the process of linking the human resource function with the strategic objectives of the organization in order to improve performance.»
2004:679	Buchanan, David A. & Huczynski, Andrzej	«a managerial perspective which argues the need to establish an integrated series of personnel policies to support organizational strategy.»
2005:651	Martin-Alcazar et al.	«the integrated set of practices, policies and strategies through which organizations manage their human capital that influences and is influenced by the business strategy, the organizational context and the socio- economic context.»
2007:1	Pudelko, Markus & Harzing, Anne-Wil	«the activities that a company conducts to use its human resources effectively.»
2008:10	Kaufman, Bruce E.	«a generic labor coordination function that organizations use in order to increase their output of goods and services.»
2009:2	Paauwe, Jaak	«an evolving field of academic inquiry focusing on the study of the employment relationship and of the way in which people are managed at work.»
2009:1	Lengnick-Hall & Drake	«Strategic HRM covers the HR strategies adopted by the organisation and tries to control its impact on performance.»
2011:1	Boxall, Peter & Purcell, John	«all those activities associated with the management of work and people in organisations.»

2011:64	Boxall, Peter & Purcell, John	«Strategic HRM is concerned with the ways in which HRM is critical (a) to the firm's survival and (b) to its relative success.»
2012:8	Marchington, Mick & Wilkinson, Adrian	«a particular style of managing that is capable of being measured and defined, as well as compared against the template of an ideal model.»
2012:13	Kuvaas, Bård & Dysvik, Anders	«alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og "avvikling" av menneskelige ressurser i organisasjoner.»
2013	HR Norge <sup>1</sup>	«Strategisk HR handler om å sørge for og lede HR slik at man sikrer at HR underbygger organisasjonens mål eller fremtidige retning.»

Figur 5. Definisjoner. Egen bearbeiding/oppstilling.

Som vi ser av definisjonene så spriker dem noe hva gjelder fokus. Når det gjelder kjerneoppgavene i HRM så mener vi den praksisnære definisjonen til Kuvaas og Dysvik er dekkende. Innholdet i hans begrepsavklaring trekker inn overskriftene på de primære arbeidsoppgavene som de fleste HR-ledere støter på og utfører i sitt daglige arbeid - alene, eller i samhandling med sine linjeledere og andre ansatte innenfor en HRM-avdeling. Listen av aktiviteter er ikke uttømmende i Kuvaas og Dysvik (2012) sin definisjon, men kategoriene har en katalogiserende funksjon og kan hver for seg innbefatte mange aktiviteter.

Utfordringene kommer når vi beveger oss mot å spesifisere det strategiske ved HRM. Da er vi midt inne i debatten som allerede er henvist til:

- Om normativ versus empirisk fokus i HRM-forskningen (Lawler III og Mohrman, 2003).
- Om gapet mellom praktikeres forståelse av og akademikerens bidrag til HRM-faget (Thompson, 2011)

---

<sup>1</sup> <http://beta.hrnorge.no/hr-fag/strategisk-hr/>

- Om strategisk HRM faktisk er en suksessfaktor og gir verdiskaping, konkurransefortrinn og økt produktivitet og således underbygger påstanden om at mennesker er virksomhetens mest betydningsfulle ressurs. (Kaufman, 2008)

Kuvaas og Dysvik (2012) løser HRM/SHRM ved å si at det strategiske handler om *hvordan* organisasjonen skal anskaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser og at det kan oppsummeres i to forhold (*vår utheving*). Det forutsettes:

1. Samsvar mellom en organisasjons strategi og andre egenskaper ved organisasjonen og dens HRM-aktiviteter.
2. At et slikt samsvar er av betydning for organisatoriske resultater.

Det er kommentert at forsøkene på å skille mellom HRM og SHRM er unødvendig. HRM er i sitt vesen strategisk uansett om det kommer eksplisitt frem eller ikke (Brewster, 2000). «[...] *Many authors maintain that a key feature of HRM is precisely that it is a strategic approach to people management [...] (Kaufman, 2007:4).*» Vi følger dette resonnementet og skiller derfor ikke mellom de to begrepene, men holder dem sammen – referert som (S)HRM. Som vi har vært inne på innledningsvis tar vi utgangspunkt i HRM som et generisk begrep. Storey reflekterer over dette når han fremholder at det kan skape forvirring når en ikke tydelig poengterer sin posisjon. På slutten av åttitallet - var det eksplisitt formulert både av Storey og Guest, at begrepet kunne brukes på to måter. På den ene siden, generisk, ved å betegne enhver tilnærming til ledelse og styring av ansatte - og på den andre siden, å referere til en spesifikk og omstridt sekundær form for personalledelse. Begge tilnærminger anser han som adekvate og med sine tilhengere. Begge syn mener han byr på muligheter og begrensninger (Storey, 2007). Kaufman går inn i den samme problemstillingen. Selv er han kritisk til mye av tankegodset bak HRM, men gjør likevel bruk av begrepet generisk HRM (Kaufman, 2008). Samtidig holder han døren åpen for andre tilnærminger, med begrunnelsen om at dette gir fruktbare perspektiv på arbeid som beriker diskursen om hva styring og ledelse handler om. Realitetene globalt sett, slik han ser det, er at de fleste arbeidstakerrelasjoner er en miks av HRM og IR forutsetninger. Noen har mer preg av IR, andre av HRM – imens mange kan plasserer seg et sted imellom. Derfor mener Kaufman at det er nødvendig å knytte seg begge retningene i den akademiske forskningen. «Industrial Relations» er en forløper til HRM og tok opp i seg både PM og ILE skolene. Hvis begrepet ikke lenger gir mening bør

akademikere komme opp med en ny term, etablere interdisiplinær dialog og igjen hevde jurisdiksjon over studiet av alle aspekter ved arbeid (Kaufman, 2001).

Kaufman svarer således på sin egen invitasjon når han i sin artikkel «A Theory of the Firm's Demand for HRM Practices» distanserer seg tydelig ifra mange av de definisjoner av HRM generelt og SHRM spesielt - som er tilgjengelig: «[...] *the existing HRM theory is mis-specified and restricted to the upper part of the HRM frequency distribution, consequently yielding skewed and inaccurate predictions* (Kaufman, 2008:8).» Det strategiske ved HRM er behandlet av akademikerne i flere tiår nå: «*Strategic HRM was [...] invented post-1980 in part to perform IR's missing function* (Kaufman, 2010:95).» Hovedfokus for veldig mange forskere gjennom disse tiårene har vært å kunne dokumentere at HRM kan påvirke en virksomhet sin «firm performance» - best oversatt etter vårt skjønn med at HRM kan påvirke «konkurransen-kraften/dyktigheten» eller utgjør en «suksessfaktor».

Han kritiserer logikken som hevder at:

**økt HRM  $\Rightarrow$  økt verdiskaping** (Kaufman, 2008).

Eller formulert på en annen måte:

**$\Delta$  Konkurranseskraft /  $\Delta$  HRM > 0** (Kaufman, 2010)

Han spør således retorisk hvorfor ikke HRM-avdelingene har fått en markant økning i kapasitet/antall ansatte når HRM etter sigende skal være så lønnsomt (?). Hovedproblemet med eksisterende teori er å forklare hvorfor virksomheter velger de HRM-aktiviteter de gjør. Forskningen har lukket seg omkring at teori og empiri favoriserer ett sett av overlegne HRM-aktiviteter oftest beskrevet som *high performance work system* (HPWS). Dette blir også selvmotsigende all den tid strategi forutsetter valg mellom ulike handlingsalternativer.

Kaufman har undersøkt (S)HRM-litteratur langs tre dimensjoner: (1) teoribygging med forutsigbar presisjon og robuste konklusjoner; (2) produksjon av verdiskapende styringsprinsipper som kan ageres på (3) presis gjengivelse av historisk opphav og utvikling som akademisk- og praksisdisiplin. Hans vurdering er som vist veldig krass. Forskere ber praktikere skjelve til strategi på makro-nivå og «business-partnering», men «fundamentale

funn» fremviser stort sett råd om beslutningstagning på et individuelt, mikro og psykologisk nivå. Han savner et større fokus på eksterne dimensjoner som økonomi, arbeidstakerrelasjoner og makrosiden av sosiologi – og en forskning drevet mindre frem av normative antagelser.

Kaufman fremsetter en mulig vei for å koble sammen HRM og SHRM ved å bruke HRM og innenfor dette ha HRM-aktiviteter som omdreiningspunkt: «*If human resource practices are taken as the sine qua non of HRM, then it would seem that the job of an HRM theory is to explain and predict the organization's choice of these HRM practices and associated bundles* (Kaufman, 2007:5).» Han skiller/dikotomiserer mellom uformelle/immaterielle HRM aktiviteter og formelle/materielle HRM aktiviteter. Immaterielle aktiviteter er ofte levert av arbeidsgiver og linjeledere i deres overordnede ledelsesutøvelse og ansvar. Disse aktivitetene, tilsvarer arbeidstimer utført av både ansatte og ledere, og plasseres av Kaufman i størrelsen «L» - arbeid. Tilsvarende snakker han om formelle/materielle HRM aktiviteter - hyppig (men ikke alltid) levert av en HRM-avdeling, slik som bemanningsrutiner, jobbevalueringer, arbeidstakerhåndbok, prestasjonsvurderinger og (be)lønningssystemer. Kaufman setter HRM-aktiviteter som en faktor i produksjonen av goder og tjenester. En virksomhets sluttlevering er med andre ord et produkt av kapital, arbeid og materielle HRM-aktiviteter. HRM både forsterker produktiviteten og utgjør en kostnad i produksjonen. Han kompliserer ligningen trinnvis videre ved å legge til ytterligere deriverte funksjoner, men utgangsformelen ser slik ut:

$$Q = f(K, L, HRM) \quad (\text{Kaufman, 2008})$$

Goder og tjenester (Q) = Distribusjonsfrekvens (Kapital, Arbeid, materielle HRM-aktiviteter)

Definisjonen til Kaufman blir således et svar på Kuvaas og Dysvik sitt spørsmål om *hvordan* HRM-aktivitetene skal designes; «*HRM er en generisk koordinering av arbeid som organisasjoner bruker for å øke sitt produksjonsutbytte av goder og tjenester* (vår oversettelse. Kaufman, 2008:10).» Dette blir den førende definisjonen på HRM for vår oppgave.

Modellen ser på frekvensen av HRM distribusjon som et balansert sluttprodukt og som et resultat av veloverveide ledelses- og styringsvalg fundert på rasjonell vekting av nytte og kostnader. Kaufman krever ikke monopol på alle HRM-teorier, og alle empiriske fenomener av HRM vil ikke kunne presses inn i formelen. Likevel, å forklare alle deler av distribusjonen av HRM-aktiviteter må stå som en lakmustest for enhver teori på dette feltet (Kaufman, 2008). En virksomhets optimale forbruk på HRM-aktiviteter er determinert av de samme lovbestemte marginer som gjenspeiles i mikroøkonomi: for å maksimere profitt skal en investere i mer HRM så lenge de marginale inntektene overskrider de marginale kostnadene en pådrar seg og stoppe når de to faktorene er lik (Kaufman, 2011).

Barney og Wright skiller mellom tre ressurser som kan gi konkurransemessige fortrinn. Fysiske kapitalressurser som fabrikker, utstyr og finanser. Organisasjonsmessige ressurser som struktur, planlegging, kontroll, koordinasjon og HRM-systemer. Og til slutt humankapital ressurser som ferdigheter, dømmekraft og intelligens hos ansatte i virksomheter (Barney og Wright, 1997). Ledelse og styring av menneskelige ressurser er en krevende øvelse. De menneskelige ressurser er forskjellig fra andre ressurser i mange henseender: *«they have their own ambitions, they change constantly, they cannot be influenced in a straightforward and simple way, they react in surprising ways to external and internal stimuli, in other words: they are non-trivial machines* (Reichel og Mayrhofer, 2009:1).» Innenfor våre egne landegrenser finner vi et tilsvarende blikk på de menneskelige ressurser: *«Vi vil hevde at de ansatte verken er interne eller eksterne, og kanskje heller ikke noe midt imellom, men snarere «a beast of a different kind» i mange organisasjoner. Dette kommer spesielt tydelig frem i selskaper der de sentrale kunnskapsmedarbeiderne krever medeienskap for å yte sitt beste – et partnereid advokatfirma er et godt eksempel på dette. I organisasjoner der de ansattes kunnskaper er spesielt viktige for verdiskapningen, må målsettingen være å tilfredsstille ikke bare de to tradisjonelle e-ene («efficiency» og «effectiveness»), men også den tredje, nemlig «employee satisfaction»* (Løwendahl og Revang, 2007:2).» Vi oversetter de tre ovennevnte med henholdsvis: «graden av måloppnåelse», «hvor mye du får igjen i forhold til ressursbruk» og «ansattetilfredshet».

Engelsk samfunnsvitenskapelig litteratur har to effektivitetsbegrep hvor vi har ett. Dette kan skape noen uklarheter. Skodvin og Aamodt belyser noe av dette: *«I motsetning til hva*



*mange synes å tro, er ikke effektivitet et spørsmål om hvor hardt en jobber i det hele tatt. Effektivitet er et spørsmål om å oppnå resultater, og helst med liten ressursinnsats. Vi kan jobbe så svetten hagler. Oppnår vi ikke resultater er vi likevel ineffektive. Omvendt: Oppnår vi de ønskede resultater uten å svette, er det bedre enn om vi må slite for å nå målene. Det effektivitetspotensialet vi kartlegger består altså i at vi kan få mer ut av gitt innsats; ikke i at vi skal øke innsatsen (Skodvin og Aamodt, 2001:11).»*

Ifølge Døving og Nordhaug er dynamikken mellom ledelse og styring særlig synlig innenfor HRM. De refererer Røvik sin undersøkelse av Posten og Televerket hvor neste en firedel av praksiser og organisatoriske oppskrifter handlet om personalpolitikk og personaladministrasjon. Således er HRM en sentral pekepinn på graden av styringstiltak i virksomheter. Det strategiske fokuset i HRM er et tegn på økt innslag av styring (systemer og rutiner) i bedrifter og organisasjoner. De fremhever at strategisk HRM i all hovedsak dreier seg om utvikling og implementering av systemer og langsiktig planlegging. Eksempelene som nevnes er: insentiv- og bonussystemer, HRM-strategier og integrasjon med organisasjonens overordnede strategi. Forfatterne viser også til dynamikken mellom stab og linje. Gjennom veksten i HRM-funksjoner er en del HRM-oppgaver desentralisert til linjeledere, slik som medarbeidersamtaler og kompetansekartlegging. I HRM kan oppgaver ivaretas både gjennom styring og ledelse og i stor grad regnes som substitutter. Samtidig kan ledelse og styring også forsterke hverandre. System og rutiner kan støtte linjelederes medarbeideroppfølging, og tilsvarende kan systemorientert HRM hvor alle medarbeidere inngår være en ressurs for de ansvarlige i den sentraliserte HRM-funksjonen. Døving og Nordhaug bemerker at bildet er sammensatt. HRM berører hele medarbeiderpoolen, ledelse og styring er derfor av stor betydning på dette området fordi det: «[...] har potensielt store konsekvenser for trivsel, motivasjon og lojalitet (Vabo og Ladegård, 2010:255).»

Myk HRM assosieres gjerne med forpliktelsesbasert HRM. En sentral tanke i denne sammenheng er at effektiv HRM bidrar til å skape en forpliktelse hos både medarbeidere og ledere i virksomheten, som igjen fører til at organisatorisk adferd i stor grad kan være selvregulert og basert på tillit og fleksibilitet, i stedet for på kontroll gjennom økonomiske insentiver og sanksjoner. Fokus innenfor den forpliktelsesbaserte retningen er at man har

HRM-tiltak, aktiviteter og praksiser som skal bidra til at de ansatte identifiserer seg med, involverer og engasjerer seg i virksomheten de jobber for (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Flere studier har vist at virksomheter som bruker forpliktelsesbasert HRM framfor mer kontrollorientert HRM, har høyere produktivitet og kvalitet, samt lavere turnover. Dette har blitt forklart med at organisasjoner som bruker denne formen for HRM blant annet har mer engasjerte og lojale ansatte, og færre konflikter mellom ledere og ansatte (Kuvaas og Dysvik, 2012). Det er likevel verdt å merke seg at selv om det er en positiv sammenheng mellom forpliktelsesbasert HRM og organisatoriske resultater, er ikke det ensbetydende med at forpliktelsesbasert HRM *fører* til bedre organisatoriske resultater. Det er også mulig at det er gode organisatoriske resultater som fører til forpliktelsesbasert HRM. Til tross for dette, det er et uomtvistelig faktum at virksomheter bør bruke forpliktelsesbasert HRM overfor kunnskapsarbeidere (Kuvaas og Dysvik, 2012). Det er også viktig at HRM-aktivitetene er internt konsistente så lenge en snakker om forpliktelsesbasert HRM i retning av involverende HRM. Internt konsistent HRM innebærer både at de ulike HRM-aktivitetene er tilpasset hverandre og utfyller hverandre, og at de forsterker hverandre og gir synergieffekter.

Ulike studier opererer med ulike HRM-aktiviteter når de tar for seg forpliktelsesbasert HRM. Det varierer i tillegg hvilken innretning HRM-aktivitetene skal ha. Dette er viktig å merke seg når en skal sammenligne resultater av ulike studier. I tillegg kan man få varierende resultater avhengig av om det er ledere eller HR-medarbeidere som er respondenter i en undersøkelse, og om det er linjeledere og/eller medarbeidere. Virkelighetsoppfatningen varierer alt etter hvor i organisasjonen du er plassert og hvilken rolle du har. Eksempelvis kan det være store variasjoner i hvordan medarbeidere og ledelse vurderer sammenhengen mellom HRM-praksisen i virksomheten og medarbeidernes jobbtilfredshet, og rettferdighetsvurderinger. Man bør derfor skille mellom intenderte HRM-aktiviteter slik de oppfattes av ledelsen og HR-funksjonen, og de implementerte HRM-aktivitetene slik den enkelte medarbeider opplever dem. Et annet og sentralt poeng, er at størsteparten av forskningen i svært liten grad sier noe om hvordan ulike HRM-tiltak faktisk virker, fordi medarbeiderne som regel ikke er studert. En studie foretatt av Collins og Smith i 2006, viste at det er sterke positive sammenhenger mellom forpliktelsesbasert HRM og organisatoriske

resultater, og mye av dette kan forklares med at denne typen HRM forbedrer det sosiale klimaet i en virksomhet, noe som igjen fører til større grad av kunnskapsdeling. Mellom 54 og 59 % av sammenhengen mellom forpliktelsesbasert HRM og de organisatoriske resultatene kan forklares av det sosiale klimaet i organisasjonen, mens 22 % kan forklares av kunnskapsdelingen som foregår internt (Kuvaas og Dysvik, 2012). HR Norge etterlyser en større bevissthet om HRM prioriteringer: «*Virksomheter analyserer gjerne hvilke finansielle disposisjoner som gir best avkastning, men har ofte ingen som helst innsikt i hva som virker og hva som er bortkastet når de investerer i mennesker, til tross for at dette er det desidert største kostnadselementet i de fleste virksomheter i dag*»<sup>2</sup>

Hvis alle HRM tiltakene er forsknings- og evidensbaserte, internt konsistente, komplementerende, brukervennlige og gjensidig forsterkende har vi å gjøre med forpliktelsesbasert HRM. På mikronivå vil en da ende opp med HRM som:

1. Retter seg mot indre motivasjon, jobbengasjement og mestringsorientering.
2. Sikrer autonomi og psykologisk empowerment og bygger tillit.
3. Utvikler og støtter sosiale bytterelasjoner til ledere og organisasjoner.
4. Utvikler og støtter affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse.
5. Gir grunnlag for rettferdige prosedyrer, utfall og ledere.
6. Bidrar til opplevelse av organisatorisk støtte.

(Kuvaas og Dysvik, 2012:226)

### 2.7.2 Den profesjonelle HR-leder

«*To refer to Professional HR as a 'support' role would be an oxymoron because it is essentially strategic* (Kearns, 2013:152).»

