



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

*«Utviklingen i norsk personalledelse og HR
– motebølge eller havblikk?»*

HR301S

Masteroppgave i personalledelse (HRM)

Ben-Sigvald Liknes og Else-Margrete Liknes



Bergen / Oslo, mai 2015

Masteroppgaven vår er en del av studieprogrammet personalledelse ved Universitetet i Nordland som vi begge startet på høsten 2011. Nå, nesten fire år senere, er vi klar for å levere inn vår masteroppgave. Det har vært en lang og lærerik vei å gå.

Selv om vi har jobbet i ulike sektorer har vi begge en interesse for HR og personalfeltet, og har hatt mange gode samtaler opp gjennom årene om hvorfor ting er som de er og blir gjort som de blir gjort i ulike organisasjoner. Det å skrive om utvikling og moter var derfor en mulighet for oss å sette oss mer inn i tema og få mer forståelse for et felles interessefelt. Else-Margrete vil gjerne takke Human AS som arbeidsgiver for muligheten til å gjennomføre studiet. En stor takk går også til Ole Alvik redaktør i *Personal og Ledelse* som har vist oss stor velvilje og storebror Lars-Johannes for uvurderlig hjelp med gjennomlesning. Det tok et år og flere problemstillinger og prosjektskisser før vi endelig kom i gang med å produsere oppgaven. Dette var en til tider frustrerende prosess, og vi må få lov til å takke vår far, Jan-Arnstein Liknes, som med sin lune fremtoning har vist en tydelig interesse for at hans to yngste barn skulle komme i havn med oppgaven. Vi ønsker også å takke resten av vår familie som har heiet på oss, og med forundring lurt på hvordan disse som så ofte er i tottene på hverandre kan gjøre et slikt arbeid sammen. En spesiell takk går til de to mest tålmodige, Jon og Sveinung.

Hans Petter Saxi har vært vår veileder og veiledet oss i ordets rette forstand. Vi har nok mange ganger vært på villspor, og hans tilbakemeldinger har bidratt til at vi har kommet på rett spor, og til slutt helt i mål.



Else-Margrete Liknes

Ben-Sigvald Thomas Daniel Blatter Liknes

Innholdsregister

1.	Innledning.....	4
1.1.	Bakgrunn for valg av oppgave.....	4
1.2.	Problemstilling	5
1.3.	Begrepsavklaringer	6
1.4.	Oppgavens oppbygning og struktur.....	7
2.	Teori	8
2.1.	Utviklingen i norsk organisasjonsliv	8
2.2.	Personalledelse og HR.....	11
2.3.	Trender	16
2.4.	Omdømmebygging og merkevarebygging	25
3.	Metode.....	31
3.1.	Innholdsanalyse	31
3.2.	Fremgangsmåte.....	33
3.3.	Intersubjektivitet og reliabilitet.....	35
3.4.	Validitet og generaliserbarhet.....	36
3.5.	Etiske utfordringer.....	37
4.	Presentasjon av funn.....	38
5.	Drøfting	50
5.1.	Bladet Personal og Ledelse sin rolle i utvikling og trender innen HR.....	50
5.2.	Trender innenfor de 20 HR-områdene.....	51
5.3.	Trender basert på temaer generelt.....	58
6.	Oppsummering og videre forskning	67
6.1.	Oppsummering	67
6.2.	Videre forskning	69
7.	Bibliografi	70
8.	Vedlegg	72
8.1.	Vedlegg 1: Kodebok.....	72
8.2.	Vedlegg 2: Antall artikler pr tema fordelt pr årgang	86
8.3.	Vedlegg 3:Antall artikler pr HR-område fordelt pr årgang	88

1. Innledning

1.1. Bakgrunn for valg av oppgave

Gjennom egne erfaringer i ulike organisasjoner har vi begge to latt oss fascinere av bølgene av nye ideer, og «etablerte sannheter» om hvordan en organisasjon best kan organiseres og ledes, som skyller gjennom norske organisasjoner. Vi har selv fått erfare hvordan nye organisatorisk oppskrifter har blitt introdusert, at toppledelsen tar en beslutning om at «slik skal vi gjøre det hos oss», implementeringsprosjekter settes i gang med kick-off og glansede brosjyrer, for så å observere at fokus og energi rundt ideene sakte, men sikkert, forsvinner blant medlemmene i organisasjonen. I noen tilfeller har vi opplevd at hele ideen har dødd ut før det er gjort noen reelle endringer eller implementeringer i organisasjonen.

Endringer kommer ofte fra toppen i organisasjonen og ansatte opplever gjerne dette som truende, da begrunnelsene får et mer revolusjonspreg enn evolusjonspreg. Endringene fremstår for noen som gode for endringenes del, mer enn et gjennomtenkt strategisk grep for å fremme organisasjonens vei videre.

Også personalfunksjonen i norske organisasjoner har gjennom de siste årene opplevd store endringer. Som konsulent er den ene forfatteren av oppgaven i mange møter med personer som sitter med ansvar for de menneskelige ressursene, og oppgavene, i organisasjoner. Hun opplever en stor variasjon i egenoppfatningen av denne rollen og hvilket innhold den skal ha. «Vi ønsker å bli en strategisk partner for ledelsen», «vi har nå endret tittel fra personalleder til HR- leder», «vi har holdt fast på personaltittelen, men har kuttet ned på de administrative oppgavene i personalavdelingen» og «det er utfordrende å få gehør hos ledelsen for å tenke langsiktig på kompetanseutvikling og rekruttering, de er mest opptatt av bunnlinjen» er eksempler på denne variasjonen. Vår opplevelse er at det er mye uklarhet hos de som sitter rundt i ulike organisasjoner med ansvar for de menneskelige ressursene. Ulik oppfatning av HR-rollen i ledelsen, den som innehar, og de som ønsker å bli betjent, ulikt samsvar mellom tittel og arbeidsoppgaver og feilplassering av funksjoner i organisasjonen, er noe av det vi oppfatter som mulige årsaker til den opplevde usikkerheten. Leder for HR Norge¹ Even Bolstad, beskrev på HR Forum i november 2014 endringen innen HR på denne måten:

¹ HR Norge er en ideell medlemsorganisasjon for virksomheter og alle som jobber med human resources og personalledelse. HR Norge ble etablert som Senter for Personal- og Organisasjonsutvikling (SPO) i 1958. De omtaler seg som Norges største HR- og ledelsesfaglige nettverk. Organisasjonen har mer enn 3000 medlemmer; virksomheter og enkeltpersoner fra både privat og offentlig sektor.

«HR har tatt et langt sprang de siste tiårene. Vi startet som velferdskontor, så ble vi personal, så ble vi HR, og gudene vet hva vi kommer til å være om noen år.» (Dagens Perspektiv: Ukeavisen ledelse, 2014)

Møtene med de ulike aktørene innen HR og uttalelsen om at det har skjedd store endringer inne personalfeltet har gjort oss interessert i å se mer på hva det er konkret som har endret seg de siste tiårene. Hvilke områder er konsistente inne HR, hva er det som har utviklet seg, og hva er det som har kommet inn av ideer som igjen har forsvunnet?

Vi ønsket å bruke en formidler av ideer som en kilde for nærmere undersøkelse av disse spørsmålene. *Personal og Ledelse* er medlemsmagasinet til HR Norge, Norges største HR- og ledelsesfaglige nettverk, og er dermed med på å formidle ideer for et stort antall HR faglige medarbeider innen både privat og offentlig sektor i Norge. *Personal og ledelse* har vært utgitt siden 1999 og har et opplag på 6 290 og 42 000 lesere (Fagpressen), noe som gir et bredt nedslagsfelt. Bladet kommer ut åtte ganger i året, og styres fullt ut etter redaktørplakaten og journalistiske prinsipper. Deres målgruppe er personalansvarlige og leder med personalansvar. Vi vurderte ut fra dette magasinet å være en bred og valid kilde for vår undersøkelse og valgte derfor å bruke *Personal og Ledelse* som vårt kildemateriale.

Vi fikk tilgang til alle utgaver i deres arkiv, og ved å se på artiklene i de ulike utgavene ønsket vi å se på utviklingen innen ulike HR-områder fra 1999 til 2014.

1.2. Problemstilling

Paul C. Cozby (Methods in behavioral research, 2003) sier at observasjoner av personer og sosiale hendelser kan være utgangspunkt for forskning. Nysgjerrigheten, utløst av observasjoner og erfaring, kan lede en til å stille spørsmål rundt fenomen. En kan ha personlig oppfatninger og erfaringer som gir innsikt i adferd, men vitenskapen utfordrer oss til å teste ideene vitenskapelig. Det å utforme en konkret problemstilling har vært utfordrende for oss. Vårt interessefelt innen fagområdet personalledelse er bredt, og det er mye vi gjerne skulle dykket ned i og lært mer om. Vi har hatt en klar tanke om hvilken retning vi ønsket å gå, samtidig har vår begrensede erfaring med denne type oppgave gjort det vanskelig å se omfang av ulike problemstillinger. Å begrense oss har vært utfordrende, men nødvendig.

I følge Cozby (2003) har vitenskapelig forskning fire hovedmål, 1) å beskrive adferd, 2) å forutsi atferd, 3) å si noe om årsak til adferd, og 4) å forstå eller beskrive adferd. Vår oppgave tar utgangspunkt i at vi ønsker å beskrive kjennetegnene på et fenomen, utviklingen innen HR. Vi har derfor formulert vår problemstilling slik:

«Utviklingen i norsk personalledelse og HR – motebølger eller havblikk?

En studie av artikler fra fagbladet Personal og Ledelse i perioden 1999 til 2014.»

1.3. Begrepsavklaringer

HR (Human Resources management) og personalledelse:

Vi har valgt å behandle disse to begrepene som to begrep med felles innhold.

Vi tar i vår oppgave utgangspunkt i Bård Kuvaas definisjon i boken "Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser" (2012)

"Alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og «avvikling» av menneskelige ressurser i organisasjoner".

Moter og trender:

I denne oppgaven bruker vi ordene mote og trender for å beskrive det samme begrepet; når en idé eller oppskrift sprer seg raskt, blir anerkjent og tas i bruk av mange organisasjoner samtidig. Vi benytter hovedsakelig ordet «trender» når vi studerer slike bølger av ideer. Noen av forfatterne vi refererer til, benytter imidlertid begrepet «mote» om slike bølger, for eksempel ledelsesmote. Når vi siterer eller henviser til disse forfatterne benytter vi også ordet mote.

1.4. Oppgavens oppbygning og struktur

Vi har delt vår oppgave inn i 6 kapitler. Oppbygningen er som følger:

Kapittel 1: Innledning

Presentasjon av oppgave, problemstilling og begrepsavklaringer.

Kapittel 2: Teori

Vi starter oppgaven med å gjennomgå teorier som vi har benyttet i studie av problemstillingen. Først presenterer vi organisasjonsutvikling i Norge de siste 50 årene og en teoretisk gjennomgang av fagområdet personalledelse og HR, trender i ett organisasjonsperspektiv, for så å se på teori rundt omdømme og myter.