Å være en senior HR-leder, HR-praktiker eller HR-konsulent er ikke en profesjon eller beskyttet tittel. HR-ledere har ikke et eget autorisasjonsbrev som dokumenterer deres ekspertise. Stillingen er åpen for folk både med og uten en akademisk grad. Det finnes ikke et standardisert krav på hvilken kunnskap eller utdanning en må ha for å være HR-leder.

---

<sup>2</sup> Even Bolstad, HR Norge: [www.hrnorge.no/filestore/PRESSEBCGEAPM2013v22.pdf](http://www.hrnorge.no/filestore/PRESSEBCGEAPM2013v22.pdf)

Profesjonalitet og delegering av hovedansvar for HRM-aktiviteter er likevel adressert av akademika. Kuvaas og Dysvik etterlyser større profesjonalitet og mer forskningsbasert kunnskap og: «*at noen får det eksplisitte ansvaret å sørge for at HR-aktivitetene er internt konsistente – ikke bare på papiret og i planer og strategier, men også at det oppleves slik av lederne som skal implementere HR-aktivitetene, og at det oppleves slik blant medarbeiderne* (Kuvaas og Dysvik, 2012:221).»

Roald Nygård skiller mellom det å være brikke og aktør. Aktøren betrakter handlingsrommet sitt som stort, og i høy grad selvdefinert; tar initiativ; foretrekker å finne ut selv hvordan ting skal gjøres; tar valg og står for dem og tar ansvar for egen situasjon. Brikken på den andre siden – betrakter handlingsrommet sitt som lite og definert av andre; avventer andres initiativ; foretrekker å få instruksjoner om hvordan ting skal gjøres; vegrer seg for å velge og skyver fra seg ansvaret for egen situasjon (Nygård, 2007).

Evidensbasert HRM handler om å gjøre tingene riktig og å gjøre de riktige tingene (Rousseau og Barends, 2011). Å styre og lede etter evidensbaserte prinsipper gir tre fordeler:

- En vitenskapelig basert praksis styrker ens beslutninger ved at den høyner kvaliteten på resultatene og fremmer implementeringen.
- Å utvikle seg selv som en evidensbasert praktiker er myndiggjørende. Ved å være informert på et evidensbasert grunnlag, gis en kraftfulle argumenter til å overbevise andre om at implementering av konstruktiv praksis er en god idé.
- Å være evidensbasert, sikrer en vedvarende utvikling gjennom karrieren gjennom tette bånd til forskning og forskere, og ved kunnskapsdeling i EBHR- nettverk.

HR-funksjonen må gå fra å levere tjenester, gjøre bokholderi og revisjon til å bidra til organisasjonsdesign, utvikling av strategi og endring: «*Nowhere is this dual need for deep HR knowledge and for proximity to the line more important than in the top HR role* (Lawler III og Mohrman, 2003:20)»

Kearns lager i fullt alvor en ed inspirert av Hippokrates og som han utlegger i åtte punkter. Dette er et uttrykk for hvor han legger lista. Profesjon eller ikke, så ønsker han en markant profesjonalisering av ledelse generelt og HRM spesielt. Det globale arbeidsmarked trenger

profesjonelt HRM fordi ethvert system står og faller på de menneskene som holder det gående: «*Managers who do not assess the value of their people accurately succumb to a form of management cancer that can destroy the value of the people* (Kearns, 2013:7).» En profesjonell skal sørge for at kundens behov møtes med en løsning som gir den høyest sannsynlige verdi. En kunde er enhver som mottar din profesjonelle hjelp og verdi er kostnaden på produktet eller tjeneste tilpasset formålet. Å lede etter fullstendige bevis er umulig, så derfor er det de mest sannsynlige dataene og aktivitetene en må trakte etter og kommunisere til kunden. Ifølge Kearns må HRM lede sine ansatte som humankapital (summen av kunnskap, produktive egenskaper og tekniske ferdigheter i arbeidsstyrken<sup>3</sup>). Kun humankapitalbegrepet fordrer ledere til å få det beste ut av sine ansatte. Ingen andre begrep behandler mennesker med større respekt enn det ordet kapital skaper blant investorer, analytikere og interessenter: «*In human capital management no one owns anyone else; there are no chattels* (Kearns, 2013:114).» Humankapital omhandler alle, ikke bare ansatte i en spesiell virksomhet: «*Governments that have no means of valuing human capital cannot manage their populations or their economies effectively* (Kearns, 2013:115).» Hvis investeringsanalytikere ikke er utdannet til å verdsette humankapital så er de ikke profesjonelle. Hvis interessenter ikke forstår verdien av humankapital så er bedriften undervurdert eller muligens overvurdert verdimeessig, hvis bestemte individer bestemmer seg for å forlate relasjonen og gå ut døra med humankapitalen med seg. Således er profesjonelt HRM og humankapital gjensidig avhengige. Hvis HRM har en profesjonell stolthet så må HRM godta at en søker råd andre steder hvis kvaliteten der er bedre, på samme måte som en pasient fritt kan velge sin behandler. HRM-medarbeidere burde kun ansettes i profittbaserte virksomheter hvis de kan bidra til å skape profitt. I ideelle organisasjoner gjelder samme prinsipp; å maksimere overskuddet som organisasjonen skaper for å betjene så mange kunder eller tjenestemottakere som overhode mulig. HRM må stille seg spørsmålet: er det slik at hver krone vi bruker på HRM øker verdiskapingen hos hver enkelt som vi sysselsetter? En uvitenskapelig tilnærming er å sammenligne med en blind som leder en blind (Kearns, 2013).

---

<sup>3</sup> [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

Virksomheter vil variere i forhold til om de anser arbeid og ledelse/styring av arbeid som strategisk betydningsfullt som profittskapende. Når arbeid har en liten innvirkning på konkurransekraften, er ledelsen tilbøyelig til å investere lite i HRM. I motsatt tilfelle, når arbeid har en stor effekt på bunnlinja, vil ledelsen være tilsvarende tilbøyelig til å investere betraktelig i HRM. En måte HRM investeringer tar form er å investere i en HRM funksjon. Dess mer strategisk betydningsfullt arbeid og ledelse/styring av arbeid er, dess mer sannsynlig er det at HRM-funksjonen er inkludert i formuleringen og utøvelsen av HRM strategi og virksomhetsstrategi. Virksomheter med strategisk involvert HRM bør derfor være linket til et høyere nivå av HRM utgifter (Kaufman, 2011).

### 2.7.3 IT-verktøy / E-HRM

I likhet med strategisk HRM, er elektronisk HRM (e-HRM) en relativ ny del av faget som det ikke er forsket veldig mye på. I tillegg er det store sprik hva angår resultatene i det som faktisk er forsket på. Sentralt i forskningen på e-HRM står antakelsen om at internettbaserte teknologiske innovasjoner og løsninger skal bidra til å realisere mål innenfor den strategiske HRM-litteraturen. Organisasjonsmessige mål for e-HRM er blant annet kostnadsreduksjon i form av effektivisering av HRM-operasjoner, forbedret effektivitet gjennom oppnåelse av bedre levering av HRM-tjenester, og et skifte i selve HR-funksjonen slik at HRM blir en strategisk forretningspartner.

Det eksisterer flere definisjoner av begrepet e-HRM. Vi velger her å bruke den samme forståelsen som Marler og Fisher (2013:35)

*«[...] e-HRM consists of intended and actual HRM policies, activities, services, and collaborations with individuals and organizations, which are delivered and enabled using configurations of computer hardware, software, and electronic networking capability.»*

Mange studier på området linker e-HRM til (S)HRM. Flesteparten av disse studiene bygger på en antakelse om at oppfatningen av e-HRM knyttes til strategisk effektivitet på HRM-området. En positiv (negativ) oppfatning av e-HRM linkes altså til en positiv (negativ) oppfatning av HRM sin strategiske effektivitet. Et annet sentralt tema innenfor litteraturen er at HR-ledere forventer at de, som følge av en innføring av e-HRM, vil kunne forbedre den

strategiske kompetansen sin, og på den måten kommer over i kategorien strategisk forretningspartner. Resultatene av undersøkelser på dette området spriker mye i hvorvidt virkeligheten faktisk er slik.

Blant flere studier på området, har Haines og Lafleur i sin studie funnet en positiv sammenheng mellom graden av IT-støtte på HRM-aktiviteter og HR-lederes oppfatning av organisasjonens strategiske effektivitet (Marler og Fisher, 2013:41). På den annen side konkluderer to nylige studier med at forventningene til at e-HRM skal sette i stand eller støtte HR-ledere i å bli enda mer strategisk rettet ikke er godt dokumentert. Bondarouk et al. fant i en studie at linjeledere og ansatte ikke så ut til å koble e-HRM med større strategisk effektivitet og innflytelse på HRM-området for øvrig. E-HRM synes, i henhold til studien, å gjøre administrering av data mer tilgjengelig, men det fører ikke nødvendigvis til at linjeledere og ansatte får et inntrykk av HRM som mer strategisk på noen måte (Marler og Fisher, 2013:35). Strohmeier argumenterer i sin studie for at årsak-virkning forholdet mellom e-HRM og (S)HRM kan snus, og at e-HRM faktisk er et resultat av strategisk beslutningstaking. Han hevder altså at e-HRM er en konsekvens av strategisk HRM, og ikke motsatt. Ytterligere studier belyser årsaken til at bedrifter velger å bruke e-HRM (Marler og Fisher, 2013:42). To studier fant i denne sammenheng at hovedgrunnen er knyttet til en forbedret kommunikasjon mellom HR-funksjonen og ansatte. Strategiske resultater var mindre viktig, og gjerne knyttet til et mål om å redusere virksomhetens kostnader. Undersøkelser har også vist at det gjerne er knyttet en intensjon om at e-HRM skal bidra til å gjøre HRM mer strategisk, men at mange støter på utfordringer knyttet til systemutvikling og implementering som hindrer en effektiv utnyttelse av IT-verktøyene.

Det er ikke mulig å oppnå strategiske resultater innenfor e-HRM hvis ikke systemene aksepteres og tas i bruk av interessentene. At interessentene aksepterer systemene avhenger blant annet av hvorvidt de involveres i design og implementeringen av systemene, hvorvidt de relevante systemene oppleves som nyttige, og om forventningene de har til systemene faktisk oppnås.

Per i dag er det få studier som sier noe om hvilket forhold som eksisterer mellom e-HRM og (S)HRM på et overordnet nivå. Flere studier viser til individnivå, noe som innebærer at

studiene er mer egnet til å gi en forklaring på for eksempel hvorvidt ulike interessenter aksepterer systemene. Og som nevnt ovenfor, er det flere felt innenfor e-HRM som ikke er forsket på og teoribygging gjenstår, blant annet er det lite forskning som strekker seg over tid. Det er generelt et stort behov for mer empiriske feltbaserte studier av e-HRM og (S)HRM.

Et område for forbedring er knyttet til det å skape globale datalager og systemer med globale kompatible HRM-applikasjoner. Tradisjonelt sett har HR-funksjonen ikke vært besatt av folk som er spesielt fokusert på avanserte kvantitative eller tekniske ferdigheter, dermed kan få virksomheter produsere detaljerte analyser som kan gi retning på strategiske beslutninger. Undersøkelsen gjort av Boston Consulting Group (Strack et al., 2013) viser at HRM i stor grad er «frakoblet» fra IT-verktøyene. Bare 18 % av respondentene har en egen enhet internt i HR-funksjonen som er ansvarlig for HRM sine IT-verktøy, imens 27 % plasserer ansvaret hos IT-avdelingen. I de fleste tilfellene er ansvaret for IT-verktøyene delt mellom HRM og IT, noe som medfører en viss risiko for at HRM blir reaktiv, i stedet for å være i forkant og lede an forandringer i IT-systemene (Strack et al., 2013).

#### **2.7.4 HR-leder i styrerommet**

Å inneha en plass i styrerommet har lenge blitt ansett som svært viktig av mange HR-ledere. Et sete i virksomhetens styre omtales gjerne som den endelige bekreftelsen på at HRM har endret posisjon fra å være ren administrative støttefunksjonen til en ny og mer strategisk rolle (Marchington, 2008; Caldwell, 2011). Et sentralt element her er det ressursbaserte synet i HRM, der HRM er plassert i en mer strategisk rolle og er en større bidragsyter enn tidligere når det gjelder å fremheve bedriftens konkurransemessige fordeler. Forskning gjort av Boston Consulting Group, viser betydelige forskjeller på effekten av bedrifters investering i mennesker - mellom virksomheter hvor HRM deltar i toppledelsen og de øvrige, og i positiv favør av førstnevnte (Strack et al., 2013). Også Nordhaug og Døving kommenterer at hvor HR-sjef sitter i ledergruppen, er HRM-avdelingen i de fleste virksomheter dypt involvert i strategiutvikling. I nesten hver femte virksomhet står HRM-avdelingen helt utenfor strategiprosessen (Vabo og Ladegård, 2010).



Den såkalte Ulrich-modellen om «business partnering» har hatt stor innflytelse på ambisjonen om at HRM skal sitte i bedriftens styre. I henhold til denne modellen eksisterer det en form for sameksistens på flere nivåer mellom HR-funksjonen og linjeledere. Som strategisk forretningspartner knyttes HRM tett opp til forretningsstrategien og bistår linjeledere i strategiarbeidet. Å være strategisk forretningspartner er i stor grad forbundet med det å inneha en strategisk rolle for HR-ledere i styret. En motstrøm til Ulrich sin modell hevder imidlertid at HRM sin representasjon i styret ikke er avgjørende for at HRM skal ha strategisk innflytelse i virksomheten. Ulike typer av komiteer er vel så viktige å være del av, da disse ofte ledes av CEO og ellers består av direktører som er de som har det operasjonelle og strategiske ansvaret for bedriftens resultater (Caldwell, 2011).

Spørsmål knyttet til HRM sin representasjon i styret dreier seg ikke bare om å oppnå strategisk innflytelse - det er også en søken etter «symbolsk kapital» som anerkjennelse, status og respekt (jf. Bourdieu). Et skifte i fokus, der en beveger seg bort fra et mål om at HRM bør sitte i styret og over til en tanke om at HRM heller bør delta i mer overordnede komiteer for å oppnå innflytelse, kan sies i liten grad å ta høyde for den symbolske effekten det har for HRM å være tilstede i styrerommet. Dette dreier seg om både HR-lederes opplevelse av profesjonell status, strategiske rolle og innflytelse.

Et sentralt spørsmål i denne sammenheng er: Dersom det å sitte i styret ikke lenger er avgjørende for at en HR-leder skal ha innflytelse i strategiske beslutningsprosesser, hvorfor er det da fortsatt så mange HR-ledere som trakter etter å bli strategiske forretningspartnere? Caldwell (2011) viser til en britisk undersøkelse der det kom frem at mer enn halvparten av de HR-lederne som faktisk sitter i virksomhetens styre ser på seg selv som strategiske forretningspartnere. I tillegg slås det fast at de aller fleste HR-lederne som deltok i undersøkelsen ønsker en plass i styret. Caldwell viser også til fire forhold der det er et skille mellom HR-ledere som sitter i styret og de som ikke gjør det: HR-ledere i styret er generelt mer positive i forhold til egen involvering og egne muligheter til å påvirke forretningsstrategien; de er mer positive til HR-funksjonen sin innsats; de vurderer toppleders forståelse for HR-funksjonen som bedre, og de er generelt mer positive hva angår integreringen av HRM sin strategi og virksomhetens strategi. En plass i styret er altså

viktig for HR-ledere, selv om det ikke er den eneste måten de kan oppnå strategisk innflytelse på.

Marchington støtter absolutt HRM sin plass i styrerommet, men nyanserer bildet noe: *«It is easy to see how such an opportunity for the profession to cement its standing at board level, and contribute as a full and equal member of the senior management team, should not be missed. There are problems with this approach however, not least in its lack of relevance and meaning to many HR practitioners who work in organisations where the function has never been allowed a central role. Indeed, in some organisations, HRM will always be treated as a marginal factor because it is focused around cost reduction and contracting out all but a few core jobs to suppliers (Marchington, 2008:8).»*

Den ovennevnte britiske undersøkelsen viste at andelen HR-ledere som er representert i virksomhetens styre er høyest i organisasjoner med mellom 250 og 5 000 ansatte, og lavest i organisasjoner med mer enn 25 000 ansatte. Disse tallene er interessante i og for seg, men har i utgangspunktet liten overføringsverdi til norske og ikke minst nordnorske forhold, der virksomhetene generelt har færre ansatte. Undersøkelsen viste også at det er forskjeller mellom ulike sektorer hva angår styrerepresentasjon; HR-ledere er oftere representert i styret innenfor offentlig tjenesteyting enn i andre sektorer. Viktig å ha med seg her er at virksomhetsstrukturene gjerne er veldig forskjellige i offentlig og privat sektor, og i offentlig sektor har en gjerne ikke samme form for styre som i private bedrifter. Det er også verdt å nevne at undersøkelsen viste at den rollen de fleste HR-ledere trakter etter å oppnå, er nettopp rollen som strategiske forretningspartner. Det er en sterk kobling mellom denne rollen og det å inneha et sete i styret. Det er også en tendens til at HR-ledere som sitter i styret generelt ser på HR-funksjonen i egen organisasjon som strategisk og proaktiv i stedet for operasjonell og reaktiv (Caldwell, 2011).

### 2.7.5 Empowerment

HRM akademikere har identifisert en kausal sammenheng mellom kunnskap, ferdigheter, muligheter, myndiggjort til å handle og motivert til å handle (Kaufman, 2011; Jiang et al., 2012). «Empowerment» eller «myndiggjøring» er her et sentralt HRM-begrep og har

etterhvert blitt et begrep som er tatt inn og iverksatt i mange virksomheter, i hvert fall for enkelte av de ansatte. Som det ligger i begrepet, innebærer empowerment å gi mer myndighet til medarbeidere nedover i organisasjonen. Vi bruker her den engelske termen side om side ved det norske myndiggjøring.

I løpet av de siste tiårene har vi sett en utvikling av to komplementære perspektiver på empowerment: et sosio-strukturelt perspektiv, og et som er mer psykologisk betinget. For å få en full forståelse av hva empowerment er, må vi ha med oss begge disse perspektivene.

Det sosio-strukturelle perspektivet på empowerment er tuftet på verdier og ideer knyttet til demokratitankegangen: Medarbeidere på lavere nivå i organisasjonshierarkiet kan oppnå større innflytelse i arbeidet dersom de får muligheten og har tilgang til relevant informasjon, støtte og ressurser. Denne formen for myndiggjøring handler altså om maktdeling gjennom å delegere ansvar nedover i organisasjonen. En sentral tanke her er at ved å delegere beslutningsmyndighet nedover, får øverste ledelse mer tid til strategisk og innovativ tenkning, som igjen fører til at organisasjonen utvikler seg videre.

Det psykologiske perspektivet på empowerment refererer til et sett av psykologiske tilstander som er nødvendige for at enkeltindivider skal kjenne en følelse av kontroll knyttet til arbeidet sitt. Dette perspektivet er i stor grad rettet mot hvordan ansatte opplever arbeidet sitt og oppgavene de utfører. Myndiggjøring relateres her mot tiltroen de enkelte medarbeiderne har til det som angår deres egen rolle i virksomheten. Her er visse tilstander/dimensjoner som er viktige sett i lys av empowerment, blant annet at den enkelte føler at det er en mening i arbeidet de utfører, at det er selvbestemmelse og autonomi i arbeidshverdagen, samt påvirkningsmuligheter på strategiske, administrative og operasjonelle beslutninger i arbeidet.

Mennesker med høyere selvfølelse har vist seg å være mer opptatte av empowerment enn de med lav selvfølelse. Når det gjelder demografi, scorer ansatte med høy utdanning og høyere «rang» høyere på empowerment. Andre demografiske variabler, som kjønn og alder, har vist seg ikke å ha noe å si for empowerment.

Transformativ ledelse har blitt assosiert med flere tilhengere av myndiggjøring blant bankansatte (Spreitzer, 2007:15). Transformativ ledelse, som inspirerer til empowerment, har vist seg å skape en større grad av sosial identifisering med gruppen, noe som igjen har ført til at de ansatte føler de har større innflytelse. Videre har ansatte som har en god relasjon til sin leder, teammedarbeidere og til kundene sine, rapportert om større grad av myndiggjøring. Å ha tillit til lederen sin har også vist seg å være viktig for å ha en opplevelse av empowerment.

Flere studier har vist at myndiggjøring er bra, både for de ansatte og virksomheten de arbeider for. Når folk føler seg myndiggjort på jobb, får dette gjerne positive konsekvenser på individnivå, deriblant i form av jobbtilfredshet, sterkere tilknytning til virksomheten og lavere turnover. I tillegg har empowerment vist seg å være bra for blant annet medarbeidernes effektivitet, produktivitet og motivasjon. Denne formen for myndiggjøring leder i mange tilfeller også til en mer proaktiv adferd som kan føre til større effektivitet i arbeidet.

#### **2.7.6 HRM-strategi, virksomhetsstrategi og HRM modenhet**

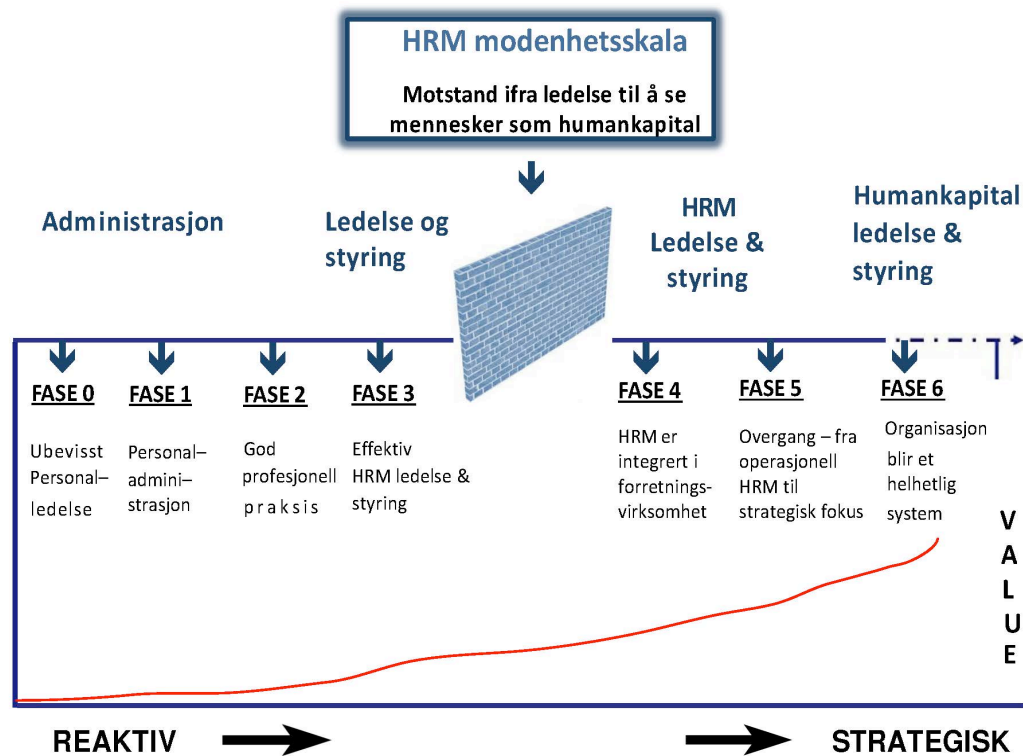
*«It appears that there are far too many HR executives who view themselves as Human resource people happen to work in a business, than business people happen to work in the Human Resource function».* (Barney og Wright, 1997:21)

En skriftlig HRM-strategi er en tydelig indikator på et formalisert HRM i virksomheten og kan ses i sammenheng med en økt profesjonalisering av HR-ledelsen. Større bedrifter foretar oftere ressurskrevende formalisering og standardisering fordi det fører stordriftsfordeler med seg. Slike virksomheter er i snitt minst dobbelt så store som andre virksomheter og styringsleddet er som regel sentralisert. Forskning viser en klar tendens til at virksomheter som har utarbeidet en forretnings- eller virksomhetsstrategi, også har en HRM strategi. En økt grad av styring gjør seg altså gjeldende på flere områder eller nivåer i virksomheter, deriblant på HRM området (Vabo og Ladegård, 2010).

En HRM-modenhetskala beskriver i hvilken grad virksomheter forstår sammenhengen mellom virksomhetsstrategi og humankapital – og hvilken rolle HRM har i disse fasene. Kearns betrakter det som en evolusjonær prosess som viser et historisk skift i tankegangen om hva ledelse og styring av de menneskelige ressurser innebærer, og ikke minst den gjengir realiteter: «The Maturity Scale was never intended to be an invention; it is a reflection of reality (Kearns, 2013:147).»

I fase 0 er der ingen filosofi i bruk. Ledere reagerer kun på problemer som oppstår. I fase 1 er det ren personaladministrasjon som utføres med fokus på transaksjoner mv. I fase 2 handler en etter et «best-practice» prinsipp som gir en ryggdekning for å måtte stå til ansvar for avvik som måtte oppstå på et senere tidspunkt. Her er det profesjonell praksis som utføres og verdiskapingen er høyere. I fase 3 er utilstrekkeligheten av «best-practice» metoden anerkjent og HRM-avdelingen er begynt å måle sine aktiviteter og effektiviteten er høyere. En vil forbli i denne fasen med mindre utøvende ledelse iverksetter en helhetlig verdiskapende syklus som starter med å ansette de riktige kandidatene som presterer godt. I fase 4 kobles evidensbasert kunnskap i sterkere grad til profitt. Behovet for en gjennomgående humankapitalstrategi adresseres. I fase 5 forsterkes det vitenskapelige grunnlaget for praksis gjennom økt satsning på kunnskap og evidens. I fase 6 har en nådd en holistisk tilnærming hvor hele organisasjonen er et gjensidig lærende system og humankapitalen er fullt integrert i alle deler av virksomheten.

Slik er skalaen ikke kun ment for HRM, men for hele organisasjonen. En beveger seg til høyre i fasene jo mer ens HRM forankres i en evidensbasert tilnærming til de menneskelige ressurser. En går fra å respondere reaktivt på problemer til å møte dem grunnleggende strategisk. Verdiskapingen øker dess mer en beveger seg mot å anse de menneskelige ressursene som humankapital. (Kearns, 2013).



Figur 6. HRM modenhetsskala; bearbejdet fra: Kearns, Paul 2013 & [www.hrmaturity.com/a-simple-introduction-to-the-maturity-scale/](http://www.hrmaturity.com/a-simple-introduction-to-the-maturity-scale/)

Progresjon kan allikevel bli forhindret. Her plasserer Kearns en konseptuell vegg av ignoranse hos ledelsen som er til hinder for utvikling, [...] the human capital barrier (Kearns, 2013:145). Ledelsen/ledelsegruppen ser ikke hvilket potensial for verdiskaping som ligger i å lede og styre humankapitalen mer effektivt. Ingen er i stand til å artikulere eller forstå sin rolle som samfunnsmessig verdiskaper. Også i fravær av profitthensyn må ledere kunne med eksakte mål kunne svare for hvilken verdi de tilfører samfunnet. De beste lederne blir best ved hele tiden å utvikle seg. Det er dette perspektivet Kearns legger på skalaen og best mulig ledelse/verdiskaping er da forstått som best mulig for samfunnet.

Hovedspørsmålet er: hvordan kan din organisasjon oppnå mest mulig verdi ut av sine folk? Kompleksiteten i et slikt spørsmål fanges opp av en standard for en organisasjons modenhet. Alle ledere og HRM-ansatte er i en modningsprosess. Skalaen tilbyr en måte å plassere sin nåværende posisjon og gir noen hint om veien videre. Modenhetsskalaen som Kearns henviser til, har ti pilarer den er fundert på.

Pilarene er:

1. Verdiskapende motiv – profitt eller samfunnsmessig? Strekker din organisasjon seg etter å maksimere profitt eller verdi? Forstår virksomheten hvordan disse størrelsene kan være gjensidig inklusive?
2. Humankapital – organisasjonens syn på sine menneskelige ressurser – Ser du på dine folk som en kostnad eller som en verdifull humankapital som produserer signifikant gjenytelser?
3. Helhetlig system – graden av integrasjon mellom strategiske planer og organisasjonsdesign – Er din organisasjon designet til å operere som et helhetlig system?
4. Lærende organisasjon – innarbeidet kunnskapsledelse – Forstår og besitter din organisasjon de grunnleggende komponenter til å være en lærende organisasjon?
5. Risikostyring – Foretar dere regelmessig en komplett risikoanalyse av dine folk?
6. Integrasjon – forretning/folk strategi – Har HRM strategien mer preg av å være informerende enn underbyggende i forhold til virksomhetsstrategien?
7. Filosofi for forbedring – kvalitetssystem – Har dere en filosofi for kontinuerlig forbedring og hvis så, har dere et komplett forbedringssystem for de menneskelige ressurser som gjør filosofien konkret og virksom?
8. Tillit, engasjement og samarbeid – Vil dere beskrive deres organisasjon som å være preget av følgende karakteristika: tillit, engasjement og fullstendig samhandling?
9. Prestasjonssystemer – anerkjenner deres prestasjonssystemer forskjellen mellom prestasjon, profitt og verdi?
10. Kommunikasjon – åpen og transparent – Er kommunikasjonen i din organisasjon åpen og totalt transparent?

Kuvaas og Dysvik setter opp et lignende skjema med fire nivå. På det første nivået opererer HRM helt for seg selv og er ikke knyttet opp til virksomhetens strategi. På nivå to kan en anspore at organisasjonen prøver å tilpasse HRM til strategien. Likevel, tilpasningen er en endimensjonal løsning som kun går fra strategi til HRM og kalles derfor et strategisk imperativ. På neste nivå er der en gjensidig kobling hvor virksomheten tar hensyn til HRM i sin utvikling av strategi – for eksempel om gitt strategi er kompatibel med de menneskelige ressursene en besitter eller om det er maktpåliggende å anskaffe/utvikle menneskelige

ressurser som gjør at målene kan nås. Nivå fire omtaler de som en, i likhet med Kearns sitt nivå seks, kontinuerlig og likeverdig kobling mellom strategi og HRM, hvor begge parter er gjensidig premissleverandør (Kuvaas og Dysvik, 2012) .

Et av hovedfunnene til HR-undersøkelsene 2012 var at mer modne virksomheter bruker ti prosent mindre av sine ressurser på administrative oppgaver, og seks prosent mer på strategiske oppgaver (HR Norge og Ernst & Young, 2012).

### **3.0 Metode**

I enhver oppgave av denne typen er vi nødt til å ha et bevisst og gjennomtenkt forhold til metodebruken. Å bruke en *metode* i oppgaveskrivingen innebærer at vi følger en bestemt vei mot et mål. Målet er her problemstillingen vår, og metoden sier noe om hvordan vi skal svare på den. Mer presist kan vi si at samfunnsvitenskapelig metode gir føringer for hvordan vi skal få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan informasjonen vi tilegner oss skal analyseres, og hva informasjonen faktisk forteller oss om forhold og prosesser i samfunnet (Johannessen et al., 2011).

I denne masteroppgaven bruker vi kvalitativ metode for å samle inn, analysere og tolke data. Kvalitativ metode innehar ikke én analytisk hovedretning, flere retninger kan brukes. Ved bruk av denne metoderetningen er derfor gjennomsiktighet i forskningsprosessen spesielt viktig - forskeren må være åpen om og beskrive alle faser ved forskningsprosessen.

Operasjonalisering innebærer at vi beveger oss fra det generelle til det konkrete - det handler om å avgrense det området forskeren har i fokus. Sagt med andre ord: hvordan kan vi gjøre problemstillingen forskbar? Hvilke data er det aktuelt å samle inn for å svare på problemstillingen vår? Begrepet angir hvilke operasjoner vi som forskere må utføre for å kunne registrere teoretiske fenomener som data. I vår oppgave tar vi utgangspunkt i teorier, som vi deretter ønsker å bruke for å analysere virkeligheten i form av de dataene vi samler inn. Operasjonaliseringen for vår del blir da å finne helt konkrete indikatorer på det teoretiske fenomenet (Johannessen et al., 2011). Som beskrevet innledningsvis, gjøres dette blant annet ved å bryte problemstillingen ned i flere forskningsspørsmål, som er mer konkrete å arbeide med enn den overordnede problemstillingen. Disse spørsmålene



fungerer som indikatorer på det vi ønsker å måle. Spørsmålene i intervjuguiden (mer om intervju lenger ned) er laget på bakgrunn av forskningsspørsmålet vårt og de uavhengige variablene, slik dette ble presentert i innledningskapittelet.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignen vi benytter i denne masteroppgaven er casestudie. Et casestudie er et studie der ett eller noen få tilfeller (case) undersøkes i dybden – altså ønsker vi å finne mye informasjon om et lite og snevert område. I vårt tilfelle er det spørsmålet om hva som fremmer og hemmer HR-lederes strategiske innflytelse som studeres inngående. Datainnsamlingen i denne typen studier er omfattende og detaljert.

Vi bruker tre case, nærmere bestemt tre virksomheter, i oppgaven. Ved å samle inn og undersøke data fra disse casene, får vi informasjon som bidrar til å gi svar på problemstillingen vår. Som nevnt over får vi på denne måten mye informasjon om nettopp disse tre virksomhetene. På bakgrunn av at dette er et kvalitativt casestudie med få case, og ikke et kvantitativt opplegg der vi henter informasjon om mange virksomheter, kan vi ikke generalisere funnene våre. Dette innebærer at vi ikke uten videre kan trekke slutninger om virksomheter generelt basert på funn fra disse tre enhetene. Dette kunne vi gjort dersom antall informanter og undersøkelsesvirksomheter hadde vært større. Men for en studentoppgave med begrensede ressurser til rådighet, både i form av tid og økonomi, må vi begrense antallet intervjuobjekter. Vi vil likevel finne ut hvordan ting fungerer i akkurat disse virksomhetene, noe som er interessant i seg selv. Og vi kan ikke utelukke at svarene vi kommer fram til ved å analysere disse virksomhetene faktisk også vil kunne passe på andre virksomheter. Innenfor kvalitativ metode kaller vi dette for overføring av kunnskap (Johannessen et al., 2011: 231). Dataene vi samler inn, analyserer og tolker *kan* altså ha overføringsverdi til andre virksomheter. Dette er noe vi kommer inn på i analysekapittelet, der vi ser på våre funn og sammenligner disse med gjeldende teori på området.

Vi har valgt å anonymisere de tre virksomhetene vi bruker som case i oppgaven. En av grunnene til det er at det, sett i lys av problemstillingen, ikke er viktig hvordan ting fungerer i den enkelte, navngitte organisasjon. Sagt med andre ord; vi er ikke interessert i å finne ut

om HR-leder er mer involvert i strategiske beslutninger i den ene virksomheten enn i de to andre. Det vi er interessert i er å se på helheten av funn i disse casene. På den måten vil vi senere kunne drøfte hvorvidt overføring av kunnskap, som nevnt over, er relevant her.

Som en konsekvens av at undersøkelsesenheterne anonymiseres, har vi gitt de tre virksomhetene fiktive navn: 1. Hollenderen, 2. Buren og 3. Blåmann. De har alle tre til felles at de er relativt store virksomheter i tromsøregionen, med over 100 ansatte i Tromsø. De har også kontorer/avdelinger andre steder i landsdelen. De har alle enten egen personal-/HRM-avdeling ledet av en personalsjef/HR-leder, eller de har en person i en stabsfunksjon som har ansvar for HRM-området, men som ikke nødvendigvis har tittelen HR-leder. For enkelthetens skyld, og for at ikke den enkelte organisasjon skal være gjenkjennbar, vil vi konsekvent bruke begrepet HR-leder om denne funksjonen, selv om det ikke er vedkommende sin reelle tittel. Vi velger også å bruke betegnelsen HRM-avdeling, til tross for at den enkelte av disse bedriftene muligens bruker begrepet personalavdeling. Likeledes vil vi bruke begrepene toppsjef og CEO om øverste leder i virksomheten. Også her er det slik at det i realiteten ikke nødvendigvis er dette som er deres virkelige tittel.

En annen distinksjon som vi velger ikke å legge vekt på her, er at det blant de tre casene er virksomheter som tilhører både offentlig og privat sektor. Dette skaper visse utfordringer fordi virksomheter i offentlig og privat sektor gjerne har ulik organisasjonsoppbygging, og det varierer hvilke interne og eksterne aktører og interessenter de har å forholde seg til. Til tross for disse sektorvise forskjellene mener vi at informasjonen vi får tilgang til ved hjelp av intervjuene vil være nyttige for å svare på problemstillingen i oppgaven. Det kunne vært interessant å undersøke om det finnes forskjeller mellom privat og offentlig sektor hva angår HRM sin strategiske innflytelse, men dette er ikke tema her. Dersom dette skulle vært et hovedanliggende for oppgaven, måtte vi ha undersøkt enda flere case, med god representasjon fra både private og offentlige bedrifter. I tilfeller der vi ser interessante forskjeller mellom bedriftene som vi antar skyldes deres tilhørighet til offentlig eller privat sektor, og der også teorien sier noe om dette, vil vi likevel kommentere det.

### 3.2 Forskningsmetode

Teknikken vi bruker for å samle inn data til oppgaven er intervju, nærmere bestemt semistrukturert intervju. Intervju er en samtale med en bestemt struktur og et formål. Formålet henger sammen med problemstillingen i oppgaven. Den opprinnelige planen var å intervju HR-leder og toppleder i case-organisasjonene, totalt syv respondenter. Å få til et møte med toppleder i Hollenderen viste seg imidlertid vanskelig, så her ble det intervju med assisterende toppleder i stedet. Metodisk er dette ikke helt ideelt, da vi i denne studien skal sammenligne toppledere og HR-ledere sine svar på våre spørsmål og betraktninger på området. Men som intervjuere er vi prisgitt at respondentene stiller opp, og når ukene gikk og vi ikke fikk til et møte med vedkommende toppleder, valgte vi å kontakte assisterende CEO i stedet, slik at vi i hvert fall fikk samtale med én respondent i den øverste ledelsen i bedriften.

Ved gjennomføring av semistrukturert intervju har informantene stor frihet til å uttrykke seg på den måten de ønsker, i motsetning til et veldig strukturert opplegg der det er faste svaralternativer for de ulike spørsmålene, noe som i mye større grad begrenser informantene sin mulighet til å uttrykke seg fritt. Ved bruk av semistrukturerte intervju får vi lettere fram kompleksitet og nyanser enn om vi for eksempel hadde benyttet et ferdigskrevet spørreskjema og fulgt dette strengt. Under intervjuet bruker vi diktafon for å være sikker på at vi får med oss all den informasjonen informantene gir oss underveis. Dette både letter og kvalitetssikrer arbeidet med å analysere data i etterkant. Det enkelte intervju transkriberes slik at vi også har det i skriftlig format. Et skriftlig dokument er nyttig å forholde seg til når vi skal analysere dataene. Etter at studien er avsluttet vil all informasjon vi henter ut i forbindelse med intervjuene, både muntlig og skriftlig (transkribert versjon), slettes i henhold til gjeldende regelverk hos personvernombudet for forskning.

Intervju som metode tillater oss å gå i dybden for å finne ut av det vi undersøker. Et semistrukturert intervju innebærer at vi i forkant av intervjuet utarbeider en intervjuguide med spørsmål vi ønsker svar på. Denne intervjuguiden hjelper oss med å holde orden på tema og spørsmålene vi ønsker å stille, den sikrer at vi faktisk stiller de samme spørsmålene og har det samme opplegget overfor alle informantene, samtidig som den tillater oss å foreta avsporinger som er relevante for problemstillingen. Den tillater oss også å ha en

friere dialog med informantene, noe som er helt nødvendig forutsatt problemstillingen vår. Vi ville ikke fått den informasjonen vi trenger for å svare på problemstillingen ved for eksempel kun å benytte oss av dokumenter skrevet av og for virksomheten. Slike dokumenter kan likevel være nyttige for å undersøke visse forhold knyttet til problemstillingen, for eksempel for å finne ut av den enkelte virksomhets organisasjonskart og strategidokumenter.<sup>4</sup>

### 3.2.1 Et kritisk blikk på intervju som metode

Bruk av intervju for å samle inn informasjon er ikke helt uproblematisk og det gir oss ikke automatisk alle opplysningene vi trenger. Som intervjuere er vi nødt til å være bevisste på hva rollen innebærer. Intervjuene er nødvendige for oss, men helt frivillige for informantene. Informasjonen vi får ut av intervjuet er avhengig av at vi klarer å etablere en god relasjon til informantene. Måten vi innleder og legitimerer prosjektet vårt på overfor informantene vil være avgjørende for informasjonsverdien (Johannessen et al., 2011).