Kapittel 3: Metode

Vi redegjør for hvorfor vi har valgt innholdsanalyse som metode for datainnsamling. Vi beskriver fremgangsmåten vi benyttet. Videre drøfter vi reliabilitet og validitet til vår datainnsamling, og reflekterer omkring etiske utfordringer knyttet til dette.

Kapittel 4: Funn

Vi beskriver datamaterialet vi har samlet inn, med utgangspunkt i 20 HR-områder hentet fra HR-undersøkelsen 2014.

Kapittel 5: Drøfting

Vi drøfter hva som kjennetegner trender og utvikling innenfor personalledelse og HR, basert på funn i vårt datamateriell, og knytter dette opp mot teorier vi har presentert i kapittel 2. Vi starter kapittelet med å beskrive *Personal og Ledelse* sin rolle som formidler av nye ideer til norske organisasjoner. Videre gjennomgår vi de 20 HR-områdene for å se etter utviklingstrekk, og drøfter avslutningsvis noen konkrete trender vi mener å ha funnet i vårt materiell.

Kapittel 6: Oppsummering og konklusjon

Til slutt oppsummerer vi oppgaven, og presenterer en konklusjon. Vi kommer også med innspill til videre forskning på temaet.

2. Teori

2.1. Utviklingen i norsk organisasjonsliv

Vi ønsker i vår oppgave å se på utviklingen inne HR i Norge de siste 15 årene. Organisasjoner blir ofte sammenlignet med levende organismer, som blir påvirket av miljøet rundt dem.

Denne påvirkningen tvinger organisasjoner til å endre og tilpasse seg. Slike endringer skjer i dag hyppigere og hyppigere. For å kunne si noe om utviklingen i vår periode er det nyttig å vite noe om hva som har vært utviklingen inne norsk organisasjonsliv i tiden før vårt datamateriell er hentet fra. Vi ønsker derfor i det følgende å gi en beskrivelse av utviklingen innen norsk samfunn og organisasjon de siste 50 årene, da dette også har vært med å føre HR funksjonen der den er i dag. Denne redegjørelsen vil i hovedsak bygge på Jørstad (2002).

Peter F. Drucker tildeles ofte æren av å være opphavet til begrepet "management" som en disiplin, et konsept og forskningsobjekt. Han så på management som ett annet konsept enn «administrasjon», som han oppfattet som byråkrati. Druckers første samlede verk kom ut i 1954. I Norge kom det derimot ut et lite hefte allerede i 1920 skrevet av ingeniør Joachim Lehmkuhl med tittelen *Rationel arbeidsledelse*, som blant annet tok opp den menneskelige faktoren i arbeidslivet. Lehmkuhl, som var utdannet i USA så det som sin oppgave å introdusere Fredrick W. Taylors tanker om «Scientific management» i Norge. Taylors hovedverk *Principles of Scientific management* kom ut i 1911. Lehmkuhls bok er en kortfattet gjengivelse av Taylors oppskrift på å skape effektivitet ved arbeidsdeling, spesialisering, standardisering og bruk av tidsstudier. Det siste kapittelet i hans bok, "Velfærdsbevegelsen", kom med tanker som i dag ikke assosieres med taylorismen. Her fokuserer Lehmkuhl på forbedring av de fysiske forholdene i fabrikkene, på sikkerhet, hvilepauser, arbeidernes boforhold og "klubbliv", sosiale aktiviteter i bedriften. Dette kjenner vi i dag som personalpolitikk. Taylor har blitt anklaget for å se på arbeiderne som maskiner, noe som også smittet over på Lehmkuhl, men hans hefte har også glimt av sosial bevissthet og gir signaler om en ny type holdninger hos lederne.

I mellomkrigstiden var der vanskelige økonomiske tider, noe som gjorde effektivitetsarbeid fremtredende i bedriftens interne liv. Det var en konfliktfylt tid og i følge Jørstad (2002) tvang derfor interessen for samarbeidsforhold og personalspørsmål seg fram. *Personalforvaltning i handel og industri*, skrevet av professor Rolf Waaler, som kom ut i 1935 gav en innføring i

personalarbeid. Det samme året ble også den første Hovedavtalen inngått mellom partene i arbeidslivet, der arbeidsgivernes hovedsammenslutning og arbeidstakernes organisasjoner aksepterte hverandre som likeverdige forhandlingspartnere og ble enige om hvordan lønnsforhandlinger skal foregå. Denne har blitt kalt "arbeidslivets grunnlov" og regulerte de generelle bestemmelsene om forhandlings- og samarbeidsforhold mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, i tillegg til de ansattes medbestemmelsesrett.

10 år senere gav Waaler ut boken *Mennesket og bedriften (1945)*, som var den første store boken om personalarbeid i Norge. Her har blant annet testpsykologien en fremtredende plass. Waaler var ingeniør, og preget av Taylors tankegang. Human relations-bevegelsen innen personalarbeid utviklet seg i USA på midten av 1930 tallet som en reaksjon på taylorismen, men fikk ikke særlig gjennomslag i Norge.

I etterkrigsårene var det i Norge en gryende vekst av interesse og forståelse for de psykologiske sidene og det sosiale samspillet som fant sted i bedriftsorganisasjonene. Fremdeles var de fleste ledere rekruttert ut fra sin faglige kompetanse, og om de var utdannet, var det gjerne fra en teknisk høyskole. Den første utdannelsen som ble gitt ved NHH, etter at skolen var etablert i 1936, var rettet mot at sjefposisjonen var basert på faglig kunnskap og en tradisjonell autoritær stil, og lite på evnen til å behandle mennesker. Vår demokratiske tradisjon påvirket likevel lederne til å være mindre autoritære enn i andre europeiske land. Først etter andre verdenskrig, når den første gjenreisningsperioden går mot slutten, kommer «den menneskelige faktor» i fokus i Norge. Produktiviteten og effektiviteten var lav og arbeidspsykologi og personalpolitikk ble virkemidler for å snu dette. Nye «myke» synspunkter var i fremmarsj. I 1960 årene økte endringstempoet seg i norsk næringsliv og strukturrasjonalisering ble et nøkkelbegrep. Troen på større enheter oppsto, og det ble oppfordret til bedriftssamarbeid. Ny teknologi ble innført både i produksjon og administrativt arbeid -og de første datamaskinene ble tatt i bruk. Forbrukersamfunnet var et faktum, og markedsføringsfunksjonen ble viktigere for mange bedrifter. Elevantallet i gymnaset ble femdoblet fra 1950 til 1970, og de ansattes utdanningsnivå endret seg. I 1970 årene var det kommet nye impulser, blant annet var USAs krig i Vietnam med å skape en bølge av motstand mot ideer fra landet. Dette fikk også utslag i at det ble motstand mot den rådende amerikanske form for bedriftsledelse – management. Ledere i næringslivet sto ikke høyt i kurs, men først og fremst var dette et studentopprør med en generell motstand mot autoriteter. Det var likevel ikke uten virkning og et av resultatene var mer medbestemmelse i

ledelse gjennom allmøter og fagforeninger. Et signal på denne endringen var innføringen av Hovedavtalens del B (vedtatt i 1966) som i særlig grad omfatter samarbeid og medbestemmelse. Strukturendringer og fusjoner fortsatte på 1970- og 80-tallet, og elektronisk databehandling fikk stadig større omfang. Endringene satte blant annet spørsmål om kompetansenivå i bedrifter og i det offentlige mer på dagsorden, spesielt for det øvre ledersjiktet. Rundt 1975 kom en økonomisk krise til Norge, som en reaksjon på krigen mellom Israel og Egypt i 1973 og boikott fra de oljeproduserende landene i Midtøsten. Dette førte til hardere krav til bedriftslederne om å oppnå økonomiske resultat, avkastning, og omsetning per ansatt. Forholdene gjorde at bedriftene måtte sette seg langsiktige mål og drive langsiktig planlegging, og strategiarbeid fikk innpass for alvor.

1970 årene var en overgang fra solidaritetsideologien og reguleringsrammen, inn mot markedsøkonomien.

Perioden mellom 1980 og 2000 varierte mellom kriselignende perioder og oppgangstider. På 1980 tallet endret Norges politikk seg og vi gikk bort fra industripolitikken, og den økonomiske utviklingen ble etterhvert overlatt til markedet. Med Willoch regjeringen som overtok i 1981 nådde også høyrebølgen Norge. 1980 tallet var en urolig tid for norsk økonomi, omlegging i bedrifter, slanking, fusjoner og nedleggelser preget næringslivet. Arbeiderpartiet tok over makten i 1986 og etter noen år kom kursendringen til syne. Statlige organer ble mer uavhengige for å kunne bli mer effektive og tilpasningsdyktige, i 1987 ble det vedtatt i regjeringen at alle statlige organer, administrasjon og forretningsdrivende skulle innføre målstyring. Konkrete mål og bedre resultatrapportering skulle gi en mer effektiv ressursbruk. Tanken om målstyring kom fra den private sektor, der MBO, «management by objectives», var et kjent fenomen.

Først i 1995 ble den norske økonomien stabil igjen og næringslivet hadde gylne tider. Den stadig sterkere troen på markedskreftene ble nå erstatningen for politisk styringsvilje, og markedet ble en fellesnevner for privat og offentlig sektor. Etater og statsforetak ble gjort om til forvaltningsbedrifter med utvidede fullmakter, og etter hvert ble noen av disse gjort om til aksjeselskap.

I den private sektor var dynamikken stor og mange oppkjøp og fusjoner forekom.

Ledelsesformen ble påvirket i denne perioden. Den teknologiske utviklingen gjorde det mulig

å ha kontroll på større og geografisk spredte enheter, samtidig som den fragmenterte lokalisering førte til økt grad av delegering. I 1980-årene ble den visjonære, fornyende og handlekraftige lederen idealet. «Langtidsplanlegging» og «strategisk planlegging» ble nå erstattet av «strategisk ledelse». Troen på individet, på enkeltmennesket som har og tar ansvar, var en del av den liberalistiske ideverden. Denne tankegangen kan lett utvikle seg til en ensporet vinnerkultur, noe den også til en viss grad gjorde i Norge. Media fikk også en stadig viktigere rolle, de oppdaget av «lederskikkelser» var godt stoff. Dette var lederguruenes og den populariserte lederlitteraturens glanstid. Samtidig med den populistiske litteraturen kom også stadig økende mengde av publisert forskning på lederskap. 1980 og tidlig 90 -årene gav en flom av management teorier og ledelsesoppskrifter, noen særdeles populistiske og motepreget, andre med større faglig tyngde. Mot slutten av 1990 årene endrer ting seg. Kvantepresenget i teknologi er en av drivkreftene. Generasjon X, - den ukjente generasjon - rykker inn i organisasjonene med en annen kompetanse. Dette er en medarbeidergruppe som er vanskelig å lede og bevare i organisasjonene. «Kunnskapssamfunnet», eller «kompetansesamfunnet» blir gjerne brukt som betegnelse på den perioden en nå har gått inn i. Som en konsekvens av dette oppstår det nye organisasjonsformer som nettverksorganisasjoner, «Empowerment», prosessutvikling og teamorganisering, interne markeder og økonomiske resultatenheter.