Det faktum at vi bruker intervju som metode er også en viktig bakgrunn for at vi har valgt å anonymisere casene: Vi mener det vil være lettere å få virksomheter til å bli med i undersøkelsen på den måten. Noen vil kunne vegre seg for å stå fram med enkelte opplysninger dersom de vet at andre i ettertid vil kunne lese hva de har uttalt. Enkelte av spørsmålene i intervjuguiden er direkte og stilles til både toppsjef og HR-leder, noe som kan tenkes å påvirke ærligheten i svarene. Det kan tenkes at noen respondenter gir oss den informasjonen de tror vi ønsker å høre, eller at de rett og slett gir informasjon som er mer betegnende for hva de ønsker for virksomheten, i stedet for hvordan situasjonen faktisk er i dag. Dette er typiske «fallgruver» ved intervju, som vi som forskere må være bevisste på underveis og når vi skal tolke og analysere data. Denne type feilinformasjon vil kunne være spesielt fremtredende i tilfeller der en vet at andre i ettertid vil kunne stille spørsmålstejn ved hva den enkelte respondent har svart, og eventuelt konfrontere vedkommende med dette.

---

<sup>4</sup> Intervjuguide er vedlagt appendiks.

Videre er rammen rundt det enkelte intervjuet viktig. Det er nødvendig at vi finner et sted der vi kan snakke uforstyrret, og som begge parter er komfortable med å være på. I forbindelse med denne oppgaven har vi på forhånd gjort avtale med den enkelte informant om å foreta intervjuene i lokalene deres. I utgangspunktet ønsket vi å legge samtlige intervjuer i en virksomhet til samme dag. Dette først og fremst av praktiske årsaker for oss selv, da det er mest effektivt med tanke på reisetid og ressursbruk. Men det har også den fordel at når vi har foretatt første intervju i en organisasjon, vil vi ha dette friskt i minne når vi deretter samtaler med neste respondent i samme virksomhet. Vi vil således kunne følge opp uttalelser fra første intervju ved neste intervju - selvfølgelig uten å avsløre hva tidligere respondent har sagt. Til tross for dette ønsket vårt, viste det seg vanskelig å få to eller tre intervju lagt til samme dag i to av virksomhetene. Mennesker i lederposisjoner er ofte travle, og det å finne tidspunkt som passer med kalenderen til to ledere og oss selv var ikke mulig innenfor den perioden vi ønsket å gjennomføre intervjuene. Vi mener imidlertid at dette ikke har noen stor betydning for dataene vi har fått av den enkelte respondent, de ville sannsynligvis gitt de samme svarene uavhengig av om vi hadde intervjuet en kollega av dem på samme dag. For hukommelsen sin del er det heller ikke avgjørende siden vi bruker diktafon og enkelt kan repetere all informasjon i etterkant at et intervju.

En annen svakhet ved intervju som metode er den såkalte intervju-effekten, som kan også bidra til å påvirke svarene vi som forskere får. Dette har å gjøre med hvordan vi som intervjuere oppfattes av informantene. Forhold som alder, kjønn og utseende kan bidra til å skape både avstand og nærhet mellom intervjuer og informant. Usikkerhet og manglende erfaring med intervju kan også påvirke hvordan vi som intervjuere oppfattes av informantene. Vi har likevel ikke opplevd dette som utfordrende. Vi har begge vært til stede ved alle intervjuene. En av oss har stilt spørsmålene i intervjuguiden, mens den andre har lyttet og stilt oppfølgingsspørsmål. Fordelen med å være to intervjuere er at vi er to stykker som lytter, to som stiller spørsmål om noe er uklart, samt at begge har sin opplevelse av intervjuet - noe som er nyttig når vi i etterkant skal tolke og analysere informasjonen. Vi har utfyllt hverandre godt i intervjusituasjonen.

### 3.3 Evaluering av forskningsmetode

Validitet, i dette tilfellet begrepsvaliditet, fokuserer på forholdet mellom det generelle fenomenet vi undersøker og dataene vi samler inn. Det avgjørende spørsmålet her er om dataene våre er gode (valide) representasjoner av det generelle fenomenet? Validitet er ikke absolutt, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt. Vi snakker gjerne om dette som et målingsfenomen; er det samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og selve målingen /operasjonaliseringen (Johannessen et al., 2011).

Innenfor kvalitativ metode omtaler vi gjerne validitet i betydningen: Undersøker vi nå det vi har til hensikt å undersøke? Er det slik at framgangsmåten vår og funnene våre faktisk svarer til formålet med studien og representerer virkeligheten? Dette har altså å gjøre med troverdighet. Det er flere måter å sikre seg at dataene er valide, både vedvarende observasjon, metodetriangulering (benytte ulike metoder) og det å formidle resultatene til respondentene for å få en bekreftelse på dem kan være nyttig (Johannessen et al., 2011). I vårt tilfelle ville sistnevnte måte vært den lettest gjennomførbare: å formidle resultatene fra det enkelte intervju til den enkelte respondent. På den måten kunne respondenten lest gjennom teksten, sett hvordan vi har valgt å gjengi informasjonen vedkommende har gitt oss og eventuelt gitt tilbakemeldinger på det. Men igjen er det oppgavens begrensede omfang og våre ressurser i form av tid til rådighet som gjør at vi ikke foretar denne dobbeltsjekken av dataene vi får inn. Det at vi har vært to intervjuere til stede ved alle intervjuene gjør oss også tryggere på at vi har riktig og samme oppfatning av dataene vi har fått inn.

Reliabilitet på sin side handler om datas pålitelighet. Dette omfavner både nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og til sist hvordan de bearbeides. I vårt tilfelle vil viktige spørsmål knytte seg til nøyaktigheten av informasjonen vi får inn i løpet av intervjuene og hvordan vi bearbeider og bruker denne informasjonen. Det må likevel understrekes at reliabilitet ikke er like hensiktsmessig i kvalitative som i kvantitative forskningsopplegg. Dette fordi datainnsamlingsteknikken ikke er like strukturert som i kvantitative opplegg. I tillegg er observasjonene forskeren gjør mye mer verdiladede og kontekstavhengige (Johannessen et al., 2011).

Et siste punkt vi ønsker å nevne i denne sammenheng er at når en forsker bruker seg selv som instrument i forskningen, slik vi har gjort her, innebærer dette at vi som forskere tar med oss vår bakgrunn og våre erfaringer inn i studien. Den enkelte av oss vil tolke dataene på vår egen erfaringsbakgrunn. Vi er derfor tilbake til det som ble skrevet over om viktigheten av at forskeren gir en åpen og detaljert beskrivelse av hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2011: 230).

#### **4.0 Empiri: viktige funn i den enkelte virksomhet**

Vi skal i dette kapittelet presentere viktige funn fra den enkelte virksomhet. Med viktige funn tenker vi på opplysninger respondentene har gitt oss i løpet av intervjuet, som vi mener er spesielt interessante sett i lys av forskningsspørsmålet for oppgaven. Vi presenterer bedriftene hver for seg og kategoriserer dataene under overskrifter relatert til de uavhengige variablene som vi introduserte i innledningskapittelet. Vi understreker at dataene vi presenterer i dette kapittelet er «hovedfunn» og at vi ikke går inn på detaljnivå her. For detaljer og ikke minst analyse av funnene, henviser vi til analysekapittelet.

#### **4.1 Blåmann**

##### **4.1.1 Generelt inntrykk av virksomheten**

Her intervjuet vi to personer; toppleder samt HR-leder. Intervjuene ble gjennomført på samme dag. Begge respondentene ga gode og reflekterte svar på våre spørsmål. HR-leder ga inntrykk av å være mer konkret i sin omtale av HRM, blant annet når det gjelder hva som er typiske HR-oppgaver og –ansvar. Toppleder sitt syn på HRM virket å være preget av at toppleder ser prosessene i organisasjonen i en større sammenheng, ikke bare i et HRM-perspektiv. Begge respondentene hos Blåmann ga inntrykk av å ha stor tillit til hverandre, hverandres rolle og oppgaver. De var også ganske samstemte i flere uttalelser. Begge snakket blant annet om viktigheten av autonome og myndiggjorte medarbeidere, som selv kan ta ansvar for egne oppgaver og oppgavene som ligger til gruppen de tilhører. Toppleder trakk i flere sammenhenger fram det faktum at han ønsker myndiggjorte og ansvarlige medarbeidere, ikke bare i HR-funksjonen, men i hele virksomheten. Det ble også understreket av begge to at det å ha kunnskap om mennesker er viktig når en jobber med HRM.

#### 4.1.2 Rolle- og selvforståelse hos HR-leder

HR-leder var veldig bevisst på sin rolle og hvordan hun selv har bidratt til å utforme den. Denne lederen har en annen fagbakgrunn enn sin forgjenger i stillingen, og hun var tydelig på at bakgrunnen hennes, samt henne personlige egenskaper og erfaringer hun har gjort seg underveis, er med på å prege hvordan akkurat hun utformer rollen som HR-leder. Når det gjelder hennes egne oppgaver, var hun tydelig på at disse er av en form for overordnet karakter sammenlignet med linjelederne i organisasjonen, som er de som har tettest kontakt med enkeltansatte. Hun presiserte at en av de viktigste oppgavene henne på HRM-området er å ha et overordnet blikk på prosesser i organisasjonen, deriblant hvordan personalet rekrutteres, opparbeider seg kompetanse og utvikler denne, samt overordnede oppgaver knyttet til HMS og arbeidsmiljø.

Når det gjelder HR-leders oppfatning av om hun er tilstrekkelig bemyndiget av sin overordnede til å ha en strategisk posisjon, mente hun at hun er det, blant annet som følge av at hun sitter i gruppen som arbeider tettest opp mot toppleder og er hans nærmeste rådgiver. Dette er en posisjon som gir tilgang til viktig informasjon. Hun mente også at det i stor grad er sammenfall mellom hvordan hun selv og øverste leder i virksomheten ser på hennes rolle. Dette ble bekreftet av toppleder.

Hva angår strategiplaner, har virksomheten planer som den må forholde seg til på flere felt. Et eget dokument kalt strategiplan for HR-funksjonen finnes ikke, men totalen av planer og føringer for organisasjonen er stor, og også HRM-området dekkes av dette.

#### 4.1.3 Samhandlingskultur internt

Blåmann har mange møtearenaer og mange tanker rundt samarbeid. Ulike organisasjonsplaner i virksomheten presiserer på hvilken måte ulike grupper av ansatte skal arbeide sammen. Virksomheten har både uttalte mål om og praksis på samhandling. En egen verdiplakat, utarbeidet av de ansatte i fellesskap, henger godt synlig i lokalene og skal stimulere til samhandling og det å ta helhetlig ansvar. Samhandlingsarenaene er både uformelle, blant annet ved at mange ansatte henvender seg til en kollega de har tillit til når de lurer på noe, og formelle, for eksempel i form av teamarbeid. I henhold til HR-leder er de



ansatte i mange tilfeller *avhengige* av å samarbeide, både fordi flere medarbeidere kan være involvert i de samme sakene og fordi man av og til møter på problemstillinger som en kollega kan ha bedre kompetanse på enn en selv. Toppleder uttalte at det av ulike grunner for tiden er visse utfordringer knyttet til samhandling. Grunnholdningen om at de skal samhandle og være en helhet ligger imidlertid fast.

#### 4.1.4 Toppleder/CEO sin oppfatning av HRM

Toppleder hevdet at god mentalhygiene blant de ansatte er viktig, og at HRM har en rolle når det gjelder å tilrettelegge for dette. Summen av et dynamisk, verdibasert og rutinebasert tilrettelagt HRM bør være mentalhygiene, trivsel, trygghet, en opplevelse av ivaretagelse og av å bli sett. «*Rutiner som gir trygghet, at de ansatte vet hva de skal gjøre, det synes jeg faktisk er noe av totaliteten. HR er for meg noe av det samme som å drive ledelse (sitat toppleder).*»

Virksomhetslederen var også av den oppfatning at HRM har to innpakninger: Den ene er den verdibaserte grunnlagstenkningen når det gjelder hvordan man omgås, stimulerer og tar vare på mennesker. Det andre er det han kalte for formalismen; sentrale dokumenter som arbeidsmiljøloven og andre gjeldende lover og avtaler i arbeidslivet. Videre mente han at HRM i egen virksomhet har den rette kompetansen til å utøve sitt HRM-ansvar på den måten toppleder mener de bør bidra. I denne sammenheng ble det også gitt uttrykk for at «riktig» *faglig* bakgrunn ikke er alt for en HR-leder, vedkommende må i tillegg til å ha den rette fagkompetansen også ha de rette *egenskapene* til å utøve godt HRM-arbeid.

#### 4.1.5 Formell forankring/plassering i organisasjonen

Blåmann er en ordinær linje-staborganisasjon på to nivåer. HR-leder er plassert i staben som jobber tett opp mot toppleder. Det er ikke noe overordnet styre i virksomheten, men HR-leder sitter i to ulike ledergrupper. Den ene består av linjelederne i organisasjonen, den andre består av staben som toppleder har knyttet til seg som en egen rådgivnings-/ledergruppe. Sistnevnte ledergruppe jobber strategisk, blant annet med planlegging av møter med den førstnevnte ledergruppa. HR-leder selv uttalte at det at de er såpass få i ledergruppa, bidrar til å gi økt innflytelse. I tillegg understreket hun også i denne

sammenheng at hennes rolle har blitt både tydelig og synlig i organisasjonen på bakgrunn av måten de har jobbet med hennes rolle.

#### **4.1.6 HR-leder sin kompetanse**

HR-leder har lederutdanning og holder nå på med et masterstudium, der hun fordyper seg innenfor HRM-området. Hun har i tillegg mange års ledererfaring, både fra nåværende arbeidsgiver og fra andre virksomheter.

På spørsmål om hva som er den viktigste kompetansen HRM kan ha for å ha strategisk innflytelse i virksomheten, svarte hun at man må ha strategisk kompetanse. I dette la hun blant annet organisasjonsforståelse, det å kunne nøste opp i de tingene som er i organisasjonen og prøve å bruke disse elementene til å se fremover. I tillegg mente hun at når man skal jobbe med mennesker trenger man en kompetanse på felt som har med mennesker å gjøre. Selv har hun gode kunnskaper på forholdet mellom jobb og helse. Til sist nevnte hun at det er viktig å kunne faget til bedriften man jobber i. Ikke på detaljnivå slik at man kan gå inn og ta over oppgavene til de ansatte, men slik at man forstår hva de ansatte står i og holder på med. Dette handler også om å se en helhet i bedriften og rammene rundt det de ansatte jobber med.

#### **4.1.7 Tilgang på og nytte av IT-verktøy**

Blåmann har flere personalsystemer, blant annet lønssystem og system for registrering av tid. De har også et kompetanseverktøy der den enkelte ansatte kan registrere sin CV/kompetanse, og der medarbeidersamtaler, utviklingsplaner og lignende registreres. Hva angår sistnevnte system, mangler det per i dag en mulighet for at HR-leder kan se informasjonen som ligger her på et aggregert nivå. Den enkelte linje-/personalleder har tilgang til å se data om egne ansatte og bruker systemet i samtale med sine ansatte. Men HR-leder har ingen mulighet til å ta ut statistikk, kvalitetssikre at den enkelte medarbeider legger inn sine opplysninger og at medarbeidersamtaler registreres her. Dette gjør at det på nåværende tidspunkt ikke er mulig for HR-leder å bruke systemet på en strategisk måte. Men når det gjelder forhold som fravær, fraværsoppfølging og IA-arbeid så har HR-leder gode tilganger.

## 4.2 Buren

### 4.2.1 Generelt inntrykk av virksomheten

På bakgrunn av virksomhetens interne struktur, intervjuet vi tre respondenter hos Buren: CEO, øverste HR-leder og en HR-leder i mellomlederposisjon. Den første vi møtte var øverste HR-leder, deretter møtte vi HR-mellomleder timen etterpå, og CEO uka etter. Øverste HR-leder har det overordnede strategiske ansvaret innenfor HRM-området, men vi har likevel valgt også å inkludere HR-leder 2 i studien da oppbyggingen av organisasjonen er slik som den er, og HR-leder 2 vil kunne gi relevante og interessante svar.

Et generelt inntrykk som vi satt igjen med etter intervjuene, var at de tre respondentene virket veldig samstemte på flere områder. Det var spesielt slående hvor godt innarbeidet organisasjonens visjon ser ut til å være, og hvor godt forankret denne er i arbeidet med å jobbe etter organisasjonens mål og strategier. Siden vi kun har pratet med tre respondenter i lederposisjoner, er det selvfølgelig umulig å vite om visjonen er like godt innarbeidet blant øvrige ansatte. Det ble også uttalt at stolthetsdimensjonen er viktig; medarbeiderne skal være stolte av arbeidsplassen sin og det arbeidet de utfører. Hva angår HRM sin rolle og oppgave i virksomheten, så virket de tre respondentene samstemte på at HRM sitt bidrag er viktig. Det ble blant annet poengtert at HRM sitt arbeid er veldig sentralt for at organisasjonen til enhver tid skal ha kompetente og motiverte medarbeidere, slik at bedriften på den måten kan nå sine mål. Strategier generelt ble trukket frem som viktige i arbeidet mot måloppnåelsen, men to av de tre respondentene var likevel tydelige på at store fylldige strategidokumenter ikke er veien å gå. Det er viktigere med konkrete, tydelige budskap som sier noe om hva organisasjonen som helhet og de enkelte medarbeiderne skal strekke seg etter. CEO uttalte endatil at noe av det han jobber med er strategiforenkling, og at dette da er nedbrutt i en veldig enkel visjon. HRM-avdelingen har ikke et eget strategidokument eller en egen strategi, noe som henger sammen med tanken om at HRM-avdelingen skal arbeide for at Buren skal nå sine mål og leve opp til sin visjon, på lik linje med de andre medarbeiderne i organisasjonen. Alle ansatte må være opptatte av å utføre sine oppgaver, slik at organisasjonen som helhet trekker i samme retning og jobber mot samme visjon.

#### 4.2.2 Rolle- og selvforståelse hos HR-leder

Begge lederne på HRM-siden ga inntrykk av å være veldig bevisste på hvilken rolle HRM har i organisasjonen. Som øverste HR-leder uttalte: «*Vi innretter HR etter hva det er vi skal realisere som relevant partner.*» Følgende sitat uttalt av HR-mellomleder poengterer godt inntrykket vi fikk av hvordan de to HR-responentene ser på HRM sin rolle:

*«For å lykkes med det (å nå målene) er vi nødt til å ha medarbeidere som er både kompetente og motiverte til å gjøre jobben sin. Og det er kjernen av den jobben jeg har, det er å sørge for at vi får inn folk med den rette kompetansen i henhold til de strategiske målene, at vi utvikler den og foredler den i retning av strategien vår til enhver tid, slik at vi hele tiden har en kompetansebeholdning som treffer de forretningsmessige målene.»*

Et annet begrep som ble trukket fram av de to respondentene på HRM-siden, er det som har å gjøre med oversetting. HR-mellomleder uttalte at en veldig viktig oppgave for HRM er å ha «oversetterkompetanse.» Dersom en virksomhet har en visjon eller uttalte mål som organisasjonen skal strekke seg etter, så er en viktig HRM-oppgave å konkretisere dette i form av å svare på spørsmålene «Hva betyr dette for oss, hva er vår rolle og vår forståelse av dette, slik at dette målet kan realiseres?»

Her er ingen egen HRM-strategi, men HRM har en aktiv rolle i å analysere hvilken kompetanse som trengs slik at organisasjonen sine mål skal nås, ansette de riktige medarbeiderne, samt utvikle kompetansen til de ansatte i tråd med kompetanseanalysen. I tillegg ble det uttalt at det å motivere medarbeidere er viktig: «*Det nytter ikke hvor kompetent du er, at det treffer forretningsstrategien, hvis du ikke har lyst til å gå på jobb og synes det er artig å være der...*» (sitat mellomleder). Det ble også uttalt at lederskapet er den kanskje beste enkeltfaktoren for å realisere en strategi, og da er HRM sin oppgave å bidra til at lederne er de beste versjonene av seg selv.

Begge lederne på HRM-feltet var tydelige på at de er bemyndiget av sin overordnede til å ha en strategisk posisjon. Øverste HR-leder sa at så lenge det er innenfor virksomhetens strategi, så har vedkommende alle fullmakter. Begge ga uttrykk for at den øverste ledelsen lytter, har tillit til og er nysgjerrige på kompetansen som finnes i virksomheten, og ønsker å

bruke den i de strategiske beslutningene. Disse to respondentene sa også at det er viktig å «ta en posisjon», ta ansvar og tydelig gi uttrykk for sine meninger. HRM må være proaktiv, fremoverlent og i forkant.

#### 4.2.3 Samhandlingskultur internt

Her er ingen formelle uttalte *mål* om samhandling, men for at organisasjonen skal klare å levere et godt produkt er det en betingelse at involverte parter blant de ansatte samhandler «i kulissene». Samhandling er en nødvendighet for at Buren skal få maksimalt ut av kompetansen de sitter på. «*Samhandling er institusjonalisert som en metode, mer enn som et uttalt mål*» (sitat øverste HR-leder). Ellers er Buren preget av en kultur med mange formelle møter. Øverste ledelse i virksomheten, der også øverste HR-leder sitter, møtes en gang per uke. I etterkant av møtene får hele HRM-avdelingen raskt utlevert informasjon om saker som har blitt diskutert. Begge våre respondenter fra HRM ga uttrykk for at organisasjonen har en raushet for å dele informasjon, og at utfordringen mange ganger er å si ut den viktigste informasjonen:

*«Informasjonsflyten er veldig god, og det går vel på at her er en holdning om at vi ikke kan ha en organisasjon der ikke hver og en av oss kjenner visjonen og strategien til Buren, den skal vi ha et eierskap til»* (sitat HR-mellomleder).

På mellomledernivå er det også hyppige møter. Den interne kulturen er preget av at det er lett å ta kontakt med andre dersom man lurer på ting, og både kunnskapsdeling og erfaringsutveksling ble trukket fram som viktig for at de skal være en «lærende organisasjon.»

#### 4.2.4 Toppleder/CEO sin oppfatning av HRM

Toppleder var tydelig på at HRM er viktig, både som funksjon og som avdeling. Det å se ansatteperspektivet i alt man gjør, det er en viktig oppgave for HRM. Dette på bakgrunn av det faktum at i en virksomhet som Buren er det *menneskene* som er den viktigste innsatsfaktoren. En av HRM sine store oppgaver blir da å sørge for at organisasjonen til enhver tid har gode medarbeidere som er motiverte, som de utvikler, som virksomheten

klarer å beholde og som jobber i samme retning. Videre mente toppleder at det er uheldig dersom man i en virksomhet sier at «HR-perspektivet, det er noe som HRM-avdelingen gjør» og «HR tar seg av de der menneskelige greiene.» Toppleders syn var at HRM må være så integrert som mulig. HRM har en viktig rolle, blant annet i å systematisere, gi verktøy og hjelpe med konsistensen i en organisasjon. Toppleder forsterket HR-ledernes inntrykk av at HR-leder er tilstrekkelig bemyndiget til å ta en strategisk posisjon. Toppleder mente faktisk at mandatet er større enn det som i dag praktiseres, og at her er rom til å fylle rollen i enda større grad.

#### 4.2.5 Formell forankring/plassering i organisasjonen

I Buren er HRM plassert som en form for støttefunksjon. Linje-stab-begrepet er et begrep de ikke ønsker å bruke, fordi stab her tolkes som et negativt ladet begrep. I stedet blir HRM hos Buren definert som «*en muskel vi bruker for å støtte opp om de ulike prosessene som forretningene hver dag gjør.*» Øverste HR-leder sitter i organisasjonens øverste ledelse, noe som ble trukket fram som en understreking av HR-funksjonen sin viktige rolle. Begge HR-respondentene mente at HRM sin plassering på organisasjonskartet, med et sete i øverste ledelse, er avgjørende for at HRM skal kunne bidra strategisk i virksomheten. Også toppleder hevdet at det er viktig at HR-leder sitter i organisasjonens øverste ledelse. På denne måten får hun også tilgang til all strategisk informasjon, og ikke minst; bidra til å utforme denne. Samtidig ble det også her understreket at organiseringen ikke er alt, det er opp til den enkelte hvordan man velger å gripe rollen sin, ta ansvar, sørge for å få informasjon og finne den kraften man trenger for å gjøre en god jobb.

#### 4.2.6 HR-leder sin kompetanse

Begge HR-ledere i Buren har ledererfaring fra tidligere arbeidsgivere. I tillegg har de tatt ulike organisasjons- og lederkurs, enten som ledd i opprinnelig utdanning eller som etter-/videreutdanning.

Øverste HR-leder mente at noe av det aller viktigste HRM kan bidra med i en virksomhet, er å ha en forståelse av kulturen som eksisterer i virksomheten, kulturen som sier noe om hvordan man arbeider, driver forretninger, driver ledelse. HRM må forstå hva som skal til for

at andre skal kunne gjøre jobben sin på en god måte, slik at den enkelte linjeleder sier «hva skulle jeg gjort uten HRM?» HR-mellomleder uttalte at en av de viktigste kompetansene til HRM er den allerede nevnte «oversetterkompetansen», det å kunne omdanne de organisatoriske målene til hva det betyr for den enkelte, og deretter evne å tilrettelegge for dette på en god måte. I tillegg ble det hevdet at en HRM-avdeling må kjennetegnes av dyktige medarbeidere og HR-leder må kjenne at de ansatte puster han/henne i nakken hva angår faglig dyktighet.

#### **4.2.7 Tilgang på og nytte av IT-verktøy**

Buren har flere typer IT-verktøy. De har en systemkjerne som forvalter ansattedata og er til hjelp i forbindelse med personalforvaltning generelt, ferielister, lønnskjøring og lignende. I tillegg har de HRM-systemer som støtter opp om de ulike delprosessene, deriblant et system som de bruker i forbindelse med lønnsfastsettelse, samt et system som de nyttiggjør seg i rekrutteringsprosesser. Buren benytter også et såkalt «læringshus», som er en form for e-læring som inneholder både kurs, kompendier og lignende som kreves for at de ansatte skal kvalifisere seg til ulike roller i jobben. I tillegg holder Buren på med å implementere en kompetanseportal, som er et system som skal bidra til at de kan arbeide mer strategisk med kompetansestyring i organisasjonen. Ambisjonen er at dette skal være et viktig virkemiddel i forbindelse med karriereplaner og –utvikling, men de har fortsatt en vei å gå før de kan bruke dette systemet helt slik de ønsker. Når dette systemet er implementert, er målet at det skal brukes som et verktøy som kan forsterke den strategiske dimensjonen av HRM-arbeidet.

### **4.3. Hollenderen**

#### **4.3.1 Generelt inntrykk av virksomheten**

I denne virksomheten gjennomførte vi to intervjuer; intervju med HR-leder og med assisterende toppleder. Opprinnelig skulle vi treffe toppleder, men det viste seg etter hvert at det ikke var mulig å gjennomføre intervju med vedkommende. Vi hadde likevel en god og informativ dialog med både HR-leder og assisterende toppleder, og fikk nyttig og interessant informasjon fra dem begge. Denne virksomheten skiller seg noe fra det to foregående med

hensyn til intern struktur og ansvarsforhold. Men et hovedinntrykk også her var at HRM har funnet sin plass og rolle i organisasjonen, og i stor grad er deltakende på arenaer der beslutninger fattes. HR-leder har hatt denne stillingen i mange år og kjenner både stillingen og virksomheten godt, og har for øvrig lang erfaring med ledelse i virksomheten. Assisterende toppleder er også godt kjent med organisasjonen etter mange års ansettelsesforhold der, selv om nåværende stilling er relativt ny.

I Hollenderen er det mange ulike strategidokumenter å forholde seg til, deriblant budsjett- og økonomiplaner som er bygd opp av strategiplaner fra de enkelte avdelingene. Det eksisterer ikke noen overordnet strategiplan for hele virksomheten, men ulike avdelinger, deriblant HRM, har en egen strategiplan.

#### **4.3.2 Rolle- og selvforståelse hos HR-leder**

Hos Hollenderen er HRM plassert som en støttefunksjon i organisasjonen. HR-leder har det totale fagansvaret for HRM, slik det er i en klassisk funksjon. I tillegg til den daglige ledelsen av HRM-avdelinga er lederveiledning og det å fungere som sparringspartner for linjeledere når de har behov for å diskutere saker, sentrale oppgaver for HR-lederen. Han arbeider også mye med omstillinger og vanskelige personalsaker, der øvrige ledere har behov for bistand.

HR-leder ga inntrykk av å ha et veldig bevisst forhold til sin rolle. I likhet med HR-leder i Blåmann var han tydelig på at en slik rolle utvikler seg over tid og at den som innehar HR-lederrollen er selv med på å forme den. Han opplever å være tilstrekkelig bemyndiget av sin overordnede til å ta en strategisk posisjon, men problematiserte litt omkring de flytende overgangene mellom hva som er strategiske oppgaver og hva som er operativt. Hans inntrykk var at det i stor grad er sammenfall med hvordan han ser sin rolle og hvordan toppleder ser rollen hans, selv om det alltid vil være elementer de to vil se ulikt på.

#### **4.3.3 Samhandlingskultur internt**

Hollenderen har mange mål om samhandling. Selv sitter HR-leder i ledergruppa og har på den måten en formell arena hvor han treffer øvrig ledelse. I tillegg er det mange møter med de ansatte, først og fremst gjennom de ansattes organisasjoner. Dette er møter som medbestemmelsesmøter, arbeidsmiljøutvalg og andre partssammensatte utvalg. Det er et mål for HRM å ha et godt samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene.



Assisterende toppleder uttalte at det er øverste ledelse og dens stab som har det overordnede koordineringsansvaret i organisasjonen, og i saker som berører flere parter skal øverste ledelse inn. Også hun understreket at her er mange møtearenaer for ulike ledergrupper og at de øverste lederne, inkludert HR-leder, har jevnlig møter. I enkeltsaker setter de gjerne sammen temabaserte, tverrfaglige grupper. Hun var også tydelig på at de i visse tilfeller nok kan bli enda bedre på å samordne. Dette mente hun i stor grad handler om hvilke reflekser som finnes i organisasjonen for å tenke at «dette er en sak som berører andre», og at de da må ta dette opp på et tidlig tidspunkt - altså i god tid før saken er ferdigbehandlet. Hva angår samhandling med de tillitsvalgte er det HR-leder og hans folk som i størst grad styrer med dette, det er ikke noe øverste ledelse ser så mye til.

#### 4.3.4 Toppleder/CEO sin oppfatning av HRM

Assisterende toppleder mente at HR-leder er bemyndiget av sin overordnede innenfor de rammer og oppgaver som tilligger rollen som HR-leder. På spørsmålet om hun mener det er sammenfall mellom hvordan HR-leder ser på sin rolle og mulighetene til å oppnå strategisk innflytelse, og hvordan toppleder ser på dette, svarte hun at det nok er både óg - men at det i utgangspunktet er sammenfall og at HR-leder definerer rollen innenfor stillingsbeskrivelsen sin.

*«Det handler jo om lederroller og om hvor sterk styring man har på det man holder på med. Og jeg tror nok at der er det frihet inntil du beviser det motsatte. [...] Straks man (ledelsen) kommer inn med det styringsgrepet betyr det jo at man har et annet syn enn HR på en sak»* (sitat ass. toppleder).

Hun utdypet videre at dette handler om prioriteringer internt, for eksempel om hvordan man prioriterer ressursene sine og hvordan man bruker tiden sin.

Når det gjelder hva som er det viktigste HRM kan bidra med i organisasjonen, svarte hun at «fagbiten» er viktig, da HRM skal være en støttefunksjon i prosesser som omhandler menneskene som arbeider i virksomheten. HRM er også en meningsbærer i organisasjonen,

og har nok en annen kontakt med de ansatte enn de som sitter i toppledelsen, for eksempel under lønnsforhandlinger og i omstillingsprosesser. Hun utdypet videre at etter hennes oppfatning har HRM strategisk innflytelse i Hollenderen, ettersom HRM med leder deltar i alle møter med lederne, samt i egne møter med toppleder.

#### **4.3.5 Formell forankring/plassering i organisasjonen**

Hollenderen er organisert ut ifra fagspesifikke områder, samt i støttefunksjoner. HRM er plassert i staben under toppleder og er en typisk støttefunksjon som arbeider ut mot hele virksomheten. HR-leder uttalte at avdelinga han leder er en klassisk HR-funksjon. Det at han sitter i ledergruppen sammen med toppleder og de andre øverste lederne i organisasjonen er viktig for at han skal ha en strategisk posisjon. Å sitte i ledergruppen er viktig både av symbolske grunner og fordi det gir tilgang til de arenaer og den informasjon han trenger. Også assisterende toppleder var enig i at HR-leders plass i ledergruppen er viktig for hans innflytelse, siden denne posisjonen gir tilgang til et strategiske fora og til å være «der det skjer».

#### **4.3.6 HR-leder sin kompetanse**

HR-leder har høyere utdanning fra universitet, og har arbeidet innenfor personal- og administrasjonsfeltet hele yrkeskarrieren. Han har tidligere arbeidet ved store institusjoner i Troms, samt at han har lang erfaring fra nåværende arbeidsgiver, både som medarbeider og leder.

Når det gjelder spørsmålet om hva som ansees som den viktigste kompetansen en HR-leder bør ha for å ha strategisk innflytelse, så svarte HR-leder selv at dette er å ha oversikt over grunnlinjene i avtaleverk og arbeidsmiljølov. I tillegg bør en ha en teoretisk bakgrunn på ledelse og praktisk erfaring med å veilede ledere. En HR-leder bør også ha en organisasjonspsykologisk ballast. Assisterende toppleder fremhevet at kjennskap til organisasjonen er essensielt for en HR-leder. Dette handler blant annet om at en må forstå hvilke veier en skal gå for å kunne ha innflytelse, og hun presiserte at dette er mer snakk om formell enn uformell kompetanse. Hun mente også at den faglige biten må være på plass, og at HRM krever mye annen kompetanse som organisasjonen er avhengig av.

#### 4.3.7 Tilgang på og nytte av IT-verktøy

Blåmann har flere ulike IT-verktøy de benytter seg av, deriblant personalsystem på lik linje med andre store organisasjoner. De har også en kompetansedatabase som de har begynt å fylle, men her gjenstår mye arbeid. De er også litt i tvil på hvordan de skal bruke denne videre. Blåmann er en stor virksomhet slik at det krever mye å oppdatere en slik database. En gruppe ansatte har startet å fylle inn sin kompetanse i databasen, men foreløpig har bare 80 % av dem fullført. Det betyr at verktøyet per nå er ubrukelig da det ikke går an å lage troverdig statistikk og rapporter på noe som bare 80 % av de ansatte har gjort ferdig. Per nå mangler det også et system for sykefraværsoppfølging på sentralt hold i organisasjonen, dette er noe som i dag håndteres av den enkelte leder med personalansvar.

Sentrale funn:		Hollenderen	Blåmann	Buren
HRM i toppledelse		Ja	Ja	Ja
IT-verktøy/data	Mengde-tilgang (data)	Tilstrekkelig	Delvis tilgang	Tilstrekkelig
	Benyttelse	Ubenyttet potensiale	Ubenyttet potensiale	Høy *
Opplevd myndiggjøring fra CEO		Stor	Stor	Stor
Strategiplan for HRM		Ja	Nei	Nei
Rolleforståelse hos HR-leder	«tittel»	Administrator	Kompetansebygger	Kulturbygger
Forståelse/aksept virksomhet	HRM i	Antatt god	Litt uklar(t)	Innarbeidet
Fra HR-leder: viktigste kompetanse for HRM		Administrasjon Ledelse teori Organisasjons-psykologi	Strategi Menneskekunnskap Administrasjon Bransjekunnskap	Kulturforståelse
* men ikke optimale system.				

Figur 7. Sentrale funn, sammenlignende oppstilling

## 5.0 Analyse

I dette kapitlet skal vi foreta en analyse av våre funn i studien. Vi skal svare på det overordnede forskningsspørsmålet og de syv delspørsmålene som ble presentert i kapittel én, og vurdere om og i tilfelle hvordan våre uavhengige variabler påvirker den avhengige variabelen. Til å svare på forskningsspørsmålet bruker vi funnene som ble presentert i kapittel fire. Funnene vurderes opp imot teori om (S)HRM som ble presentert i kapittel to.

### 5.1. Forskningsspørsmålet - hva har vi gjort?

I innledningskapitlet presenterte vi forskningsspørsmålet:

*Hva fremmer og hva hemmer HRM sin strategiske innflytelse?*

Det overordnede forskningsspørsmålet ble deretter brutt ned i syv delspørsmål, som ble brukt til å lage følgende uavhengige variabler:

- Rolle- og selvforståelse hos HR-leder
- Toppleder/CEO sin oppfatning av HRM
- Samhandlingskultur internt
- Formell forankring/plassering i organisasjonen
- Tilgang på og nytte av IT-verktøy
- HR-leder sin kompetanse

Vi ønsket å undersøke hvorvidt de ulike uavhengige variablene påvirker den avhengige variabelen, *strategisk innflytelse*.

### 5.2. Hva er våre funn og hvordan kan de forstås?

I kapittel fire presenterte vi viktige funn fra de tre virksomhetene Blåmann, Buren og Hollenderen. I det følgende skal vi på nytt se på viktige funn som vi har fått gjennom datainnsamlingen vår. Denne gangen bruker vi funnene direkte for å kommentere de uavhengige variablene og svare på delspørsmålene. Dataene presenteres samlet for hver variabel.

Som nevnt i metodekapittelet er en av begrensningene i kvalitativ metode at vi ikke kan trekke generelle konklusjoner om mange virksomheter, basert på data samlet inn fra noen få case. Vi *kan* si noe om hvordan ting fungerer i våre tre case, men altså ikke trekke slutninger om forhold i andre virksomheter. Dette er viktig å understreke når vi nå skal analysere funnene våre. Konklusjonene fra hvert enkelt delspørsmål som presenteres under, gjelder derfor kun våre tre case. Men, vi vil deretter analysere våre funn opp mot det teoretiske rammeverket, blant annet for å se om andre forskere i lignende studier har kommet fram til lignende resultater. Ved å gå frem slik, kan vi i større grad si noe om overføringsverdien fra våre case til virksomheter generelt.

### **FS 1: Hvordan påvirkes den strategiske innflytelsen til HR-leder av hans/hennes rolle- og selvforståelse?**

Alle de fire HR-lederne vi hadde samtale med, virket trygge og erfarne i rollen. De har ulik fartstid, både i gjeldende virksomhet og i rollen som HR-leder, men de fremsto likevel som at de i stor grad har funnet sin plass og at de har et bevisst forhold til rollen som HR-leder. De aller fleste av dem uttalte at en slik rolle i stor grad formes med tiden, både fordi personen som innehar den ser nye oppgaver og løsninger etter hvert som hun/han blir kjent med og i organisasjonen. I tillegg har og utvikler HR-ledere kompetanse på HRM-feltet over tid, og fyller på denne bakgrunn en HR-lederrolle ulikt. I tillegg preges rollen av hvor i organisasjonen den er plassert.

Samtlige av HR-lederne svarte bekreftende på spørsmålet om de opplever at de er bemyndiget av sin overordnede til å ta en strategisk posisjon. De opplever også at det i veldig stor grad er sammenfall med hvordan de selv og CEO ser på deres rolle. En av respondentene problematiserte litt rundt dette med hva som er strategisk versus hva som er operativt og fremholdt at overgangene til dels er flytende. I tillegg trakk han frem at selv om det i stor grad er sammenfall mellom hvordan han selv og CEO ser på hans rolle, vil det alltid være elementer de ser ulikt på. Alt i alt opplevde imidlertid også han at han er bemyndiget og at det er sammenfall i rolleforståelsen.