2.2. Personalledelse og HR

Begrepene HR og personalledelse blir i dag delvis brukt om hverandre, det er vanskelig å finne noen tydelige og gode skiller mellom begrepene. Det er i dag en tendens til å bruke begrepene om hverandre i det praktiske liv, for eksempel på stillingstitler og innen utdanning. For eksempel har Markedshøyskolen studie i HR og personalledelse, og vår egen studie ved UiN heter HR / personalledelse.

HR blir gjerne oversatt med personaladministrasjon eller personalforvaltning på norsk. Begrepet knyttes til de personaladministrative fagområdene lønn, arbeidsrett, medarbeideroppfølging, sykefravær, rekruttering og avvikling av arbeidsforhold. Tradisjonelt har personaladministrasjon vært en del av stabsfunksjonen i organisasjoner med rollen som de ansattes agent. I følge *Trender og translasjoner* (Røvik K. A., 2007) har tradisjonell HR to hovedfunksjoner: den administrative funksjon og den sosiale funksjon. Den administrative funksjon er preget av forvaltning med ansvar for rekruttering, lønn og kompetanseutvikling.

Den sosiale funksjonen bærer mer preg av oppgaver som å motivere, holdningsarbeid, organisasjonsutvikling, bruk av belønningssystemer, tilrettelegge, konfliktløsning og andre mellommenneskelige prosesser. I følge denne forståelsen er oppgaven til HR rutinepreget og kan også beskrives som reaktiv gjennom at en svarer på de krav og behov som oppstår.

Bård Kuvaas (2012) definerer HR som:

”Alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og ”avvikling” av menneskelige ressurser i organisasjoner”.

Kuvaas sier videre at det ikke er HR-aktiviteten i seg selv som bidrar til suksess eller lønnsomhet. Det er de menneskelige ressursene HR bidrar til å anskaffe og beholde. HR utvikler disse ressursene med tanke på kunnskaper, ferdigheter, holdning, motivasjon og atferd. Han mener organisasjonens ledere kan påvirke sine organisasjoner i riktig retning gjennom mer effektiv HR.

Begrepet personalledelse har gjerne blitt oppfattet som et bredere og mer strategisk perspektiv enn HR, der personalledelse i større grad er fokusert på hvordan lede arbeidsstyrken til å prestere for å oppnå organisasjonens mål. Personalledelse har høyt fokus på at menneskene er en av de viktigste ressursene organisasjonen har for å oppnå suksess.

Vi vil videre i vår oppgave ikke skille på begrepene HR og personalledelse, men behandle dem som to begrep med felles innhold.

HR-områder

På siste halvdel av 1900-tallet ble oppgavene i mange HR-avdelinger dreid mot en strategisk funksjon. HR ble i større grad definert som et virkemiddel for å realisere organisasjonens overordnede målsettinger. HR-avdelingene gikk fra rollen som «agent» for de ansatte til rollen som «styrings tjener» (Kuvaas & Dysvik, 2012). Funksjonen til HR har endret seg til å få innsikt i, og kontroll med, hvordan de myke variablene virker inn på de økonomiske resultatene til virksomheten, og å bidra direkte til å forbedre disse økonomiske resultatene. HR har fremdeles ansvar for de tradisjonelle administrative oppgavene, men rollen innebærer også kontinuerlig innovasjon og strategier for å administrere selskapets arbeidsstyrke mer effektivt, og kan slik sees på som mer proaktivt. Det er en pågående utvikling av politikk, funksjoner og kompetanse som er rettet mot å forbedre selskapets ansatte. Der den tradisjonelle personaladministrasjon-funksjonen gjerne ikke har blitt sett på som en sentral påvirker på organisasjonen, blir HR nå ansett som en integrert del av de organisatoriske

funksjoner, med ansvar for å styre selskapets arbeidsstyrke. I HR undersøkelsen 2014 (HR Norge & EY, 2014) er det valgt ut 20 HR-områder som blir ansatt som relevante. Disse er:

1. Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå
2. HR-analyse og måltall
3. Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)
4. Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring
5. Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning
6. Intervju og kvalitetssikring av kandidater
7. Mottak av nye medarbeidere
8. Strategisk ressursplanlegging og – utnyttelse
9. Administrative lønnsprosesser
10. Ledelsesutvikling
11. Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)
12. Kompetanseutvikling og karriereutvikling
13. Avvikling av medarbeidere (inkludert oppsigelser og pensjonering)
14. Sikre etterlevelse av lover og regler
15. Employer branding og tiltrekking av gode kandidater
16. Annen personaladministrasjon
17. Oppfølging av sykefravær og annet fravær
18. Pensjon (f.eks. pensjonsjustering)
19. Innovasjon
20. HR – og personaldatasystemer

Leder for HR Norge Even Bolstad beskrev på HR Forum i november 2014 endringen innen HR på denne måten: «*HR har tatt et langt sprang de siste tiårene. Vi startet som velferdskontor, så ble vi personal, så ble vi HR og gudene vet hva vi kommer til å være om noen år.*» På HR Norges hjemmesider kan en lese mer om trenden:

«Trenden har nå i mange år vært at HR i større grad må forstå forretningsvirksomheten, ta en mer strategisk rolle og bidra mer til å oppnå forretningsmål. Det viser seg å ta lang tid å få til en slik endring av HRs rolle. Den administrative delen av HR-arbeidet har fortsatt hovedfokus i mange virksomheter. HR blir utfordret på å dokumentere hvordan funksjonen bidrar til lønnsomhet. Og mange HR-folk sliter fortsatt med å få gjennomslagskraft i toppledelsen». (HR Norge)

Hard og myk HR

Innenfor HR-litteraturen skilles det i følge Kuvaas (Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, 2012) mellom hard og myk HR. Disse begrepene er basert på ulike forutsetninger om hva som skal til for at ledere og ansatte skal gjøre en god jobb. Hard HR, også kalt økonomisk basert eller kontrollert HR, baserer seg på forutsetningen om jobbmotivasjon og atferd som innebærer at ansatte i utgangspunktet er umotiverte og late, eller smarte opportuniste som kun er opptatt av følge sine egeninteresser, ikke ulikt det McGregor fant hos Teori X-lederne. Innenfor myk HR ligger samme forutsetninger som hos McGregors Teori Y-ledere – at de ansatte liker å gjøre en god jobb, ønsker å utvikle sine ferdigheter, og at de gjerne deltar i frivillige oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål.

Overgangen til hard HR beskrives godt av Thomas Hedegaard Rasmussen. Han har gitt ut boken «Målbar HR. En praktisk guide til datadrevet HR-ledelse» (Rasmussen, 2013).

Fokuset hans er å dokumentere og optimalisere effekten HR har på de faktorene som har betydning for virksomhetens suksess og han poengterer hensikten med dokumentasjonen slik: Å maksimalisere effekten av HR-tiltaket for å sikre at leveransen gir mest mulig effekt for pengene. Det er ett mål at HR støtter forretningens utvikling, det vil si leverer best mulig resultat til kunden. HR må ha riktig agenda, som samsvarer med organisasjonens overordnede mål. HR må presentere sine resultat på samme måte som andre avdelinger, og snakke forretningens språk. Altså ikke lengre å operere som en stabsfunksjon «utenfor» den produktive delen av organisasjonen, men være en del av det direkte verdiskapende for organisasjonen. HR må som andre avdelinger ansvarlig gjøres gjennom presentasjon av data og fakta på det som leveres og ikke leveres, slik at organisasjonen kan si noe om HR-aktiviteten skaper den verdiskapning som er ønsket av virksomheten. En har ikke tillit til at medlemmene automatisk jobber for organisasjonens beste, men at det trengs ytre premisser som ansvarlig gjør arbeid til organisasjonens beste.

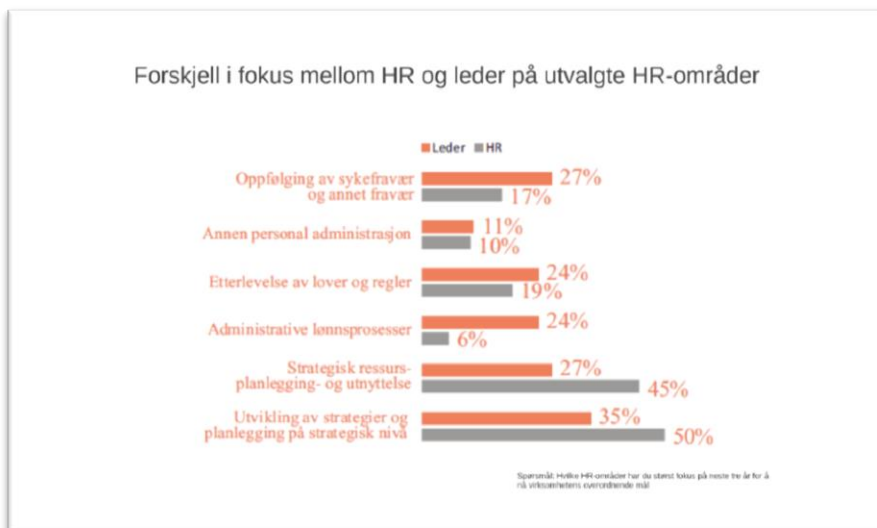
HR i praksis

I *HR-undersøkelsen 2014* (HR Norge & EY, 2014) er en av trendene at blant de 20 HR-områder vil fokuset på administrative områder bli lavere, og det vil bli høyere fokus på utviklings- og strategiske områder. Det er fire områder som peker seg ut de neste tre årene: kompetanseutvikling og karriereutvikling, ledelsesutvikling, medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring og organisasjonsutvikling (inkludert endringsledelse og nedbemanning) Fagleder i HR Norge, Sven Kinden Iversen, uttalte på et seminar i april 2015, at uavhengig av

størrelse og tilhørighet ser vi samme tendens med et skifte fra administrativt til strategisk fokus. Strategisk HR er i følge Kuvaas (2012) HR aktivitet som har til hensikt å bidra til at organisasjonen når sine mål. Dette vil videre si at strategisk HR berører hvordan organisasjonen skal anskaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser på en måte som gjør at organisasjonen hevder seg i konkurranse. Han deler strategisk HR inn i ulike nivå:

- 1) *HR-funksjonen opererer helt uavhengig av organisasjonens strategi*
- 2) *Organisasjonen forsøker å tilpasse HR-funksjonen til strategien, et strategisk imperativ.*
- 3) *En toveis kobling hvor organisasjonen i strategiutvikling tar HR i betraktning*
- 4) *En kontinuerlig og likeverdig toveis kobling mellom strategi og HR, hvor begge setter premisser for hverandre, og hvor HR like godt kan gi grunnlag for strategiutforming og strategiske valg og vice versa.*

Et viktig moment som kommer frem i HR-undersøkelsen 2014 er forskjellen mellom ledere og HR-avdelingene sitt fokus på HR-områder de kommende årene. Det er funnet et gap her, mens 24 % av lederne ønsker at HR-avdelingen skal fokusere på administrative lønnsprosesser som HR-område de neste tre årene, er det kun 6 % av respondenter fra HR-avdelingene som selv har oppgitt dette som fokusområde. Når det gjelder hvorvidt HR-avdelingene skal ha fokus på utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå mener 35 % av lederne at dette skal være ett satsingsområde, mens over 50 % av de som jobber med



HR selv ser på dette som et viktig fokusområde (Figur 1).

Figur 1 Utklipp HR-undersøkelsen 2014

Undersøkelsen viser også at kompetansen til å utføre de ulike administrative HR-områdene vurderes som relativt høye både av ledere og HR selv, mens når det gjelder sentrale HR-områder (organisasjonsutvikling, lederutvikling og utvikling av strategi) så vurderes kompetansen som lavere av lederne enn av HR selv (Bilde 2 & 3).



Figur 2 & 3 Utklipp HR-undersøkelsen 2014

Dette kan antyde at HR-avdelingene selv kan ha en opplevelse av at de har bedre forståelse enn ledelsen for hvordan de kan bidra på strategiske områder. En annen forklaring på gapet mellom hva ledelse og HR tenker er satsingsområder for HR de neste tre årene, kan være at ledelsen er nærmere de eventuelle konsekvensene av lav kvalitet på de administrative prosessene eller at de opplever at disse ikke fungerer godt nok i dag.

2.3. Trender

Tradisjonelt relaterer vi gjerne begrepene trender eller moter til forbrukerkonsum. Trender beskriver endringer innen omsetning, utvalg og utforming av varer og tjenester som produsentene tilbyr til konsumentene. Estetisk mote som klesdesign eller interiør er kanskje det som først kommer i tankene hos de fleste når vi snakker om trender.

2.3.1. Trender innen organisasjonsutvikling

Trender i organisasjonsutvikling skiller seg fra estetisk mote på to viktige områder i følge Abrahamson (1996). Den første ulikheten er at mens estetisk mote stort sett bare har krav på seg å bli oppfattet som vakkert, moderne eller tidsriktig, må nye trender innen organisasjonsutvikling være rasjonelle og progressive, altså bedre enn tidligere trender. Det andre er at der sosialpsykologiske krefter alene skaper etterspørsel etter estetisk mote,

springer trender innen organisasjonstenkning i tillegg ut fra ett behov for å lære nye teknikker som kan hjelpe organisasjonene med å håndtere endringer i konteksten de opererer i.

Når en ny måte å tenke rundt organisasjoner vokser seg stor nok, får omfattende anerkjennelse og blir implementert i ett stort omfang, kan vi i følge Røvik (1998) definere den som en institusjonalisert oppskrift.

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner (Røvik K. A., 1998, s. 13)

Det er flere måter å dele institusjonaliserte oppskrifter inn i ulike kategorier, avhengig av hvilke forhold ved fenomenet vi studerer. Røvik (1998) deler i sin bok «Moderne organisasjoner» oppskriftene inn i seks kategorier basert på hvilke deler av organisasjonslivet de omhandler.

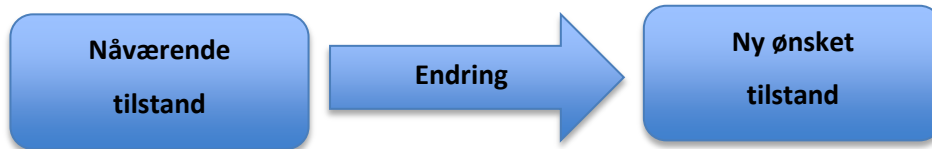
Disse er:

1. Ledelse
2. Formell organisasjonsstruktur
3. Organisasjonens sosiale system og kultur
4. Personalpolitikk og personaladministrasjon
5. Prosedyrer og prosesser
6. Strategier i forhold til omgivelser

Eric Abrahamson (1996) skriver i artikkelen *Management fashion* om fenomener knyttet til institusjonaliserte oppskrifter for ledelse. Han beskriver dette som ledelsesmote. Abrahamson (1996) definerer ledelsesmote som «en relativ varig kollektiv tro, spredd av ledelsesmoteskapere, om at en spesifikk ledelsesteknikk gir rasjonell ledelse». Skapelse av ledelsesmote definerer Abrahamson (1996, s. 257) som prosessen der produsenter av ledelsesmoter kontinuerlig redefinerer både sin egen og motens etterfølgeres kollektive tro på hvilke ledelsesteknikk som fører til rasjonell ledelse. Selv om argumentasjonen hans er knyttet spesifikt til ledelsesmoter, er de etter vår vurdering også overførbare til trender innenfor HR-området.

Både omfanget av de som har en kollektiv tro på moten, og tidsrommet denne troen består kan variere fra «mote til mote» sier Abrahamson (1996).

Institusjonaliserte oppskrifter basert på ulike trender innenfor organisasjonsutvikling rettferdiggjør sin egen eksistens basert på en antagelse om at de er rasjonelle løsninger som kan bringe en organisasjon, eller deler av denne, fra en tilstand og til en ny ønsket tilstand.



Figur 2 Enkel endringsmodell

2.3.2. Tre typer teorier

Hvorfor ønsker organisasjoner å komme over i en ny tilstand? Organisasjonen, eller elementer i denne har en opplevelse av at det er problemer knyttet til dagens tilstand. Organisasjonen ønsker derfor å komme over i en ny tilstand der konsekvensene eller problemene selv er eliminert eller sterkt redusert. Vi skal se på tre ulike teorier om hvorfor organisasjoner har en opplevelse av at nåværende tilstand er problematisk. Disse er teori om **rasjonalitet** (Abrahamson, 1996), **nyinstitusjonell teori** (Røvik K. A., 2007) og **organisatorisk identitetsforvaltning** (Røvik K. A., 1998).

Rasjonalitetsbasert teori

Teorier basert på rasjonalitet forutsetter at alle organisasjoner handler rasjonelt, og at det er en naturlig rekkefølge på hendelser. Organisasjonenes eksistensberettigelse er knyttet til deres evne til å være effektive. Utforming av organisasjonen er det viktigste redskapet for å bli mer effektiv. Institusjonelle oppskrifter er i rasjonalitetsbasert teori kun rene verktøy for å oppnå mer effektivitet. Teorier basert på rasjonalitet baserer seg på at organisasjonene i stor grad har oversikt over konteksten de jobber i, har kjennskap til alle alternativer og konsekvenser av disse, og på bakgrunn av denne kunnskapen kan ta rasjonelle beslutninger, som igjen vil gi forventede resultater. For eksempel vil innføring av en institusjonalisert oppskrift føre til endring til en ny ønsket tilstand for organisasjonen, som gir de effektene som organisasjonen forutså i forkant av endringen.

Nyinstitusjonell teori

Nyinstitusjonelle teorier har et perspektiv på organisatoriske endringer med fokus på normativ innflytelse. Nyinstitusjonelle teorier hevder trender innen ledelse, og andre typer institusjonaliserte oppskrifter, er et kulturelt fenomen basert på normer om forventning til rasjonalitet og fremdrift. Normer er uskrevne sosiale regler og holdninger. Ulike grupper har

ulike normer. Det er differanse i normer mellom ulike nasjonaliteter, men også innenfor ulike alderssegmenter og kulturelle grupper innenfor samme nasjon. Normer for utvikling kan være ulike, for eksempel basert på syn på menneske som enten noe som kan utvikle og forbedre seg, eller som noe statisk.

I følge Røvik (1998) befinner formelle organisasjoner seg i institusjonelle omgivelser de de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet.

Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer i sin bok *Hvordan organisasjoner fungerer* institusjonelle omgivelser slik:

«Begrepet institusjonelle omgivelser viser generelt til hva som kjennetegner kulturen i organisasjonens omgivelser. Mer presist viser det til hvordan bestemte oppfatninger, verdier, normer og forventninger som er utbredt i omgivelsene, kan være bestemmende for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene, og derfor for organisasjonens legitimitet. Derfor vil institusjonelle omgivelser sette organisasjonen under press for å framstå slik at aktører i omgivelsene tenker positivt omkring organisasjonen.»

I følge Røvik (2007) hevder Meyer og Rowan (1977) at interessenter rundt organisasjonen, som aksjonærer og eiere, forventer at ledere leder sine organisasjoner og ansatte rasjonelt. Men av og til kan det være tvetydig hva som faktisk er den mest rasjonelle måten å lede på. I slike situasjoner må ledere skape et inntrykk av at de tilpasser seg normer for rasjonalitet. Meyer og Rowan hevder at ledere skaper et inntrykk av rasjonalitet ved å bruke eller skape ett inntrykk av å bruke ledelsesteknikker som generelt blant organisasjonens interessenter oppfattes å være rasjonelle måter å lede en organisasjon og ansatte i bestemte kontekster.

Ulike institusjonaliserte oppskrifter blir dermed «merkelapper» som forteller noe til organisasjonens interessenter om hva organisasjonen vil oppnå, og ikke lengre rene verktøy for å oppnå en faktisk endret tilstand, slik som i teorier basert på rasjonalitet. Sagt på en annen og kanskje litt ekstrem måte; det er viktigere at du innfrir forventningene om at du gjør det riktige, enn at du faktisk gjør det og oppnår et resultat. Ut fra disse teoriene kan vi forvente at organisasjoner vil velge institusjonaliserte oppskrifter som blir oppfattet som effektivitetsfremmende. Når organisasjoner er i vanskelige perioder kan det være ekstra

fristende å ty til slike grep, for å forsikre interessentene om at organisasjonen har handlekraft, evne og vilje til å komme seg over i en ny ønsket tilstand.

Brukere av antatte nye institusjonaliserte oppskrifter kan av organisasjonens interessenter bli oppfattet som irrasjonelle og ustabile fordi de bryter prøvde og trygge regler for rasjonell ledelse. Men nye trender oppstår sjeldent spontant som et resultat av ny adferd og innovasjon internt i organisasjonene. De er bevisst produsert av moteskaper for å bli markedsført til motefølgere. Det er dette moteskaper-miljøet som lager den kollektive troen blant motefølgere om at bestemte ledelsesteknikker er rasjonelle og skaper utvikling.

Organisatorisk identitetsforvaltning

Røvik (1998) presenterer i sin bok «Moderne organisasjoner» en tredje type teori, organisatorisk identitetsforvaltning. Teorien sier at organisasjoner innfører nye institusjonaliserte oppskrifter for å forsøke å forvalte sin identitet. Abrahamson (1996) påpeker at Simmel (1957) foreslår en sosiologisk forklaring på moter. Moter viser ikke bare hvem som er moteriktige, men skiller også mellom høystatus og lavstatus individer. Dermed får vi en «dryppe nedover»-mote kretsløp. Høystatus organisasjoner innfører nye moter for å markere status og bygge omdømme, dermed følger lavstatus organisasjoner etter for å fremstå med høy status, og når mange nok følger etter skaper det press på høystatus organisasjoner om å finne noe nytt som kan skille dem ut, og slik går det i spiral.

2.3.3. Produksjon av institusjonaliserte oppskrifter fra ett kulturelt perspektiv

Det kulturelle perspektivet på trender har som utgangspunktet at kulturelle symbolske elementer ikke oppstår av seg selv, men er skapt et sted av noen. Institusjonaliserte oppskrifter sees i dette perspektivet som symbolske elementer istedenfor pragmatiske arbeidsverktøy for rasjonelt å forbedre effektiviteten i en organisasjon.

Abrahamson (1996) beskriver skapelse av moter som en fire-steps prosess.