Flere av HR-lederne vi intervjuet var tydelige på at det er viktig å ta en posisjon i virksomheten; overfor medarbeidere, linjeledere og øvrig ledelse. Det å forstå

organisasjonen og hvordan man skal gå fram for å øve påtrykk i saker som HRM ønsker å innvirke på, er viktig for å ha innflytelse. Kun én av HR-respondentene brukte eksplisitt begrepet proaktiv, men vi tolker utsagnene fra de øvrige som at dette er kjernen i det de mente med å ta en posisjon: HR-leder må være påkoblet og proaktiv for å ha strategisk innflytelse.

HRM koordinerer arbeid med den hensikt å øke produksjonsutbytte av goder og tjenester i en organisasjon. I en slik sammenheng er det viktig, slik flere av våre respondenter har påpekt, at HRM faktisk kjenner organisasjonens produksjon, mål og strategier. For å kjenne disse, må man også være bevisst sin rolle i organisasjonen, slik at en vet hvilke kanaler en skal bruke for å innhente informasjon og oppnå innflytelse. Rousseau og Barends (2011) viser til evidensbasert HRM, der det handler om å gjøre tingene riktig og gjøre de riktige tingene. En søker å fundere beslutninger på de beste tilgjengelige vitenskapelige bevis, fakta om organisasjonen en virker i, praktiseres refleksjon og kritikk, samt hensynet til involverte interessenter. Å kunne arbeide på denne måten fordrer en HR-leder som er innforstått med hva profesjonalitet innebærer, og som bygger sin rolleforståelse på dette.

I teorikapittelet viste vi til at HR-ledere kan anses som funksjonelle eksperter. Fire spesifikke ferdigheter bidrar til å styrke innflytelsen til disse ekspertene, nemlig at de arbeider med å fremme banebrytende aktivitet, utøver fortolkning, bidrar til å forsterke teamarbeid og initierer verktøyutvikling. Dette er ferdigheter som kan hjelpe HR-leder med å nå fram hos toppleder og på den måten oppnå økt strategisk innflytelse. Ved å kombinere disse fire ferdighetene får HR-leder en styrket posisjon i organisasjonen og blir en relevant funksjonell ekspert som blir lyttet til av øverste ledelse. I denne sammenheng kan det nevnes at flere av våre respondenter spesielt trakk fram nødvendigheten av samarbeid og teamarbeid på arbeidsplassen, samt viktigheten av at HR-funksjonen er god på oversetting og fortolkning, slik at de kan oversette organisasjonens strategier til hva dette betyr for den enkelte medarbeider.

Caldwell (2003) har hevdet at HR-leder mangler tilstrekkelig makt til å ha innflytelse. Han viser til at HR-rollen er i en form for skvis mellom historisk tvetydighet og moderne usikkerhet. En kompetent HR-leder som kjenner sin organisasjon og er trygg på rollen sin, vil

i stor grad kunne bøte på denne usikkerheten. HR-rollen, slik vi har sett den i våre case, er ikke preget av signifikant usikkerhet. I Buren kan en tolke det slik at HRM i en introfase ble solgt inn i virksomheten med litt humor. «Så vi tullet med det i starten [...] og nå er det helt stuerent. Jeg tror det er fordi vi fleipet med det i starten (sitat øverste HR-leder om overgangen fra å bruke personal- til HR-begrepet).» Denne fremgangsmåten kan minne om det å være en aktør. HR-leder snakker på vegne av flere og sier *de* brukte humor bevisst for å skape aksept for sine nye HR-titler. Nygård omtaler aktøren som en som tar initiativ, som definerer seg selv og som tar ansvar for sin egen situasjon. Disse kjennetegnene kan leses inn i den fremgangsmåten som er referert ovenfor. HR-rollen blir til i samhandling med omgivelsene. Språk og ord kan endre en relasjon. Hvis en ny tittel er helt ny for eieren av tittelen er det også stor sannsynlighet for at mange i omgivelsene og viktige interessenter ikke har dyp kjennskap til hva rollen innebærer. I Blåmann uttrykker HR-leder at hun er usikker på om andre ansatte er inneforstått med hennes rolle i virksomheten: «Jeg tror at for (min leder) er det avklart hva som er min rolle, men det er kanskje mindre avklart for avdelingslederne og de ansatte, det kan være mer uklart.» Hennes egen rolleforståelse ligger der, men hun uttrykker at det kan ta tid å innarbeide sin posisjon slik at flest mulig kjenner til hennes oppgaver og mandat. Flere av våre respondenter trekker som vi ser inn omgivelsene som en faktor når rolleforståelse skal kommenteres. HRM opererer ikke i et vakuum, men er avhengig av at interessenter er kjent med rollen og er åpne for samhandling på de premisene som rollen legger til grunn. Zuker (2012) sin definisjon av innflytelse, aktørperspektivet og ferdighetene som «engasjert verktøysutvikler» skisserer likevel kanaler hvor HR-ledere kan tilegne seg strategisk innflytelse i organisasjoner.

På bakgrunn av våre funn mener vi det er belegg for å si at HR-leder sin rolle og selvforståelse er med på å påvirke den strategiske innflytelsen til HR-leder. En HR-leder som er bevisst rollen hun/han innehar og oppgavene som ligger til denne, som forstår organisasjonen hun arbeider i og som vet hvilke kanaler hun skal bruke for å nå frem, vil i større grad kunne være proaktiv og øve innflytelse overfor ledelsen. Dette betyr at rolle- og selvforståelse hos HR-leder kan bidra til å fremme HRM sin strategiske innflytelse i virksomheten. Men som vi skal se senere, må dette modereres noe, da det også er andre faktorer som spiller inn her. HR-leder sin rolle og selvforståelse er i seg selv ikke nok til å påvirke HRM sin strategiske innflytelse.

## **FS 2: Hvordan påvirker toppleders/CEOs syn på HRM sin rolle den strategiske innflytelsen til HRM?**

Et inntrykk vi sitter igjen med etter intervjuene med topplederne, er at det varierer hvordan den enkelte toppleder ser på HRM generelt, og HR-funksjonen/-leder sin rolle og oppgaver spesielt. Der noen av topplederne var veldig tydelige på konkrete HRM-oppgaver, var det spesielt én som snakket om HRM på et mer overordnet nivå. Det at man legger ulik betydning i HRM-begrepet kan ha sammenheng med at bruken av begrepet er relativt nytt i Norge. Der noen kun ser på det som det engelske ordet for personal, er andre mer kjent med de forskjellene som eksisterer mellom det tradisjonelle personaladministrasjon og det nyere HRM, jamfør vår fremstilling i kapittel to.

På spørsmål om hva som er det viktigste HRM kan bidra med i den enkelte organisasjon, svarte de tre topplederne til dels ulikt, spesielt hva angår konkrete oppgaver. Dette kan ha sammenheng med ulik forståelse av HRM-begrepet, jamfør avsnittet over. På et overordnet plan var det likevel mange faktorer som var felles i topplederne sitt syn på HRM-oppgaver. Her ble nevnt at HR-funksjonen både skal være støttefunksjon i prosesser der de ansatte er involvert, sette ting i system, bidra til å se ansattperspektivet i det som foregår på arbeidsplassen, ha daglig oppfølging i form av å se sine ansatte, ta vare på og legge til rette for dem, sørge for at organisasjonen til enhver tid har kompetente og motiverte medarbeidere, være meningsbærer og kulturbygger. Det var enighet blant de tre topplederne vi intervjuet at HRM, slik funksjonen fremstår i den enkelte virksomhet, har en viktig strategisk rolle.

Det var et gjennomgående svar at HR-funksjonen i den enkelte virksomhet har den rette kompetansen og de rette verktøyene til å bidra på den måten toppleder mener de bør bidra. CEO i Buren fremhevet at det likevel er mer å hente på dette området, at verktøyene er riktige men at det handler mer om hvordan de brukes. De tre topplederne var også samstemte i at HR-leder faktisk har strategisk innflytelse i virksomheten. Topplederne var også i stor grad enige i at det er sammenfall mellom hvordan de selv og HR-leder ser på HR-leder sin rolle. Toppleder i Hollenderen mente at dette er tveegget, da vi her snakker om lederroller og om hvor sterk styring man har på det man holder på med. Men i



utgangspunktet var hun enig i at her er sammenfall og at HR-leder fritt definerer rollen sin i henhold til sin stillingsbeskrivelse.

De tre topplederne samtykket i at HR-leder er tilstrekkelig bemyndiget til å ta en strategisk posisjon i virksomheten. CEO i Buren mente at mandatet er enda større enn det som praktiseres i dag, og at han på nåværende tidspunkt ser på rollen litt større enn HR-leder selv. Toppleder i Hollenderen uttalte at HR-leder *har* ansvaret for det som går på personalbiten og de oppgavene som ligger til HRM-avdelingen, men at det er litt mer diffust når det gjelder oppgaver og myndighet på et mer organisatorisk plan. Det må også nevnes at det eksplisitt ble trukket frem av flere toppledere og HR-ledere at CEO sitt syn på HRM er avgjørende for den strategiske innflytelsen.

En sentral tanke i teori om empowerment er at når medarbeidere nedover i organisasjonen får økt beslutningsmyndighet, frigir dette tid for øverste ledelse til strategiarbeid slik at virksomheten kan utvikles videre. Det at toppleder anerkjenner og delegerer ansvar og myndighet til HR-leder blir da empowerment satt i system. Å gi medarbeidere i organisasjonen mer myndighet, uavhengig av om vi her snakker om ansatte i lederposisjon eller medarbeidere på et lavere nivå i virksomheten, krever imidlertid at man har tillit til vedkommende, og at man ser verdien av arbeidet denne utfører. Når topplederene i våre case eksplisitt uttaler at HR-leder er bemyndiget til å ta en strategisk posisjon, og samtidig understreker at HR-funksjonen er viktig i organisasjonen, vitner dette om empowerment i praksis.

På denne bakgrunn hevder vi at toppleder sitt syn på HRM sin rolle påvirker den strategiske innflytelsen til HRM. Et positivt syn, der toppleder anerkjenner og ser verdien av HR-aktivitetene, er med på å fremme HRM sin strategiske innflytelse i organisasjonen.

### **FS 3: Hvordan påvirker organisasjonens mål om samhandling HRM sin strategiske innflytelse?**

Både Buren, Hollenderen og Blåmann har en intern kultur for samhandling. I alle de tre virksomhetene foregår det samhandling på flere nivåer, både formelt og uformelt. Hvorvidt her finnes *uttalte* mål om samhandling, og hvor omfattende disse er, varierer. Blåmann har

en egen verdiplakat laget av de ansatte i fellesskap, som skal stimulere til samhandling og det å ta helhetlig ansvar. I tillegg har de organisasjonsplaner som presiserer hvordan avdelingene skal jobbe sammen, hvordan kollegaer skal jobbe sammen og finne ut av ting i fellesskap. Buren opererer med en overordnet og innarbeidet visjon som fungerer som ledestjerne og skal bidra til at alle ansatte trekker i samme retning. CEO i Buren er veldig opptatt av det enkle budskapet om at ting må være tydelige, konsistente og henge sammen. Det må være sammenheng mellom ord og handling. I henhold til øverste HR-leder, er samhandling institusjonalisert mer som metode enn som mål i Buren.

Det er ikke alle casene våre som har en strategi for samhandling som er skriftlig nedfelt, men samarbeid forekommer likevel i stor grad. Samhandling ble av flere av respondentene trukket fram som helt nødvendig for at virksomheten i det hele tatt kan levere de oppgavene den skal levere og på den måten nå sine mål. Hva angår formell samhandling, har alle de tre casene mange møtearenaer, både i og for ledelse og styre, linjeledere, medarbeidere i ulike fagteam og tillitsvalgte. På mange av møtearenaene er både CEO og HR-leder til stede, sammen med øvrige ansatte. Når det gjelder mer uformell samhandling, er dette ikke til å komme utenom i en organisasjon der kolleger kommuniserer både skriftlig og muntlig på mange nivå.

Arbeidstakerorganisasjoner står sterkt i norsk arbeidsliv. Gjennom blant annet arbeidsmiljøloven, hovedtariffavtaler og hovedavtaler, har de ansatte et sterkt rettslig rammeverk. I mange tilfeller er det disse rammeverkene som legger premissene for visse former for samhandling på arbeidsplassen. Dette gjelder særlig samhandlingsarenaer der tillitsvalgte er representert sammen med virksomhetens HR-avdeling og øvrig ledelse. Vi ser også at arbeidsgivers styringsrett i mange tilfeller er begrenset, nettopp på bakgrunn av de nevnte lover og avtaler. Også i våre case eksisterer samhandlingsarenaer der medarbeiderne er representert gjennom sine tillitsvalgte. Men her er også andre former for samhandling, først og fremst i styre og ledergrupper.

Kritikere av HRM har hevdet at mye av teorien på området tar utgangspunkt i en tenkning om virksomheter der det er enighet om felles mål og generelt råder en tilstand av harmoni (Gill, 1999). Dette er ikke nødvendigvis tilfellet, da det i enhver organisasjon av en viss

størrelse vil være motstridende interesser og synspunkter. Vi vil likevel hevde at arenaer for samhandling, der involverte parter kommer sammen for å løse utfordringer og legge strategier for fremtiden, bidrar til økt grad av harmoni og samarbeid, både i våre case og i norsk arbeidsliv for øvrig.

At samhandling er positivt i alle de tre organisasjonene er det ikke tvil om. Men fra dette å trekke den konklusjon at den enkelte organisasjon sine mål om samhandling påvirker HRM sin innflytelse har vi ikke belegg for. Ut i fra våre data har vi ikke noe empirisk grunnlag for å si at samhandling i seg selv kan fremme HRM sin innflytelse. Samhandling mellom aktører foregår hele tiden på en arbeidsplass, uavhengig av om her finnes uttalte mål om dette eller ei. Vi kan likevel hevde at samhandling er viktig, og at det ihvertfall ikke er noe som *hemmer* innflytelsen til HRM. Da er det mer snakk om hvilken type samhandling som finnes, for eksempel om HRM sitter i virksomhetens ledergruppe/styre.

#### **FS 4: Hvordan påvirker HRM sin formelle forankring/plassering i organisasjonen den strategiske innflytelsen?**

Organisasjonskartet, hvor HR-funksjonen er plassert i organisasjonen, og ikke minst hvorvidt HR-leder sitter i ledergruppen, ble trukket fram som viktig av flere respondenter - både toppledere og HR-ledere. En gjennomgående uttalelse var at det er spesielt viktig at HR-leder sitter nært ledelsen og/eller CEO, og da helst i styret eller ledergruppen.

Alle våre HR-lederrespondenter har nærhet til øverste leder i virksomheten. En av dem sitter i virksomhetens styre, de andre er med i ulike ledergrupper. Alle ga uttrykk for at det å være del av slike ledergrupper er avgjørende for at de skal kunne ha strategisk innflytelse i virksomheten. Ved å sitte i ett eller flere slike fora, har den enkelte HR-leder et sted hvor hun kan motta og dele informasjon, bidra i diskusjoner og komme med innspill i beslutningsprosesser. Gjennom å ha fast sete i en ledergruppe er HR-leder inkludert på en viktig møtearea, kan være til stede hele tiden og således få et overordnet blikk på og oversikt over helheten i denne type prosesser. Som en av våre HR-lederrespondenter uttalte: «*Uten tilstedeværelse i ledelsen hadde vi ikke hatt denne linken. Den er helt avgjørende. For det er der diskusjonene kommer.*»

Alternativet kunne vært at HR-leder kun ble innkalt til møte i styret/ledergruppen når det er typiske «HRM-tema» på sakslisten, noe som sannsynligvis ville redusert vedkommendes innflytelse ettersom man da ville gått glipp av mye annen relevant informasjon. En av våre respondenter har i forbindelse med tidligere omstillingsprosesser vært litt inn og ut av ledergruppen, og har således kjent på ulikheten mellom å være og ikke være. Han understreket i intervjuet at han, selv uten fast sete i ledergruppa, hadde tilgang til gruppa og kunne komme dersom det var noe han ønsket å ta opp. Men han uttalte videre: *«Det er stor forskjell på å delta i gruppen. Det har med bekjentskaper å gjøre, og å ta problemstillinger der og da. Så det er en god måte å inkludere mitt perspektiv på med driftsperspektivet i organisasjonen. Så jeg er fornøyd nå, både med informasjonsflyt og plassering.»*

På bakgrunn av våre funn mener vi å ha belegg for å hevde at HRM sin formelle forankring/plassering i organisasjonen er med på å påvirke innflytelsen til HR-leder. Å sitte i styret eller en ledergruppe og ha en form for formell arena nært ledelsen, er med på å fremme HRM sin strategiske innflytelse i organisasjonen. Dette er funn som understøttes av teori og tidligere undersøkelser. Disse har nemlig vist at mange HR-ledere har et sterkt ønske om å sitte i bedriftens styre, nettopp fordi de mener at dette er med på å forsterke deres posisjon og øke innflytelsen. Det har også en symbolsk verdi å sitte i styret. En plass i styrerommet anses altså som svært viktig for at HRM skal være involvert i strategiutviklingen. Svarene fra våre respondenter understøtter dette. Dette kommer tydelig fram blant annet av de to sitatene over. Selv om man også uten å ha fast plass i et styre eller ledergruppe, kan få tilgang til relevant informasjon og være til stede når det er nødvendig, er det å være fast innlemmet i gruppen nyttig for totaloversikten sin del. Dette uavhengig av om det er et styre eller en ledergruppe man sitter i. Således kan vi si at våre funn der bare en av HR-lederne sitter i selve styret, støtter opp om teorien om at styret ikke er alt. Det å sitte i utvalgte ledergrupper kan være vel så nyttig. Dette må selvfølgelig ses i sammenheng med at enkelte virksomheter, spesielt i offentlig sektor, ikke har et eget styre. Den eneste av våre HR-respondenter som sitter i virksomhetens styre, var også den eneste som eksplisitt uttalte at HRM sin oppgave er å være fremoverlent og proaktiv, jamfør Caldwell (2011).

### **FS 5: Hvordan påvirker tilgang på optimal teknologi og informasjonssystemer den strategiske innflytelsen?**

Det er litt ulikt hva den enkelte virksomhet har av systemer, men samlet sett har de alle IT-systemer som hjelper dem i hverdagen, blant annet systemer for rekruttering, lønn, tidsregistrering, kompetanseverktøy/-database, medarbeidersamtaler og utviklingsplaner. De fleste oppga at dette er systemer som fasiliterer enkelte prosesser i hverdagen.

Ut over dette uttalte alle de fire HR-lederne vi møtte at det per i dag er noen mangler som gjør at de ikke helt kan bruke systemene på en strategisk måte. Alle ga uttrykk for at det gjenstår en del før de er der de ønsker å være hva angår relevante IT-verktøy. Hos noen manglet riktige systemer, hos andre er det ikke systemene i seg selv som mangler, men måten de brukes på som ikke er optimal. Dette er i stor grad relatert til kapasitetsutfordringer, både fordi alle ansatte ikke har fullført registrering i for eksempel kompetansedatabase, eller fordi HRM eller andre relevante deler av virksomheten har systemene mer eller mindre klare, men er litt i tvil om og har ikke kapasitet til å avgjøre hvordan de skal implementere dem i driften.

Som vi så i kapittel 2, er en sentral tanke i e-HRM at teknologiske løsninger skal bidra til å realisere strategiske mål. Slike mål kan være for eksempel kostnadsreduksjon og forbedret effektivitet. I henhold til svarene fra våre respondenter hva angår manglene knyttet til egne IT-verktøy, er det mulighetene for å analysere data på et aggregert nivå samt usikkerhet knyttet til bruk av kompetansedatabase som trekkes fram som «hemmere». Dette skulle en i utgangspunktet tro er enkle ting å ta tak i og forbedre. Når dette så langt ikke er prioritert, kan det ha sammenheng med tidligere nevnte kapasitetsutfordringer innenfor HR-funksjonen; det er mye en *kunne* gjort, men ikke har kapasitet til å prioritere. Det virksomhetene da ender opp med, er at de bruker IT-verktøyene til å administrere data, mer enn til å jobbe strategisk med dem. Dette forsterker Marler og Fisher (2013) sine funn om at e-HRM ikke nødvendigvis fører til mer strategisk HRM, men heller til at nettopp administrering av data i virksomheten gjøres mer tilgjengelig. Denne formen for dataadministrering fører til en viss grad til forbedret kommunikasjon mellom HR-funksjonen og de ansatte, da spesielt enveiskommunikasjon, da det gjerne er HR-funksjonen som forvalter dataene om den enkelte ansatte.