Figur 3 Prosess for skapelse av moter

- 1: **Opprettelse:** Kulturelle innovasjoner skapes i ett kulturelt miljø
- 2: **Utvelgelse:** Moteskapende organisasjoner bruker talentspeidere inn i miljøene for å finne det nye
- 3: **Prosessering:** Moteskapende organisasjoner fortsetter med å foredle og tilpasse innovasjonene med tanke på markedet de er tiltenkt.
- 4: **Formidling:** Moteskapende organisasjoner forsøker å spre den nye moten som de har skapt.

Opprettelse

Om moteskaperne lykkes med å spre den nye moten avhenger av deres evne til å fange opp og mette en begynnende interesse for ett kulturelt fenomen. Flere skoleretninger i USA har i følge Abrahamson (1996) påpekt at det finnes ett «kulturelt miljø» bestående av ledelse-konsulenter, handelshøyskoler, forretningsmedia og akademiske guruer, konsulent-guruer og ledere med heltestatus, som skaper nye innovasjoner innenfor institusjonaliserte oppskrifter.

Utvelgelse

Innovasjoner er signifikante endringer fra det beste som eksisterer. Det trenger ikke å være en objektiv forbedring, men må være en vesentlig endring fra dagens situasjon.

Moteskapere skaper en kollektiv tro på at bestemte institusjonaliserte oppskrifter er både innovative og forbedringer i forhold til det beste som eksisterer.

Moteskaperne kan velge mellom nye og «resirkulerbare» institusjonaliserte oppskrifter. Enten ved at moteskaperne går inn og leter etter ukjente teknikker og lanserer disse, eller at de utvikler dem selv og så introduserer dem.

Moteskapere kartlegger og forsøker å mette en etterspørsel etter nye institusjonaliserte oppskrifter, og former og fokuserer denne etterspørselen ved å utforme oppskriftene og selge dem inn i forhold til motefølgerenes preferanser og ønsker.

Prosessering

Moteskapere må skape en tro på at den aktuelle oppskriften er det riktige verktøyet for organisasjoner for å kunne nå bestemte mål. Moteskapere må både kommunisere hvorfor det er nødvendig for organisasjoner å nå disse bestemte målene, og hvorfor akkurat denne teknikken kan hjelpe dem å nå disse målene.

Moteskapere skaper en tro på at organisasjoner må oppnå bestemte mål ved å sette fokus på svakheter ved organisatoriske prestasjoner som det må være ett mål å tette. Det kan gjøres på

flere måter, for eksempel skremme, svartmale, eller vise hvilke muligheter for suksess som kan oppnås for en organisasjoner ved å tette disse svakhetene. Eller ved å presentere vitenskapelige bevis.

Moteskapere må også skape en tro på at bestemte oppskrifter er de beste og mest effektive måtene å nå viktige mål. For eksempel ved å beskrive hvordan teknikkene benyttes av få, men anerkjente selskaper, kvasi-teoretisk uttalelser om hvor effektive teknikkene er, eller presentere fullt ut empirisk validerte vitenskapelige teorier om årsak og effekt.

Formidling

I følge Abrahamson (1996) er det lite kunnskap om formidling av moter fra moteskapere til brukere. Men ulike typer massemedia fungerer som «dørvakt» som enten hindrer eller hjelper potensielle moter gjennom strategiske sjekkpunkter. I denne sammenhengen vil massemedia være faglige magasiner, bøker, lærebøker og forumer på internett.

Teorier for estetisk mote antar at den enkelte individuelle motefølger i en gruppe følger en moteskaper ut fra tre psykologiske tilstander: Frustrasjon og kjedsomhet, søken etter noe nytt, eller søken etter status. Søken etter noe nytt og søken etter status kan vi kanskje se igjen som «psykologiske tilstander» hos organisasjoner som forsøker å forvalte sin identitet, jamfør teorien om organisatorisk identitetsforvaltning.

Ut fra en slik psykososial teori er det en gruppe av organisasjonsmedlemmer i samme eller ulike organisasjoner som opplever samme psykologiske tilstand som former en gruppe der en bestemt mote kan utvikle seg.

Teknoøkonomisk teori tar utgangspunkt i at det er økonomisk, politisk eller organisatoriske krefter som åpner gap mellom faktisk og ønsket prestasjon i organisasjonene. Den moteskapende prosessen skaper bevissthet om gapet og utvikler nye progressive og kollektivt aksepterte teknikker for å lukke gapet. Det vil da være en gruppe av organisasjonsmedlemmer som opplever samme type gap som danner gruppen av motefølgere der den bestemte moten kan utvikle seg.

Noen forklaringer antar at moter også er etterspurt fordi de tilfredsstiller individuelle psykologiske behov. I følge Abrahamson (1996) har både gamle (Bergler, 1953; Fluegel, 1930; Hurlock, 1929) og nyere artikler rettet mot ett ikke-akademisk publikum antydnet en slik

sammenheng. Abrahamson sier Sapir (1937) påstår at moter dekker konkurrerende psykologiske behov for individualitet og «det nye» på en side, og behov for konformitet og tradisjonalisme på den andre. Overført til mote innen institusjonaliserte oppskrifter vil det si at medlemmer i organisasjoner, og da gjerne ledere, etterspør moter som fremstår individualistisk og nye relativt til den gruppen av organisasjoner som er utenfor moten. Men de ivaretar behov for konformitet og tradisjon ved å forsikre seg om at organisasjoner med høy status som de vil identifiserer seg med anerkjenner den samme moten. Alt nytt blir gammelt med tiden og når flere følger etter, er ikke moten lengre unik og ett verktøy for å skille seg positivt ut, dermed genereres behovet for en ny mote.

2.3.4. Økende etterspørsel

I løpet av de siste 15-20 årene har det vært en dramatisk fremvekst av nye tilbud på oppskrifter for styring, ledelse og utforming av organisasjoner verden over. Det har vokst fram en egen industri rundt organisasjonsutvikling.

Årsaken til denne økningen er i følge Røvik (2007) at flere og flere organisasjoner aktivt etterspør nye oppskrifter. Noe av forklaringen på dette kan være at teknologi og globaliseringen av samfunnet etter millenniumskiftet i mye større grad tilrettelegger for mer og hurtigere spredning av ideer.

Rørvik (2007) mener i sin bok *Trender og translasjoner* at den økte interessen for nye oppskrifter blant organisasjoner er skapt av medier, forskere, konsulenter, og profetier som kom rundt 2000-årskiftet om at det ville komme radikale nye måter å utvikle og lede organisasjoner på. Mange ideer og trender blir overført mellom organisasjoner ved at nye organisasjoner materialiserer en ide til praksis ved å kontekstualisere den med egen tolkning basert på organisasjonens egne erfaringer, kompetanse og historie.

2.3.5. Transaksjonsteori – hva kan organisasjoner gjøre med ideer?

Transaksjonsteori er i følge Røvik (2007) at vi oversetter et organisasjonskonsept fra en kontekst til en annen. Dette gjøres ved at vi tar ett konsept ut av sin sammenheng, dekontekstualiserer konseptet, og deretter setter det inn i en ny sammenheng, altså kontekstualisere det igjen. Transaksjonsteori er en måte å forstå kunnskapsoverføring mellom virksomheter (Trender og translasjoner)

En eller flere bestemte organisasjoner kan oppleve at en ny institusjonalisert oppskrift gjør dem mer effektive. Oppskriften kan da bli anerkjent både internt og eksternt som vellykket. Men at en oppskrift er vellykket i en organisasjon betyr ikke at den automatisk vil være like vellykket i en annen organisasjon. En viktig forutsetning for at oppskriften eventuelt skal være vellykket å benytte i en annen organisasjon er at det må tilpasses til den nye organisasjonen. Det nytter ikke bare med «klipp-og-lim»-endringer. Røvik nevner flere kritiske suksessfaktorer som må til for at en ny organisasjon skal ha suksess med en oppskrift fra en annen organisasjon, blant annet at ledelsen må evne å skape gode miljøer for kontekstualisering. Interne sosiale fortolkninger og meninger, sammen med organisasjonens fortid, nåtid og fremtid er med på å kontekstualisere oppskriften til en ny organisasjonstilpasset oppskrift.

Røvik (2007) prøver i sin bok å forklare hva som skjer når oppskrifter blir overført til nye organisasjoner, og han viser til sosialkonstruktiv inspirerte resonnement. Vi har tidligere sett at institusjonaliserte oppskrifter formidles som trender. Og det er krevende for nåtidens organisasjoner å unngå å bli tiltrukket av oppskrifter som fremstilles som universelle løsninger som enhver organisasjon vil ha nytte av. Hva vil skje om en ikke følger med trenden? For organisasjonene blir utfordringen å se likheter og ulikheter mellom oppskrifter og organisasjonenes behov. De som skal oversette de nye ideene kan assosiere mye inn i den nye oppskriften. Det finnes tre ulike måter å oversette en oppskrift på i følge Røvik (2007):

Kopiering er en reproduksjon av en ide. En henter ut en organisasjonsside fra en kontekst og dupliserer eller reproducerer den inn i en ny setting, altså ren klipp-og-lim. I denne praksisen blir det stor grad av gjenskaping og det blir lagt inn lite endringer i forhold til opprinnelig ide. *Addering og fratrekking* i en oversettelse gir mer rom for tolking. Det er akseptert å endre på den opprinnelige ideen da det argumenteres med at det må kunne tillates en form for omforming og tilpasning. Graden av tilpasning er en balansegang mellom å ivareta og være tro mot det opprinnelige konseptet, og den nødvendige tilpasningen som må til for å få konseptet til å fungere i en ny kontekst.

Omforvandling vil være en grunnleggende endring av det opprinnelige konseptet. Når form og innhold endres radikalt oppstår en ny lokal praksis mer enn en representasjon av en etablert

organisasjonssidè. Omforvandling oppstår når oversettere føler seg ubundet av tidligere konsepter og benytter seg av stor frihetsgrad for å etablere en egen lokal variant.

2.4. Omdømmebygging og merkevarebygging

I 2004 ble det uttalt på World Economic Forum at «*corporate brand reputation outranks financial performance as the most important measure of corporate success*» (Byrkjeflot, 2010).

Denne uttalelsen gir i følge Byrkjeflot (2010) bekreftelse om at verdsettingen av en organisasjons suksess går mer over til mer å handle om “image”, omdømmemålinger og aksjekurser, enn å handle om salgsutvikling, varebeholdning og omsetningstall som tidligere. Røvik (2007) sier at organisasjoner innfører nye institusjonaliserte oppskrifter for å forsøke å forvalte sin identitet. Organisatorisk identitet sier noe om hvordan en organisasjon oppfatter seg selv. ”Hvem organisasjonen egentlig er” er i følge Kvåle og Wæraas (2006) grunnleggende for legitimitet til organisasjonen og for handling. Legitimitet gir aksept og anerkjennelse i de sosiale omgivelsene, og identitetsutvikling handler i dag like mye om ”her er vi!” som ”hvem er vi?”.

En organisasjons identitet gjenspeiler hva som er sentralt, unikt og varig ved en organisasjon. Å innføre nye oppskrifter er en handling, og forholdet mellom handling og identitet er at spørsmålet om ”hvem er vi som organisasjon” også svaret på hvordan organisasjonen skal handle i ulike situasjoner og under ulike forhold. En organisasjons selvbilde vil legge føringer for hva som er naturlige, logiske og rasjonelle handlinger (Kvåle. & Wæraas, 2006). Handlingen kan også være et redskap for å skape identitet – den kan klargjøre hvem organisasjonen er.

Kvåle og Wæraas (2006) ser på to trekk ved samtiden, globalisering og symboler, som kan vise hvorfor identitet er aktuelt, relevant og interessant når en snakker om organisasjoner.

2.4.1. Globalisering og åpenhet

Globaliseringen og endringer i teknologi har skapt en økt konkurranse mellom organisasjoner. Verden har blitt mindre, aktører har blitt flere, dette øker den tradisjonelle konkurransen om kunder og markedsandeler. I tillegg har det skapt et behov og konkurranse om å bli lagt merke til, få oppmerksomhet, bli oppfattet som noe viktig og positivt i videre sosiale sammenhenger.

For å overleve som organisasjon i dag, holder det ikke lengre bare å levere godt på produksjon og kvalitet. Organisasjonene trenger også legitimitet, de må forsøke å styre hvordan omgivelsene oppfatter dem, og sikre annerkjennelse.

Nærheten til resten av verden gjør at det stadig finnes flere organisasjoner en naturlig vil kunne sammenligne seg med. Offentlige målinger sier gjerne noe om ”hvem er best likt” – basert på et generelt inntrykk. Organisasjonene er i dag i større grad eksponert for omgivelsene. Dette gjør at organisasjonenes selvbevissthet øker, og en blir mer opptatt av hvem en er, hvem en ønsker å være og hvordan en blir oppfattet av andre, og hvilket inntrykk andre får av organisasjonen.

2.4.2. Symbolverden

Organisasjonsidentitet er immaterielt. Den består av ideer, begrep og oppfatninger. I den postindustrielle verden har norske organisasjoner mer og mer gått fra produksjon av konkrete varer, til produksjon og forbruk av det immaterielle. Omsetningshastigheten på endringer og spredning av disse tjenestene, kunnskap, ideer og symboler stadig øker. Der en tidligere hadde konkrete produkt av fysisk arbeidsinnsats, har en i dag det immaterielle produkt fra kunnskapsarbeiderne. Dette har skapt behov for å kunne uttrykke tydelig hvem en er, og beherske og tyde og tolke symbol som hjelper en til å kommunisere dette med andre. Image defineres ifølge Brønn og Ihlen (2009) som «de mentale assosiasjonene som organisasjonens medlemmer tror at andre knytter til dem». Omdømme er derimot de reelle assosiasjonene eksterne interessenter faktisk har til organisasjonen. I boken *Det gode selskap* av Nils M. Apeland (2007) lanseres følgende definisjon for begrepet omdømme: «*Summen av oppfatninger som ulike interessentgrupper har av virksomheten*».

Fremvoksende fokus på omdømmehåndtering blant dagens organisasjonsideer blir bekreftet av Kjell Arne Røvik, som sier at det er en av de fem viktigste trendene omkring årtusenskiftet. Røvik (2007) hevder at tiden like etter årtusenskiftet har vært preget av en rik tilgang på ideer og grep som kan klassifiseres som oppskrifter på organisatorisk omdømmehåndtering

Ved at en organisasjon alltid skal være seg bevisst sine omgivelsers oppfatning omkring egen virksomhet og aktivitet, indikeres det i følge Byrkjeflot (2010), at organisasjonen bør endre atferd dersom omverden ikke har et så positivt inntrykk som man kunne ønske seg. Dette gjelder også om det ikke er samsvar mellom det «faktiske omdømmet» og det en ønsker seg. Fokus på organisasjonen som merkevare, «corporate branding», kom på midten av 1990-tallet (Byrkjeflot, 2010), og legger mest vekt på det taktiske og visuelle. Utfordringen med

denne posisjoneringen er i følge Byrkjeflot at den mangler oppskrift på hvordan organisasjonen skal tilpasse seg forventinger i omgivelsene som ikke er av direkte betydning for salg. Omdømmehåndtering, oppsto i følge Byrkjeflot, som et resultat av dette. Dette da konseptet i større grad ser på hvordan organisasjonen kontinuerlig kan videreutvikle sitt formål, som er meningsfylt både for medlemmene i, og interessentene utenfor organisasjonens.

Fombrun og van Riel (2004) skiller mellom omdømmehåndtering som en vurdering av virksomhetens mulighet til å oppfylle forventingene hos organisasjonens interessenter, og merkevarebygging som dreier seg om å fange omgivelsenes oppmerksomhet. Det de har til felles er at de er oppskrifter for hvordan organisasjoner skal tilpasse seg verden.

2.4.3. Myter er sosialt skapte normer i institusjonelle omgivelser

I boken «Organisasjonsteori for offentlig sektor» (Christensen, Lægred, Roness, & Røvik, 2009) beskriver Christensen et.al. hvordan organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, hvor de konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet. Altså det vi kjenner som nyinstitusjonell teori fra kapittel 3. De sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene kalles *myter*.

Organisasjonen må forsøke å inkorporere og reflektere disse normene utad, selv om effekten av tilpasning og adaptasjon ikke nødvendigvis gjør virksomheten mer effektiv. Resultatet av slik tilpasning kan bli at mange organisasjoner som tilhørere samme kulturelle enhet, etterhvert blir mer like hverandre. Myteperspektivet som forfatterne presenterer, er opptatt av å se på hvilke verdier og holdninger som finnes i organisasjonenes omgivelser. Disse verdiene er skiftende, både i tid og geografi. De kan være brede og generelle og gjelde for alle typer organisasjoner, eller smale, det vil si rettet mot en avgrenset type organisasjoner.

Christensen et.al. referer i boken sin til Talcott Parson:

«Den amerikanske sosiologen Talcott Parsons var av de første som formulerte innsikten om at organisasjoner ikke kan overleve ved «bare» å være effektivitetsorienterte. Man må også søke legitimitet fra omgivelsene»
(Christensen et.al., 2009: s 76)

Det er denne søken etter legitimitet som i følge myteperspektivet skaper ett motepreg over organisasjonsendringer, «alle» følger de samme ideene basert på de samme mytene i perioder, før ideene dør ut igjen, og nye ideer overtar.

De institusjonelle omgivelsene er sammensatte, og kan være ulike for ulike deler av organisasjonen. Eksempler på aktører som påvirker de institusjonelle omgivelsene for en organisasjon er offentlige institusjoner, media, profesjoner, akkrediteringsinstitusjoner og fagmiljøer. En organisasjon må forholde seg til mange, kanskje inkonsistente og over tid skiftende, oppskrifter for legitime strukturer, prosedyrer og rutiner.

Rasjonaliserte myter er ett begrep vi bruker når noen ved hjelp av vitenskapslignende argumentasjon skaper en overbevisning om at en bestemt oppskrift er et effektivt virkemiddel for å oppnå organisatoriske mål. Altså når det er etablert en ikke-vitenskapelig basert tro på at en organisasjonsoppskrift er begrunnet vitenskapelig og rasjonelt. Kjentegn på rasjonaliserte myter er at de presenteres som svært effektive redskap for effektiv måloppnåelse, og at de er institusjonalisert, de tas for gitt som tidsriktig, moderne og «naturlige» måter å organisere på.

2.4.4. Myters innhold

Myter er tydelige oppskrifter for organisasjonsutforming, som regel ikke for hele organisasjonen, men som byggesteiner eller delkomponenter. For eksempel oppskrifter for organisatoriske arrangementer, formell organisasjonsstruktur, utførelse av aktiviteter, organisasjonskultur, eller virksomhets- og økonomistyring.

Oppskriftene er konseptualisert, det vil si at de gjenkjennes ved et begrep eller språklig merke, tilsvarende merkevarer. Ofte finner vi igjen lignende oppskrifter som tilhører samme familie, det vil si grupper av oppskrifter med utspring i samme filosofi eller ideologi. Ett eksempel er New Public Management, som er oppskrifter som alle har som mål å effektivisere offentlige organisasjoner. Tilsvarende kan vi også finne konkurrerende oppskrifter som for eksempel målstyring versus kvalitetsledelse. Slike oppskrifter er som vi tidligere har sett elastiske, de er ikke statiske ferdigprodusert, men er konsepter og ideer som kan formes og justeres av organisasjonene selv, ved at de tolker konseptene og finner tilpasninger og lokale løsninger.

2.4.5. Etablering og spredning av myter

Myter har ofte en uklar opprinnelse, og kan være vanskelig å spore tilbake. En årsak til dette kan være at grunnideene mytene bygger på ofte i realiteten er tidløse verdier og ideer, som kommer i ny innpakning. Mens Abrahamson (1996) snakker om *moteskapere* kaller Christensen et.al (2009) i deres bok «Organisasjonsteori for offentlig sektor» skapere av slike

myter for *produsenter*. Det er disse produsentene som utvikler nye oppskrifter.

Transportøren, for eksempel konsulentselskaper, organisasjoner inne høyere utdanning og mediebedrifter, er den som formidler og sprer oppskriften, og som søker å få en *autorisator* til å gi den nye oppskriften status og posisjon. Slike autorisatorer kan være instanser som store internasjonale aktører (OECD, EU, FN, Verdensbanken), nasjonale instanser (KS; DIFI, Forvaltningsdepartementet), eller store multinasjonale selskaper.

2.4.6. Betingelser for spredning av organisasjonsoppskrifter

Det kan se ut som det er en gjennomgående holdning og oppfatning hos de fleste organisasjoner at «organisasjon er organisasjon». Ulike organisasjoner i ulike kontekster antar å ha samme behov og være relativt like på ett abstrakt plan, og det er en grunnleggende antagelse om at nye oppskrifter passer alle. Vi snakker om en systemidentitet, der tanken om at vi først og fremst er en organisasjon, fører til en forestilling om en verden av relativt like systemer som stort sett består av samme komponenter. Dette gir rom for at oppskrifter kan spre seg over hele verden og innenfor ulike sektorer og typer organisasjoner. Eksempler på slike «superoppskrifter» er målstyring, kvalitetsledelse, balansert målstyring og medarbeidersamtaler. De mest utbredte konseptene har i følge Christensen et.al (2009) følgende sju fellesnevner som antas å være viktige forklaringer på deres utbredelse:

- **Sosial autorisering:** oppskriftene forsøkes knyttes til kjente og suksessrike personer og organisasjoner
- **Universalisering:** oppskriftene presenteres som universalmiddel som passer alle uavhengig av organisasjonens form og størrelse.
- **Produktifisering:** oppskrifter blir gjort om til moteprodukter med en brukervennlig form, den forespeilte nytteverdi for kunder og blir ofte promotert tilsvarende som for konsumentgods.
- **Tidsmarkering:** oppskrifter presenteres som den beste løsningen for tidsaktuelle problemer.
- **Harmonisering:** oppskriftene utformes og formidles med tanke på ikke å støte noen.
- **Dramatisering:** oppskriftene presenteres gjennom dramatiske fortellinger om opphav og spredning.
- **Individualisering:** oppskriftene fremstår som tilbud til det enkelte organisasjonsmedlem.