Undersøkelser på området e-HRM viser at HR-funksjonen sjelden tiltrekker seg medarbeidere med spisskompetanse på IT, og en finner sjelden egne IT-folk internt i HR-avdelingen. Dette er et inntrykk som forsterkes av våre case, med ett unntak. Der fant vi en HR-leder med IT-bakgrunn. Det generelle inntrykket fra våre virksomheter stemmer overens med relevant litteratur på området; de eksisterende IT-verktøyene bidrar ikke til å gjøre HR-funksjonen mer strategisk.

Mange studier knytter e-HRM til SHRM og viser til at HR-ledere har stor tro på at ved innføring av e-HRM vil de forbedre den strategiske kompetansen sin (Marler og Fisher, 2013). Det er derimot ikke noen gjennomgående funn på dette området som peker på at det er slik virkeligheten faktisk er. Heller ikke våre respondenter har gitt uttrykk for at de har blitt mer strategiske som følge av nye teknologiske løsninger på HRM-området. Flere av dem håper på å ta i bruk nye IT-systemer på en slik måte at de kan bli mer strategiske, men per i dag er de ikke der. Som vi så i teorikapittelet, oppnår en ikke strategiske resultater innefor e-HRM hvis ikke systemene aksepteres eller taes i bruk av interessentene. Dette ser vi i våre case, der potensialet i IT-verktøyene i stor grad ser ut til å være i orden, men de brukes ikke slik at potensialet utnyttes.

På bakgrunn av våre funn på dette feltet kan vi derfor ikke konkludere med at tilgang på optimal teknologi og informasjonssystemer alene påvirker innflytelsen til HRM, ei heller at dette er noe som fremmer den strategiske innflytelsen. Det kan selvfølgelig diskuteres hvorvidt våre case faktisk har tilgang til de rette systemene, eller om det er IT-kunnskapene eller kapasiteten det stopper på. Det er gjerne en sammensatt utfordring. Vi vil uansett hevde at når den rette datateknologien mangler eller bruken av systemene er usikker, slår dette negativt ut for den strategiske innflytelsen. I våre case er teknologi og informasjonssystemer isolert sett noe som hemmer den strategiske innflytelsen.

#### **FS 6: Hvordan påvirker kompetansegrunnlaget hos HR-leder den strategiske innflytelsen?**

Som nevnt i teorikapittelet er ikke HR-leder en beskyttet tittel og det kreves ingen formell utdanning for å være HR-leder. De fire HR-lederne vi har pratet med har til dels ulik bakgrunn, men også noen sammenfallende trekk. Alle fire har høyere utdanning, stort sett

samfunnsfaglig. I tillegg har de fleste av dem tatt en eller annen form for etter-/videreutdanning med fokus på ledelsesfag. De har alle flere år med ledererfaring, som selvfølgelig også bidrar til økt kompetanse.

En av respondentene trakk frem viktigheten av å ha oversetterkompetanse. Hun hevdet at det er viktig at HR-funksjonen har strategisk forståelse og kompetanse til å kunne oversette og sile informasjonsstrømmen i virksomheten, samt knytte forretningsidéen eller hovedmålsetningen til hva disse betyr for den enkelte medarbeider, for deretter å tilrettelegge for dette på gode måter. Dette kan relateres til den tidligere nevnte forståelsen av HR-leder som funksjonell ekspert, der fortolkning er ett av fire viktige bidrag. Dette ble til dels støttet av en av de andre respondentene som fremhevet viktigheten av å ha forståelse for kultur:

*«Det er det det til syvende og sist handler om. Du kan ha masse forskjellig av teoretisk utdanning, men hvis du ikke evner å se kjernen i det vi holder på med, hvilken kultur vi er her for å realisere, så tenker jeg at du fort kan komme med å levere noe som er helt utenfor [...] Så hvis HR klarer å knekke den koden, hvis lederne sier: Hva skulle jeg gjort uten HR, da er det den type ferdighet jeg tenker en HR-leder må ha.»*

Til tross for at en HR-lederstilling er åpen for mennesker både med og uten akademisk grad, er akademia i stor grad involvert i HRM-faget. Det er innenfor akademia vi finner forskning på HRM, samt tanker om profesjonalitet og delegering av ansvar for HRM-aktiviteter. Teori på HRM-feltet inkluderer fagstoff fra ulike vitenskapelige grener som blant annet ledelse, psykologi, sosiologi og økonomi. Også HR-ledere sin bakgrunn varierer, og som vi har sett er ikke våre respondenter noe unntak. Forventningene og kravene til HRM er i konstant endring på bakgrunn av ny kunnskap og endringer i omgivelser. Tidligere nevnte Kuvaas og Dysvik (2012) sin praksis term på HRM er dekkende i så måte. De hevder at HRM er alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner. Dette er en vid definisjon av begrepet. På bakgrunn av dialogen med våre respondenter om hvilke oppgaver de tillegger HR-funksjonen, sitter vi igjen med et inntrykk av at respondentene sin oppfatning av begrepet ligger nært opp til Kuvaas og Dysvik sin definisjon.

På bakgrunn av svarene vi har fått kan vi si at HR-leder sin kompetanse er med på å fremme HRM sin strategiske innflytelse. Kompetanse defineres da ikke bare som formell utdanning og fagkompetanse på HRM, men også menneskekompetanse og organisasjonskunnskap - det å kunne se og forstå helheten i organisasjoner. HR-leder må skjønne hvilke kanaler hun skal bruke for å kunne ha innflytelse. Relevant arbeidserfaring bidrar også til økt kompetanse. I tillegg nevnte en av våre respondenter begrepet *egenskaper*; for å være en god HR-medarbeider må en også ha de rette egenskapene.

**FS 7: Hvordan fremstår de ulike faktorene samlet - og hva sier dette om HRM sin strategiske innflytelse og organisasjonens HRM-modenhet totalt sett?**

Avslutningsvis i intervjuene stilte vi den enkelte respondent spørsmålet: *Hva fremmer og hva hemmer HRM sin strategiske innflytelse, både generelt og i den enkelte virksomhet?* Vi spurte også om de selv kunne se noen sammenhenger mellom ulike faktorer som fremmer eller hemmer HRM sin strategiske innflytelse. På direkte spørsmål til respondentene om hva de mener hemmer og fremmer HRM sin strategiske innflytelse, fikk vi naturlig nok, svar som i stor grad samsvarte med det vi allerede hadde pratet med den enkelte om. Svar som var gjengangere på spørsmålet om hva som fremmer den strategiske innflytelsen var: Viktigheten av at HR-leder sitter nært toppleder; at toppleder må anerkjenne HR-funksjonen og rollen til denne; HR-leder må ha den riktige kompetansen og tørre å ta en posisjon i virksomheten; og at det er viktig å ha medarbeidere som over tid har lyst til å prestere. Det ble i tillegg nevnt at HRM som funksjon må defineres inn i virksomheten, ha en strategisk plass og selvfølgelig kapasitet til å utføre HRM-aktiviteter. En av respondentene uttalte at man må vite hva man vil med HRM og forstå hva som er HRM sitt bidrag i virksomheten: *«HR skal jo være de som eier organisasjonens DNA. De har kjernen i det man skal jobbe med, og da er det ikke noe man gjør på etterspørsel (sitat øverste HR-leder i Buren).»*

På spørsmål om hva som hemmer den strategiske innflytelsen, ble det nevnt: For mange signaler/bestemmelser utenfra som den enkelte og virksomheten må rette seg etter; for mange målesystemer som bærer preg av kontroll med de ansatte; lav status, for eksempel dersom kompetansen til HR-medarbeiderne ikke oppleves som god nok; samt en HR-avdeling som har stor tro på egen fortreffelighet og viktige rolle i organisasjonen, men som



ikke klarer å kommunisere dette ut til ledelsen og medarbeiderne. I tillegg ble det trukket fram noen faktorer som også ble nevnt som svar på spørsmålet om hva som fremmer strategisk innflytelse: Når HRM mangler både kompetanse og kapasitet, og ikke har en god plassering i organisasjonen.

### **Hvordan påvirker de ulike faktorene hverandre innbyrdes?**

Ut i fra våre funn hevder vi at fire faktorer bidrar til å fremme HRM sin strategiske innflytelse: HR-leder sin rolle og selvforståelse, CEO sitt syn på HRM, hvor i organisasjonen HRM er plassert, da først og fremst om HR-leder sitter i bedriftens styre eller ledergruppe, samt HR-leder sin kompetanse. Alle disse faktorene henger sammen. HR-leder sin selvforståelse er avhengig av at også CEO anerkjenner HRM og de aktivitetene som ivaretas her. HR-leder sin kompetanse er med på å bygge tillit til og aksept av HR-lederrollen blant ledelse og medarbeider for øvrig, i tillegg til at en kompetent HR-leder med tro på egne ferdigheter også vil ha en større forståelse for hva lederrollen innebærer og krever av vedkommende. Også formell forankring i organisasjonen bidrar til HR-leders rolle- og selvforståelse. Dette er både symbolsk, samt at en plass i ledergruppen sannsynligvis gir HR-leder en visshet om at hun er inkludert og informert, noe som igjen fører til en trygghet i rollen. HR-leder sin kompetanse vil også bidra til å prege toppleder sitt syn på HRM, da en kompetent HR-leder i større grad kan vise til og overbevise toppleder om riktige og viktige HRM-aktiviteter.

Verken tilgang på IT-verktøy eller samhandling er som enkeltfaktorer avgjørende for at HRM skal ha strategisk innflytelse. Men spesielt samhandling er tett vevd sammen med relasjonen mellom HR-leder og CEO, samt hvorvidt HR-leder er representert i styre/ledergruppe.

Det kan være problematisk å sammenligne våre tre organisasjoner hva gjelder HRM-modenhet. De opererer med forskjellige økonomiske forutsetninger. For én virksomhet er kostnad-nytte perspektivet førende, imens for en annen er det å skape overskudd mer sentralt. I tillegg er det nærliggende, slik som Kaufman (2011) poengterer, at i virksomheter hvor humankapitalen er av stor betydning for konkurransekraften, vil der investeres mer i HRM og de menneskelige ressurser fordi det er av større strategisk betydning.

Vi kan likevel gjøre bruk av Kearns (2013) sin distinksjon hvor han ser på verdiskaping for samfunnet som det sentrale motiv og i hvilken grad produktet eller tjenesteytelsen er «fit-for-purpose» - altså leverer det den skal og med den høyest sannsynlige verdi. Da forutsetter Kearns at HRM-aktivitetene som skal legge grunnlag for at denne verdiskapingen, er strategisk innrettet og evidensbasert. Fra dette utgangspunktet kan virksomhetene i vårt case analyseres: I hvilken grad er humankapitalen i Buren, Blåmann og Hollenderen satt i et helhetlig lærende og evidensbasert system? Vi kan ikke ta rollen som tallknusere her, men vi kan vurdere på bakgrunn av våre funn hvor på en HRM-modenhets-skala våre case-virksomheter kan plasseres. Kearns understreker sterkt at flere av fasene til venstre på skalaen utgjør meget kompetent ledelse og styring, og at der er et ideal å strekke seg etter - til høyre på aksene mot fase seks. Hollenderen og Blåmann vurderer vi å være i fase tre. Det er solid profesjonell praksis, kompetente HR-ledere med tilgang til strategiske fora. Det ligger et ubenyttet potensiale i IT-verktøy grunnet tilgangsforskrifninger og kapasitet. Hollenderen har en strategiplan for sitt HRM, men har størst fokus på klassisk administrasjon. I Blåmann uttrykkes det at det er mindre avklart ute i organisasjonen hvilken rolle HRM har i organisasjonen og HRM har ikke egen strategiplan. Begge steder kan sies å ha en effektiv styring og ledelse av de menneskelige ressursene. Samtidig vurderer vi at HRM ikke i tilstrekkelig grad er integrert i virksomhetene som en humankapitaldriver. I Buren er HRM-begrepet i større grad innarbeidet i organisasjonen. Buren har ikke en formell HRM-strategi, men har en omforent forståelse om at HRM skal matche den overordnede visjon for virksomheten og arbeide etter denne. HRM er dypt inne i prosesser i organisasjonen og benytter i noen grad IT som strategisk verktøy. Vi mener på bakgrunn av dette at Buren kan sies å være i fase fire på en HRM-modenhets-skala.

### 5.3 Teoretiske betraktninger

Betraktet som en generisk term har HRM lange historiske røtter. Flere forskere har bemerket at noe av sjelen til HRM er å finne hos pionérene i faget og at deres oppfatning av faget i vid forstand holder seg bemerkelsesverdig godt. Forskningen på feltet er i dag ekspansiv. Til tross for dette er det motstridende meninger om kvaliteten på mye av denne forskningen. Våre hovedkilder i oppgaven; Kaufman, Kuvaas og Kearns har ulik tilnærming til faget. Kuvaas mener at black-box problemet til HRM, det at en ikke har godt nok

vitenskapelig belegg for verdien av HRM-aktivitetene, er et tilbakelagt stadium. Kaufman på sin side, gir langt på vei strykkarakter på den forskningen som hevder at gitte HRM-aktiviteter fører til økt verdiskaping. Han karakteriserer mye av HRM-forskningen som uspesifisert, snever og forutinntatt. Kearns, med bakgrunn som HR-praktiker, setter opp strenge ideal for hva fremtidig profesjonell HRM skal levere.

HRM-forskningen har blitt kritisert for sine i stor grad normative bidrag til HRM-praksis. Det hevdes at det er en kløft mellom akademia og praktikerne. På bakgrunn av dette ser vi behovet for en empirisk og evidensbasert forskning som gir gode handlingsalternativer til de som står i de daglige HRM-utfordringene. Da kan det være på sin plass å innta en ydmyk holdning til den andre part - akademia synes å ha mest å svare for. Gjennom nye møteplasser kan akademia og praksis møtes for å skape tettere bånd og dele evidensbasert fagkunnskap og profesjonell praksis, det være seg på digitale plattformer eller ved fysiske møter.

Som nevnt i vår oppgave, er HRM i sitt vesen et fragmentert fag. Dette gir spennende utfordringer for forskningen som må hensynta flere perspektiver i sitt vitenskapelige arbeide. På bakgrunn av vårt forskningsspørsmål, kan en hevde at en noe prematur teoribygging på fagområdet hemmer HRM sin strategiske innflytelse. Dette fordi en savner evidensbasert empirisk forskning som er tydelig på hvilke HRM-aktiviteter som gir verdiskaping for virksomheter. En større kunnskap om hvordan forvalte humankapital vil i neste omgang styrke posisjonen til HRM i organisasjoner. HRM skal være problemløser og foreta kritiske vurderinger og gi vektige råd til ledelsen i virksomheter. Disse vurderingene og profesjonelle rådene må ha sitt grunnlag i evidensbasert HRM.

Kaufman mener forskningen har gått seg fast ved kun å innrette HRM-aktiviteter mot et High-Performance-Working-System (HPWS). Flere av definisjonene på HRM gjenspeiler denne virkeligheten. Istedenfor må en søke en mye videre og fleksibel forståelse av faget. Å forklare alle deler av distribusjonen av HRM-aktiviteter må stå som en lakmustest for enhver teori om faget.

## 5.4 Bidrag, begrensninger og videre forskning

Vårt bidrag til forskningen rundt HRM har vært å sette et spesielt fokus på HRM i virksomheter generelt og den strategiske innflytelsen til HR-ledere spesielt. Med et slikt fokus faller andre perspektiver utenfor synsvidden. Innenfor HRM har linjeledere en viktig rolle ved at de har en større nærhet til ansatte enn HR-ledere, samt et ansvar for å implementere HRM-aktiviteter i det daglige arbeidet. Også de ansatte er helt avgjørende for å vite helt sikkert om HRM-aktivitetene er effektfulle. Linjeleder- og ansatteperspektivet er ikke tatt med i denne oppgaven på grunn av vårt fokus, men disse perspektivene har relevans for å få en ytterligere forståelse av HRM sin strategiske rolle.

I en oppgave av denne typen vil det alltid være begrensninger på hvor dypt en kan gå i materien. Dette innebærer også at det alltid vil være elementer som kan tas tak i, videreutvikles og forbedres. Hvis vil skulle videreutvikle denne oppgaven kunne det vært interessant å undersøke flere case. Ved å intervjuere flere respondenter fordelt på flere virksomheter ville vi fått et enda større grunnlag for å sammenligne de empiriske funnene våre. Det kunne også vært interessant å utvide respondentgruppen til å omfatte linjeledere og medarbeidere for øvrig, for på den måten å få deres oppfatning av HR-funksjonen i den enkelte virksomhet, samt deres refleksjoner rundt strategisk HRM og dets betydning for verdiskapningen i organisasjonen. Ytterligere innfallsvinkler kunne vært å sammenligne små, mellomstore og store bedrifter for å undersøke om graden av strategisk innflytelse varierer med bedriftens størrelse, samt studere hvorvidt det eksisterer signifikante forskjeller hva gjelder HRM sin strategisk innflytelse i offentlige og private virksomheter.

## 6.0 Oppsummering

### 6.1 Konklusjon

I denne oppgaven har vi forsket på HRM sin strategiske innflytelse i virksomheter. Vår overordnede problemstilling har vært: *Hva fremmer og hva hemmer HRM sin strategiske innflytelse?* Det overordnede forskningsspørsmålet er delt opp i syv delspørsmål, der vi har studert hvorvidt og på hvilken måte et sett med uavhengige variabler har innvirkning på den avhengige variabelen - strategisk innflytelse. Forskningsmetoden vi har brukt i studien er kvalitativ. Vi har ved hjelp av casestudier studert tre virksomheter i tromsøregionen, for å se

hva som hemmer og hva som fremmer HRM sin strategiske innflytelse i disse organisasjonene. Dataene er samlet inn gjennom semistrukturerte intervju.

**Vi har gjort følgende hovedfunn basert på de syv delspørsmålene:**

1. *Rolle- og selvforståelse hos HR-leder* er med på å påvirke den strategiske innflytelsen. En HR-leder som er bevisst sin rolle og oppgavene som ligger til denne kan bidra til å fremme HRM sin strategiske innflytelse i virksomheten.
2. *Toppleder/CEO sitt syn på HRM sin rolle* påvirker den strategiske innflytelsen til HRM. At toppleder har et positivt syn på HRM bidrar til å fremme HRM sin strategiske innflytelse.
3. *Organisasjonens mål om samhandling* er ikke noe som i seg selv fremmer HRM sin innflytelse. Det må likevel understrekes at samhandling er viktig, og uansett ikke noe som hemmer den strategiske innflytelsen.
4. *Formell forankring/plassering i organisasjonen* er også med på å påvirke den strategiske innflytelsen. Å sitte i et styre/ledergruppe og ha en formell arena nært ledelsen, er med på å fremme HRM sin strategiske innflytelse i virksomheten.
5. *Tilgang på IT-verktøy* er ikke noe som alene fremmer den strategiske innflytelsen til HRM. Manglende systemer og usikker bruk av IT-verktøy kan derimot bidra til å hemme HRM sin strategiske innflytelse.
6. *HR-leder sin kompetanse* er med på å fremme HRM sin strategiske innflytelse. Kompetansebegrepet inkluderer både formell utdanning og fagkompetanse, relevant erfaring, menneskekompetanse og organisasjonskunnskap. Å inneha de rette egenskapene er også viktig. En HR-leder med kompetanse på de nevnte områdene er bedre rustet til å forstå dynamikken i organisasjoner og vite hvordan hun/han skal arbeide for å oppnå strategisk innflytelse.
7. De ulike uavhengige variablene påvirker hverandre innbyrdes, noen i sterkere grad enn andre. Både toppleder sin oppfatning av HRM sin rolle og hvor i organisasjonen HRM/HR-leder er plassert, påvirker HR-leder sin rolle- og selvforståelse, mens HR-leder sin kompetanse påvirker toppleder sin oppfatning av HR-funksjonen.