2.4.7. Når rasjonaliserte oppskrifter skal tas inn og tas i bruk

Organisasjoner adopterer oppskrifter. Det er ofte ikke tydelig begynnelse og slutt på en slik adopteringsprosess. Noen i organisasjonen, og da gjerne ledelsen, hører om oppskriften.

Dersom den antas å kunne løse problemer som man på forhånd har definert lokalt i

organisasjonen øker sannsynligheten for at oppskriften blir forsøkt implementert. Som regel blir det da på ett tidspunkt tatt en offisiell beslutning om å adoptere oppskriften. Da starter arbeidet med å tolke og bearbeide oppskriften for å tilpasse den organisasjonen lokalt.

Organisasjoner kan ha tre ulike motiver for å adoptere oppskrifter (DiMaggio & Powell, 1983)

- **Tvangsmessig adoptering:** pålagt av lov eller forskrifter. For eksempel pålegg om internkontroll.
- **Normativt basert adoptering:** Spredning og adoptering som følge av felles normer verdier og kunnskap.
- **Mimetisk adoptering:** i situasjoner med stor usikkerhet forsøker organisasjoner å etterligne andre som oppfattes å ha suksess og anseelse.

Det er tre mulige utfall ved forsøk på implementering av oppskrifter:

- **Rask tilkøpling:** oppskriften tas relativt raskt i bruk, implementeringen skjer rasjonelt og planmessig
- **Frastøting:** oppskriften testes opp mot eksisterende verdier i organisasjonen (kompabilitetstest), men forkastes.
- **Frikøpling:** skjer gjerne ved ytre press om adopsjon. Oppskriften innføres bare som «spill for galleriet», i praksis er det de opprinnelige oppskriftene som beholdes.

En teori ser på slike oppskrifter som virus, nye ideer og oppskrifter kommer først inn i organisasjonen som nytt språk, begrepsargumenter og resonnementer. Det er en lang intern inkubasjonstid før de nye begreper fører til praktiske og konkrete endringer.

I dette kapitlet har vi ønsket å presentere teori som er relevant for vår problemstilling. Vi har ønsket å se på utviklingen innen HR og personalledelse og begynte med å presentere utviklingen generelt i Norge de siste 50 årene. Videre har vi sett på innhold i og utviklingen av personal- og HR funksjonen i Norge. Vi har så gitt et bakgrunnsteppe for teorier om trender og moter. Disse teoriene baserer seg først og fremst på organisasjonsideer generelt, ikke på HR moter spesielt. Vi mener likevel denne teorien har overføringsverdi til vår studie.

3. Metode

I dette kapittelet ønsker vi å beskrive forskningsdesignet vi har brukt for å besvare vår problemstillingen. Vi ønsker å gi en oversikt over hvilke datainnsamlingsmetode vi har brukt, drøfte hvorfor vi har valgt denne metoden og beskrive utvelgelse.

Samfunnsvitenskapelig metode har som mål å avdekke og forklare sosiale prosesser og sosial samhandling og forstå samfunnsforhold. For å forklare ett fenomen vitenskapelig er det i de fleste tilfeller mest hensiktsmessig å innhente ett datagrunnlag som en kan bruke som utgangspunkt for de videre studiene av fenomenet. I denne oppgaven har vi definert fenomenet vi vil studere i problemstilling:

«Utviklingen i norsk personalledelse og HR – motebølger eller havblikk?»

Vi har valgt å avgrense oppgaven til en studie av artikler fra fagbladet *Personal og Ledelse* i perioden 1999 til 2014.

For å kunne vurdere ulike sider ved problemstillingen måtte vi innhente data. Det finnes mange ulike metoder å anskaffe data. De to hovedkategoriene av metoder beskrives som kvantitativ og kvalitativ innhenting av data. Vi hadde muligheten til å velge ulike metoder for å belyse vår problemstilling. Vårt mål var å finne en metode som var vitenskapelig anerkjent, var egnet til å studere massemedier og kunne si noen om trender. Til vår problemstilling har vi funnet at den mest hensiktsmessige metoden for innhenting av data er *kvantitativ innholdsanalyse*, som i følge Store Norske Leksikon (snl.no, 2015) er en *samfunnsvitenskapelig metode for analyse av innhold av tekster*.

3.1. Innholdsanalyse

Innholdsanalyse har mange definisjoner, den korteste er kanskje:

«Analyse av innholdet i medietekster kalles *innholdsanalyse*» (Østbye et. al, 2007: s 59).

Østbye beskriver metoden som «*dataregistrering og analyseteknikker som søker mot en systematisk, objektiv og kvantitativ beskrivelse av innholdet i et budskap*» (Østbye et. al, 2007:210). Forskeren må objektivt forsøke å registrere enheter som kan kvantifiseres, telles og måles.

Kimberly A. Neuendorf (2002) argumenterer i sin bok *The Content Analyses Guidebook* for at innholdsanalyse er en metode som kan være både systematisk og kvantitativ. Metodens forsøk

på å møte standard for vitenskapelig metode er kanskje det som skiller den mest fra andre mer kvalitative eller fortolkende metoder. Innholdsanalyse må følge regler for god forskning, samtidig kan forskeren selv bestemme langt på vei hvor kompleks studien skal være i følge Neuendorf (2002). Dette gjør at metoden har sin plass innen vitenskapelig metode. Hun mener også at den har en unik stilling som den primære budskaps - sentrerte metoden. Neuendorf sier om metoden:

“Content analysis is a summarizing, quantitativ analysis of messages that relies on the scientific method and is not limited to the types of variables that may be measured or the context in which the messages are created or presented” (Neuendorf, 2002, s. 10)

I studier av massemedia, er innholdsanalyse den metoden som har vokst mest de siste 20 årene i følge Neuendorf (2002).

Ved å velge denne metoden trengte vi ikke ta hensyn til noen andres adferd da ingen var involvert i innhenting av data utenom oss. En av de største fordelene ved å bruke innholdsanalyse som metode er i følge Bruce L. Berg (2000) sin bok *Qualitative research methods for the social sciences* at det er en diskret metode. Ingen ble intervjuet, måtte fylle ut lange spørreskjema eller gå inn i et laboratorium. En annen fordel med metoden er i følge Berg at det er kostnadseffektivt, materiellet som skal undersøkes er ofte enkelt og rimelig tilgjengelig. Vi har ikke hatt noen utgifter knyttet til innhenting av vår data. Den siste fordelen er at metoden gir oss muligheten til å studere hendelser som skjer over tid eller å undersøke trender i samfunnet. Dette samsvarer med vår målsetning om å få innsikt og oversikt over et fenomen over tid som grunnlag for vår analyse.

Metodens definisjon som en vitenskapelig metode og dens egnethet til studier av massemedia og trender i samfunnet, gjorde at vi så på den som passende for å studere de fenomen vi ønsker i vår oppgave.

3.2. Fremgangsmåte

Vi har brukt følgende fremgangsmåte:

- Definere utvalg
- Spesifiser variabler, definere verdier (kategorier) for hver variabel, spesifisere kodeenhet, spesifisere kontekstenhet
- Utarbeide kodeinstruks/kodebok
- Gjennomføre datainnsamling
- Bearbeide og analysere data

Vi vil i det videre gjøre rede for hvordan vi har fulgt fremgangsmåten i vårt arbeid med kildematerialet.

3.2.1. Utvalg

Vi bestemte oss tidlig i prosessen for å begrense vår oppgave til å omhandle trender og utvikling som vi kunne se i fagbladet *Personal og Ledelse*, som vi videre benevner som vår analyseenhet. Bladet blir utgitt av Ask Media og blir presentert slik på deres hjemmeside

«Personal og Ledelse er et fagblad for alle som jobber med ledelse og utvikling av organisasjonens menneskelige ressurser. Bladet legger stor vekt på å formidle fagstoff på en lett tilgjengelig og likevel grundig måte. Formålet er å formidle kunnskap om personalledelse og HR.» (Ask Media)

Vi fikk tilgang til arkivet gjennom deres redaktør Ole Alvik. Arkivet deres går tilbake til 1999 og består av 128 blader. Vi fikk tilgang til alle utgivelsene i papirversjon. Vi valgte å gå gjennom alle utgavene for å sikre oss et datagrunnlag som gikk over tid, og som slik kunne påvise eventuelle endringer og utvikling innen fagfeltet. Type artikler som ble valgt ut var basert på kodingsenhetene vi hadde definert i vår kodingsbok.

Vi hadde 8 utgaver fra hvert år. Utvalget vårt går over 16 år, og en kan stille spørsmål til om dette er for kort tidsperiode for å studere trender. Basert på Røvik (2007) sin uttalelse om at det i løpet av de siste 15-20 årene har det vært en dramatisk fremvekst av nye tilbud på oppskrifter for styring, ledelse og utforming av organisasjoner verden over, mener vi at vi har fått tilgang til et arkiv som dekker en relevant periode. Vi vet at organisasjoner, på samme

måte som samfunnet de opererer i, blir utsatt for raskere endringer og utvikling, basert på nye ideer som blant annet har opphav i utvikling av teknologi og globalisering av samfunnet.

3.2.2. Valg av enheter og variabler og utarbeiding av kodebok

Kvantitativ innholdsanalyse baserer seg på en systematisk opptelling og kategorisering av enkelte deler av teksten. Registreringsarbeidet gjennomførte vi ved hjelp av ett forhåndsdefinert registreringsskjema vi hadde laget i Excel. Skjemaet hadde følgende felt for hver registrering; identifikasjonsvariablene årgang, utgavenummer, tittel på artikkel, forfatter av artikkel, sidenummer, og variablene som skulle gi oss utgangspunkt for analysen; overordnet tema, detaljer for tema, organisasjon som var omtalt.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Årgang	Utgav	Artikkel tittel	Forfatte	Side	Tema overordnet	Tema detalj	Organisasjo
2	2007	8	Tar mål av ledere		18	1 Ledelse	360 graders evaluering	
3	2000	1	Helse og arbeidsmiljø		3	Organisasjonens sosiale system og kultur	Arbeidsmiljø	
4	2006	1	Verdifullt arbeid		36	Organisasjonens sosiale system og kultur	Arbeidsmiljø	
5	2006	1	sprell levende verdier		37	Organisasjonens sosiale system og kultur	Arbeidsmiljø	Nycomed
6	2006	1	Verdier på konsernnivå		40	Organisasjonens sosiale system og kultur	Arbeidsmiljø	Aker

Figur 4 Skjermdump av registreringsskjema

Ut fra vår problemstilling og tematikk for oppgaven, valgte vi å bruke Røviks seks hovedkategorier av institusjonaliserte oppskrifter som kontekstenhet (Feltet «Overordnet tema»):

1. Ledelse
2. Formell organisasjonsstruktur
3. Organisasjonens sosiale systemer og kultur
4. Personalpolitikk og personaladministrasjon
5. Prosedyrer og prosesser
6. Strategier i forhold til omgivelsene

3.2.3. Innsamling av data

Innsamlingen av våre data foregikk i lokalene til *Personal og Ledelse* sentralt i Oslo. Vi hadde avtalt med redaktøren når vi skulle komme og han hadde forberedt et eget møterom til oss der alle utgavene var plassert i permer. Vi jobbet oss gjennom alle utgavene i løpet av en dag, utenom årgangen 2014 som vi fikk med oss hjem. Vi fikk tilbud om å komme tilbake om vi hadde behov for det, et tilbud vi ikke benyttet oss av. Vi satt sammen og registrerte

dataene, og hadde anledning å drøfte fremgangsmåten vår underveis. De predefinerte kontekstenhetene hjalp oss underveis i kodingen med å prioritere hvilke artikler vi skulle registrere. Vi har sett på overskrifter på artikler og har brukt dem som kodingsenheter. Det kunne oppstå utfordringer i forhold til hvilke kontekstenhet en kodingsenhet skulle registreres under når en artikkel kunne ha flere temaer. Slike artikler leste vi gjennom ekstra nøye, før vi valgte å definere et hovedtema for enheten. Vi støttet også på problemer da noen utgaver kunne ha mange små artikler som omhandlet samme tematikk, mens andre utgaver kunne ha færre og lengre artikler. I slike tilfeller måtte vi ta en beslutning om å begrense registrering av kodingsenheter på spesifikke utgaver. Disse utfordringene og måten vi løste dem på kan ha påvirket resultatet av registreringen.