## Referanseliste

- ANDERSEN, S. S. & KUVAAS, B. 2009. Heroisk HR-pragmatiske praktikere: Hvordan HR kan bidra til bedre resultater.
- ARMSTRONG, M. 2011. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page.
- BARNEY, J. B. & WRIGHT, P. M. 1997. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *CAHRS Working Paper Series*, 25.
- BEER, M., WALTON, R. E., SPECTOR, B. A., MILLS, D. Q. & LAWRENCE, P. R. 1985. *Human resource management: a general manager's perspective: text and cases*, Free Press.
- BOON, C. T. 2008. *HRM and Fit: Survival of the fittest!?*, Erasmus University Rotterdam.
- BOSELIE, P., DIETZ, G. & BOON, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.
- BOUDREAU, J. W. & RAMSTAD, P. M. 2002. Strategic HRM measurement in the 21st century: From justifying HR to strategic talent leadership.
- BOXALL, P. 1994. Placing HR strategy at the heart of business success. *Personnel Management*, 26, 32-35.
- BOXALL, P. F. & PURCELL, J. 2003. *Strategy and and human resource management*, Palgrave Macmillan Limited.
- BOXALL, P. & PURCELL, J. 2011. *Strategy and Human Resource Management: Third Edition*, Palgrave Macmillan.
- BOXALL, P. F., PURCELL, J. & WRIGHT, P. M. 2007. *The Oxford handbook of human resource management*, Oxford Handbooks Online.
- BRATTON, J. & GOLD, J. 2003. *Human Resource Management: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan Limited.
- BREWSTER, C. & LARSEN, H. H. 2000. *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas, and strategy*, Blackwell Oxford.
- BREWSTER, C. & MAYRHOFER, W. 2012. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, Edward Elgar.
- BRINER, R. 2007. Is HRM evidence-based and does it matter? *Opinion Paper OP6, Institute for Employment Studies, Brighton*.
- BROCKBANK, W. 1999. If HR were really strategically proactive: Present and future directions in

- HR's contribution to competitive advantage.
- BUCHANAN, D. & HUCZYNSKI, A. 2004. Images of Influence 12 Angry Men and Thirteen Days. *Journal of Management Inquiry*, 13, 312-323.
- BUDHWAR, P. & ARYEE, S. 2008. An introduction to strategic human resource management. *Strategic Human Resource Management: Building Research-based Practice*, 9-32.
- BYRKJEFLOT, H. 2008. Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger. Rapport til Kommunenes Sentralforbund.
- CALDWELL, R. 2003. The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40, 983-1004.
- CALDWELL, R. 2011. HR directors in UK boardrooms: A search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations*, 33, 40-63.
- COMMONS, J. R. 1919. *Industrial goodwill*, McGraw-Hill.
- EHNERT, I. 2009. *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*, Springer.
- FARNHAM, D. 2010. *Human Resource Management in Context: Strategies, Insights and Solutions*, Chartered Institute of Personnel and Development.
- FENTON-O'CREEVY, M., GOODERHAM, P. & NORDHAUG, O. 2008. Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy? *Journal of International Business Studies*, 39, 151-166.
- FOMBRUN, C. J., TICHY, N. M. & DEVANNA, M. A. 1984. Strategic human resource management. *New York: Wiley, | c1984*, 1.
- GILL, C. 1999. *Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management*, RMIT Business.
- GILL, C. 2002. *HRM as Chameleon: Is Soft HRM Rhetoric Used to Disguise an Increase in Management Control*, RMIT Business.
- GOODERHAM, P. & NORDHAUG, O. 2011. One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review*, 21, 27-36.
- GRAHAM, H. T. 1978. *Human Resources Management*, Macdonald & Evans, Limited (UK).
- GREY, C. 2008. *A Very Short Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Organizations*, Sage.
- GUEST, D. & BRYSON, A. 2009. *From industrial relations to human resource management: the changing role of the personnel function*, Cambridge University Press.

- GUEST, D. E. 1987. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS [1]. *Journal of management Studies*, 24, 503-521.
- HAGEN, I. M. 2010. Det mektige mindretallet. Ansattes representasjon i styret mellom Corporate Governance og Industrial Relations. Fafo-rapport.
- HALL, P. A. & SOSKICE, D. 2001. *Varieties of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative Advantage: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, OUP Oxford.
- HENDERSON, I. 2011. *Human Resource Management for MBA Students*, Chartered Institute of Personnel and Development.
- HOVLAND, O. E. 2001. *Strategisk ledelse: studieguide*, Sandvika, Handelshøyskolen BI, Senter for nettstudier.
- HR Norge & Ernst & Young 2012. HR-undersøkelsen 2012. HR i endring - små skritt eller paradigmeskifte? : HR-Norge i samarbeid med Ernst & Young. Oslo.
- JIANG, K., LEPAK, D. P., HU, J. & BAER, J. C. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294.
- JOHANNESSEN, A. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Abstrakt.
- KAUFMAN, B. E. 2001. Human resources and industrial relations: commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11, 339-374.
- KAUFMAN, B. E. 2007. Theorizing Human Resource Management and the Firm's Demand for HRM Practices. *Andrew Young School of Policy Studies (Georgia State University) Research Paper Series-Working Paper*, 07-30.
- KAUFMAN, B. E. 2008. A theory of the firm's demand for HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 615-636.
- KAUFMAN, B. E. & MILLER, B. I. 2011. The Firm's Choice of HRM Practices: Economic Meets Strategic Human Resources Management, The. *Indus. & Lab. Rel. Rev.*, 64, 526.
- KAUFMAN, B. E. 2012. *Strategic human resource management research in the United States : a failing grade after 30 years?*
- KAVANAGH, M. J., THITE, M. & JOHNSON, R. D. 2011. *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*, SAGE Publications.
- KEARNS, P. 2013. *Professional HR: Evidence-based People Management and Development*, Routledge.



- KEENOY, T. 1990. HRM: a case of the wolf in sheep's clothing? *Personnel Review*, 19, 3-9.
- KEENOY, T. Chasing the shadows of HRM. Critical Management Studies Conference, 2007.
- KUVAAS, B. 2005. Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3.
- KUVAAS, B. & DYSVIK, A. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*, Bergen, Fagbokforl.
- LAI, L. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*, Bergen, Fagbokforl.
- LANGELAND, O. & BRÅTEN, M. 2003. Lønner det seg? . *Belønningssystemer og organisasjonseffekter i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter*. Fafo-rapport 423.
- LAWLER III, E. E. & MOHRMAN, S. A. 2003. HR as a strategic partner: what does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26, 15-29.
- LEGGE, K. 1995. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Macmillan Publishers Limited.
- LEGNICK-HALL, M. L., LENGNICK-HALL, C. A., ANDRADE, L. S. & DRAKE, B. 2009. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- LØVLAND, J. 1998. Human Resource Management - fokus og domener innenfor feltet i et vitenskapsteoretisk (utviklings)perspektiv. *Økonomisk fiskeriforskning*, 8:1, 26.
- LØWENDAHL, B. R., & REVANG, Ø. 2007. Det handler om å velge. - og å bli valgt. *Magma*, 1.
- LØWENDAHL, B. R., WENSTØP, F. & FJELDSTAD, Ø. D. 2003. *Grunnbok i strategi*, [Oslo], Damm.
- MARCHINGTON, M. 2008. Where next for HRM?
- MARCHINGTON, M., WILKINSON, A., PERSONNEL, C. I. O. & DEVELOPMENT 2012. *Human Resource Management at Work*, Chartered Institute of Personnel and Development.
- MARLER, J. H. & FISHER, S. L. 2013. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23, 18-36.
- MARTIN-ALCAZAR, F., ROMERO-FERNANDEZ, P. M. & SANCHEZ-GARDEY, G. 2005. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 633-659.
- MIKES, A., HALL, M. & MILLO, Y. 2013. How Experts Gain Influence.

- NYGÅRD, R. 2007. Aktør eller brikke? Søkelys på menneskets selvforståelse. Cappelen Akademisk Forlag.
- OLBERG, D. 1995. Endringer i arbeidslivets organisering—en introduksjon. *Endringer i arbeidslivets organisering*, 5-28.
- PEDERSEN, M. 2010. HRM praksis i norske multinasjonale selskap: I hvilken grad benyttes den amerikanske HRM modellen?
- PFEFFER, J. & SUTTON, R. I. 2006. Evidence-based management. *Harvard business review*, 84, 62.
- PUDELKO, M. & HARZING, A. W. 2007. Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 46, 535-559.
- PAAUWE, J. & BOSELIE, J. P. 2005. HRM and performance: what's next?
- PAAUWE, J. 2009. HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129-142.
- PAAUWE, J., GUEST, D. E. & WRIGHT, P. 2012. *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, John Wiley & Sons.
- REICHEL, A. & MAYRHOFER, W. 2009. *The end of personnel? Managing human resources in turbulent environments*.
- ROUSSEAU, D. M. & BARENDS, E. G. R. 2011. Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21, 221-235.
- SALAMAN, G., STOREY, J. & BILLSBERRY, J. 2005. *Strategic human resource management: theory and practice*, [Maidenhead], The Open University.
- SAVANEVICIENE, A. & STANKEVICIUTE, Z. 2013. Relabelling or new Approach: theoretical insights regarding Personnel Management and Human Resource Management. *Engineering Economics*, 24, 234-243.
- SCHULER, R. S. 1992. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21, 18-32.
- SKODVIN, O.-J. & AAMODT, P. O. 2001. Effektivitetsbegrepet i høyere utdanning  
Hvordan er begrepet brukt i norsk høyere utdanningspolitikk? *NIFU skriftserie*, 7, 54.
- SPREITZER, G. M. 2007. Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 54-73.
- STAHL, G. K., BJÖRKMAN, I. & MORRIS, S. 2012. *Handbook of research in international human resource management*, Edward Elgar Publishing.

- STOREY, J. 1987. *Developments in the management of human resources: an interim report*, Industrial Relations Research Unit, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick.
- STOREY, J. 1992. *New Developments in Human Resource Management*, Blackwell.
- STOREY, J. 2001. Human resource management today: an assessment. *Human resource management: A critical text*, 2.
- STOREY, J. 2007. *Human resource management: A critical text*, CengageBrain.com.
- STRACK, R., CAYE, J.-M., LINDEN, C. V. D., HAEN, P. & ABRAMO, F. 2013. Creating People Advantage - Lifting HR Practices to the Next Level. *BOSTON CONSULTING GROUP*.
- TORGERSEN, G. E. & STEIRO, T. I. 2009. Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner—en menneskeliggjøring av styringssystemer. 1. utgave, 1. opplag. *Stjørdal: Læringsforlaget*.
- TORRINGTON, D., HALL, L. & TAYLOR, S. 2008. *Human Resource Management*, Financial Times Prentice Hall.
- TRUSS, C. & GRATTON, L. 1994. Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 663-686.
- TRYGSTAD, S. C. & HAGEN, I. M. 2007. Ledere i den norske modellen. *Oslo: Fafo. Fafo-rapport*, 24, 2006-2008.
- VABO, S. I. & LADEGÅRD, G. 2010. *Ledelse og styring*, Bergen, Fagbokforl.
- WINSTANLEY, D. & WOODALL, J. 2000. The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10, 5-20.
- WRIGHT, P. M., DUNFORD, B. B. & SNELL, S. A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27, 701-721.
- WRIGHT, P. M. & MCMAHAN, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18, 295-320.
- ZUKER, E. 1994. *Influence: portable power for the '90s*, Crisps Publications.

Nettsider:

[www.hrmaturity.com](http://www.hrmaturity.com)

[www.hrnorge.no](http://www.hrnorge.no)

[www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

## Appendiks

## Intervjuguide

**Uavhengig variabel:** Rolle- og selvforståelse hos HR-leder

1. Hva mener du er din rolle i virksomheten ( hvilke kjerneoppgaver har du ) ?
2. Har dere en strategiplan for virksomheten – og hvis ja, er HR sine oppgaver klart definert i denne?
3. Har HR hos dere en egen strategiplan?
4. Opplever du at du er tilstrekkelig bemyndiget av din overordnede – til å ta en strategisk posisjon?
5. Mener du at det er sammenfall med hvordan du ser på din rolle og hvordan CEO ser på din rolle?
6. Hvordan opplever du at andre i virksomheten ser på din rolle (for eksempel linjeledere, andre ansatte)?

**Uavhengig variabel:** Toppleder/CEO sin oppfatning av HR

1. Har dere en strategiplan for virksomheten. Hvis ja, er HR sine oppgaver klart definert i denne?
2. Har dere en strategiplan for HR?
3. Er HR-leder tilstrekkelig bemyndiget av deg til å ta en strategisk posisjon?
4. Tror du at det er sammenfall med hvordan du og HR-leder ser på HR sin rolle (og strategiske posisjon) i virksomheten?
5. Hva mener du er det viktigste HR kan bidra med i virksomheten?
6. Sett i sammenheng med spørsmål 5: Har HR-avdelingen hos dere riktig kompetanse og de rette verktøy til å bidra på den måten du mener de bør?
7. Mener du at HR har strategisk innflytelse i virksomheten?
8. Avhengig av CEO sin fartstid i virksomheten: Mener du at HR sin rolle har endret seg i løpet av de siste årene (10 årene, 5 årene)?

**Uavhengig variabel:** Samhandlingskultur internt

1. Har dere i denne virksomheten uttalte mål om samhandling? (Mellom hvem?) På hvilken måte?
2. Er dette mer formelle eller uformelle kanaler?
3. Er deling av strategisk informasjon til HR-leder rutinisert eller er det opp til HR-leder å innhente?

**Uavhengig variabel:** Formell forankring/plassering i organisasjonen

1. hvor er HR formelt plassert på kartet, i linje eller stab?
  2. Sitter du i styret?
  3. Sitter du i ledergruppen?
  4. Mener du selv at din plassering i organisasjonen (-kartet) påvirker dine muligheter til å bidra strategisk?
  5. Hva kunne eventuelt vært annerledes, strukturelt sett, for at du skulle få økt strategisk innflytelse?
  6. Brukes begrepet HR eller personal her, og hvorfor har man valgt akkurat dette? Var for eksempel endringen fra personal til HR bevisst mtp arbeidsoppgaver avdelingen utfører? Eller mer i tiden med HR? (De to siste spørsmål gjelder de som har tatt i bruk HR-begrepet.)
- 
1. Mener du at plasseringen av HR-leder i organisasjonen er avgjørende/har innflytelse på vedkommendes muligheter til strategisk innflytelse i virksomheten?
  2. Kunne HR hatt en enda større strategisk innflytelse i organisasjonen enn den har i dag? Hvordan?

**Uavhengig variabel:** Tilgang på IT-verktøy og relevante ressurser

1. Hvilke typer IT-verktøy for HR har du/virkosmheten (eks kompetansebase, e-læring, personalsystem)?
2. Har du IT-verktøy som gir deg mulighet til å gjøre HR strategisk?
3. Utnytter du det potensialet som ligger i IT-verktøy til å gjøre HR mer strategisk?
4. Hvilken hjelp har du som HR-leder av de tilgjengelige IT-verktøyene?
5. På hvilken måte kunne det fungert annerledes (bedre)?

**Uavhengig variabel:** HR-leder sin kompetanse

1. Hva er din bakgrunn (utdanning, (leder-)erfaring)?
2. Hva mener du er den viktigste kompetansen for at en HR-leder skal kunne ha strategisk innflytelse i virksomheten?

**Oppsummerende spørsmål jf. forskningsspørsmålet**

1. Hva fremmer og hva hemmer HRs strategiske innflytelse
  - a. Generelt?
  - b. I denne virksomheten?
2. Tatt i betraktning spørsmålene vi har stilt over/det vi har pratet om så langt, kan du se noen sammenhenger mellom ulike faktorer som fremmer/forsterker eller hemmer/svekker HR sin strategiske innflytelse?

## Informasjonsskriv & invitasjon til å bli med i studie

**Vi er to studenter** ved MBA-studiet ved Universitetet i Nordland som denne høsten skriver masteroppgave innenfor temaet «HR-leders strategiske innflytelse i organisasjoner. En kvalitativ studie av HR-rollen i norske organisasjoner».

I denne forbindelse skal vi undersøke HR-rollen og hva som påvirker HR-/personalleders strategiske innflytelse i organisasjoner. Vi ønsker å undersøke utvalgte organisasjoner med kontor i Tromsø. Med studien ønsker vi å undersøke «ståa» for HR-funksjonen i utvalgte nordnorske organisasjoner. Følgende forskningsspørsmål danner grunnlaget for arbeidet med studien: ***Hva fremmer og hva hemmer HRs strategiske innflytelse?***

**Din organisasjon** er blant dem vi ønsker å undersøke, og vi håper at dette er av interesse for dere. Datainnsamlingen til studien vil i hovedsak foretas ved intervju. Målet er å intervju både HR-ledere og toppledere (fokus på både formelle/uformelle mekanismer). De som blir intervjuet vil bli anonymisert. Vi er først og fremst ute etter å undersøke generelle tendenser basert på de utvalgte undersøkelsesenheterne/organisasjonene, slik at hovedfokus i fremstillingen av informasjonen vi tilegner oss i intervjuene ikke vil være på den enkelte organisasjon men på det generelle inntrykket vi får av organisasjonene sett under ett.

**Selve intervjuet** vil vare ca 1 time, og alt vil bli tatt opp på diktafon for å kvalitetssikre arbeidet, blant annet med tanke på å sikre korrekt utsagn og sitater. Dette vil transkriberes i etterkant. Dersom du kan tenke deg til å bidra i studien, vil vi derfor be om skriftlig samtykke til dette. Vi ber også om samtykke til å benytte anonymiserte sitater fra intervjuet i oppgaven. Det vil bare være oss to og vår veileder som har tilgang til de transkriberte intervjuene i sin helhet. Vi ber derfor eksplisitt om ditt samtykke til dette.

*Vi vil understreke at du uten begrunnelse og helt fram til tidspunktet for intervjuet har anledning til å trekke deg fra intervjuet. All innsamlet data vil anonymiseres innen 31. januar 2014, og du kan ubegrunnet trekke deg fra bruk av data fra intervjuet frem til denne datoen.*

Prosjektet skal være ferdig 20. desember 2013.

**Lydbånd og transkripsjoner** av intervjuene vil bli behandlet konfidensielt i henhold til personalopplysningsloven. Prosjektet er videre meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). [http://www.nsd.uib.no/personvern/om/om\\_oss.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/om/om_oss.html)

### Om oss

*Vi er et par som begge startet på Master of Business Administration-studie høsten 2010. Maria er 35 år, utdannet statsviter fra UiT (2005) og arbeider som HR-koordinator ved Havforskningsinstituttet. Eigil er 36 år, utdannet teolog fra UiO (2004) og arbeider som rådgiver ved NAV Tromsø.*

**Vi håper at du kan tenke deg til å bidra i denne studien, og takker på forhånd for hjelpen!**

Ta gjerne kontakt med en av oss på telefon eller e-post dersom du har spørsmål angående studien og/eller intervjuet. Vi vil ta nærmere kontakt med dere per telefon.

Vennlig hilsen, Eigil og Maria Granhøy-Markussen



### Kontaktinformasjon

Maria: marikris78@hotmail.com

telefon 93 25 44 37

Eigil: eigilgranhoi@gmail.com

telefon 97 71 38 63

Alf-Håvard Dahl  
Handelshøgskolen i Bodø Universitetet i Nordland  
Postboks 6003  
8049 BODØ

Vår dato: 03.10.2013

Vår ref: 35518 / 2 / LMR

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.09.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

35518	<i>HRs strategiske innflytelse i organisasjoner - En kvalitativ studie av HRs innflytelse i organisasjoner</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Nordland, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Alf-Håvard Dahl</i>
Student	<i>Eigil Granhøy-Markussen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.01.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Linn-Merethe Rød

Kontaktperson: Linn-Merethe Rød tlf: 55 58 89 11

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no





## Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 35518

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår, forutsatt at kontaktopplysninger også om veileder tas med.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger Universitetet i Nordland sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Prosjektet skal avsluttes 31.01.2014 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.