3.2.4. Bearbeiding og analyse av data

I etterkant av datainnsamlingen gikk den ene av oss gjennom alt datamaterialet for å korrigere eventuelle tydelige feilkodinger. Vi har også begge gått gjennom materialet sammen for å dobbeltsjekke. Ved gjennomføring av en kvantitativ analyse må datamaterialet systematiseres. Vår innsamling var basert på at vi systematisk plasserte dataen inn i kodingsboken. Den enkelte enhets verdi var knyttet opp til en av de forhåndsdefinerte variablene.

Da vi underveis i analyseprosessen så at variablene vi hadde valgt til vår kontekstenhet ikke tydelig nok fokuserte på HR og personal, konkluderte vi med at det var nødvendig å gjøre endringer i våre kontekstenheter og tilføre en ny variabel. Vi valgte å gå gjennom all data på nytt og plassere den enkelte artikkel inn i en av de 20 HR-områdene HR Norge brukte i sin HR-undersøkelse i 2014 (HR Norge & EY, 2014). Røviks kategorisering omhandler hele organisasjonen ut fra et organisasjonsperspektiv, de 20 HR-områdene omhandler også hele organisasjonen, men fra et HR perspektiv.

En kan stille spørsmål til om vi ville ha tatt med, eller tatt bort, noen av artiklene som ble innsamlet om vi hadde hatt disse med i kodingsboken fra begynnelsen.

3.3. Intersubjektivitet og reliabilitet

Reproduserbarhet, også kallet *interkoder reliabilitet*, referere i følge Weber (Basic Content Analysis, 1990) til i hvilken grad innholdets klassifisering gir det samme resultatet om den samme teksten blir kodet av mer enn en person (koder). Den enkelte utgave har ikke blitt kodet av mer enn en koder i vårt tilfelle. Men vi var hele tiden to personer i samme rom og vi drøftet kontinuerlig kategorisering i tilfeller der en av oss var usikker, og kom til en felles

enighet i tilfeller der vi var usikre på hvilken kontekstenhet kodingsenheten skulle plasseres under. Instruksjon for koding var klar, samtidig kan kognitive ulikheter hos oss som kodere ha ført til noe ulik koding. Vi kan ikke utelukke tilfeldige feil ved registrering. I etterkant av registrering gikk vi gjennom hver enkelt kodingsenhet og kontrollsjekket dens plassering i forhold til kontekstenhet.

Nøyaktighet viser til i hvilken grad klassifiseringen av tekst knyttes til en standard eller norm (Weber, 1990). Det er få tilfeller hvor en standard kategorisering er etablert, noe som gjør at nøyaktighet sjeldent blir brukt av forskere for å vurdere reliabiliteten innen kvantitativ innholdsanalyse. Vår kategorisering baserer seg på Røviks (1998) kategorisering av organisasjonsoppskrifter i *Moderne organisasjoner*. Han har selv brukt disse kategoriene i en studie utført på 90-tallet, men vi har likevel vanskelig for å definere dem som en norm eller standard.

En av svakhetene ved metoden vår er at vi kan gå glipp av helheten ved å splitte opp innholdet i kategorier som registreres hver for seg. Vi har hatt fokus på det som er kvantifiserbart ved tekstene, og har dermed ikke kunne se på relasjoner og forhold mellom delene og slik ta en helhetsbetraktning. Metoden er systematisk og objektiv, men teksten og innholdet må likevel tolkes og forstås.

3.4. Validitet og generaliserbarhet

Validitet sier noe om i hvilken grad en empirisk undersøkelse tilstrekkelig reflekterer den virkelige mening med et konsept (Neuendorf, 2002).

Vår oppgave innehar face validitet, at det virker som den måler det den gir seg ut for å måle, men dette er i følge Weber (Basic Content Analysis, 1990) den svakeste form for validitet.

Underveis i analysen oppdaget vi at variabelen vi hadde valgt, basert på Røviks organisasjonsoppskrifter ikke målte det vi ønsket. Da vi oppdaget dette valgte vi å legge til en variabel basert på 20 HR-områder, og sammen kode den enkelte artikkel på nytt ut fra dette. Vi valgte disse områdene da de er mer spesifikke for HR og personal, som er det vi ønsker å måle, og slik høyne vår validitet. Vi har også sett på eksterne kilder, andre fagartikler og kurstilbud fra HR Norge på nett, for å se etter forutsagte vilkår som kan korrespondere med våre funn. Dette kalles *prediktiv validitet* i følge Weber (1990) og er sterk fordi data kan generaliseres til noe som er utenfor den situasjonen studiet er i.

Dag Ingvar Jacobsen viser i sin bok *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (Jacobsen, 2005) til at en som forsker må se på i hvilken grad funn er generaliserbare. Dette kan en i følge Jacobsen gjøre ved å sjekke om en har fått tilgang til, og benyttet seg av, alle relevante dokumenter. I vårt utvalg har vi fått tilgang til alle eksisterende utgaver av *Personal og Ledelse*, samtidig har vi ikke gått til andre kilder som nett, fagbøker og kursportaler og en kan argumentere for at vi har et skjevt utvalg, og dermed lav generaliserbarhet i følge Jacobsen. Begrenser en utvalget til norske fagmagasin som omhandler personal og ledelse kan en argumentere for at vårt utvalg har høy generaliserbarhet ut fra *Personal og Ledelse* sin høye markedsandel. Bladet er Norges ledende tidsskrift på området personaladministrasjon, utvikling og ledelse og har 42 000 lesere i følge norsk gallup (Fagpressen). Det er Jacobsen (2005) påpeker at generaliserbarhet sier noe om forskningens eksterne gyldighet, og Neuendorf (2002) sier den viser til i hvilken grad funnene kan bli brukt i andre sammenhenger.

3.5. Etiske utfordringer

I følge De nasjonale forskningsetiske komiteene (2006) refererer forskningsetikk til: “... *et mangfoldig sett av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet.* “

Ved å bruke kvantitativ innholdsanalyse så har vi som tidligere nevnt, valgt en metode som i følge Bruce L. Berg (Berg, 2000) er en diskret metode. Ingen personer har vært involvert, noe som har gjort at vi ikke har måtte ta hensyn til konfidensialitet, samtykke, informasjon o.l. som nevnt i Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2006). Vi har likevel måtte ta hensyn til etiske aspekter i vår oppgave. Vi har ønsket å vise redelighet i vårt arbeide, vi har prøvd å være tro og sanne i vår datainnsamling og ikke manipulert resultatene, vi har prøvd å fremstille vår undersøkelse slik at den vil kunne være etterprøvbare og om noen ønsker det tilgjengelig for etterbruk. Vi har også ønsket å fremstille innholdet i vår oppgave på en måte som gjør den forståelig.

I dette kapitlet har vi redegjort for valg av metode i vår forskning. Vi har presentert kvantitativ innholdsanalyse, og sett på vår datainnsamling. Vi har også ønsket å se med kritiske øyne på de valg vi har gjort, og fremgangsmåten vår.

4. Presentasjon av funn

Våre innsamlede data består av totalt 289 registrerte artikler fra tidsskriftet *Personal og Ledelse* i perioden 1999 til 2014. Hver registrerte artikkel er sortert etter årgang, utgave og sidenummer, kategori og tema. Vi har også senere kategorisert alle artikler i en av de 20 HR-områdene HR Norge benyttet i sin undersøkelse i 2014 (HR-undersøkelsen 2014; HR Norge & EY, 2014). Formålet med denne kategoriseringen er å kunne lete etter trender og utvikling innenfor HR.

Årgang	Utgave	Artikkel tittel	Kategori	Tema	HR-område
2007	8	Tar mål av ledere	1 Ledelse	360 graders evaluering	10 Ledelsesutvikling
2000	1	Helse og arbeidsmiljø	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Arbeidsmiljø	14 Sikre etterlevelse av lover og regler (Arbeidsmiljøloven)
2004	4	Hva er årsaken til at sykefraværet øker?	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Arbeidsmiljø	17 Oppfølging av sykefravær og annet fravær
2008	8	Populært med hjemmekontor	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Arbeidsmiljø	11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)
2012	1	Vanlig å jobbe hjemmefra	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Arbeidsmiljø	11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)

Tabell 1 Utdrag fra dataoversikt med kategorier

Fordelingen av artiklene ut fra Røvik sine seks overordnede kategorier:

Kategori	n	%
1 Ledelse	82	29 %
2 Formell organisasjonsstruktur	46	16 %
3 Organisasjonens sosiale system og kultur	35	11 %
4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	79	28 %
5 Prosedyrer og prosesser	21	7 %
6 Strategier i forhold til omgivelser	26	9 %

Tabell 2 Fordeling av artikler på kategori "tema overordnet"

Fordeling av artiklene ut fra HR-områder:

HR-områder	n	%
4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	50	17 %
10 Ledelsesutvikling	37	13 %
12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	35	12 %
1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	30	10 %
3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	26	9 %
8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	25	9 %
15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	23	8 %
5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	19	7 %
11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)	9	3 %
20 HR - og personaldatasystemer	7	2 %
6 Intervju og kvalitetssikring av kandidater	5	2 %
17 Oppfølging av sykefravær og annet fravær	5	2 %
13 Avvikling av medarbeidere (inkluder ikke-finansiell belønning)	4	1 %
14 Sikre etterlevelse av lover og regler (Arbeidsmiljøloven)	4	1 %
2 HR-analyse og måltall	3	1 %
7 Mottak av nye medarbeidere	3	1 %
16 Annen personaladministrasjon	3	1 %
19 Innovasjon	1	0,1 %
Totalsum	289	

Tabell 3 Fordeling på HR-områder

Vi definerte totalt 71 ulike temaer². 46 av disse temaene har kun en eller to oppføringer. Blant temaene som har flere oppføringer, har noen temaer oppføringene innenfor ulike HR-områder eller kategorier. For eksempel har det underordnede temaet «strategier og verdier» totalt 11 oppføringer. Av disse er fem artikler tillagt kategorien «strategier i forhold til omgivelser», mens fire er tillagt kategorien «ledelse» og to henholdsvis kategoriene «organisasjonens sosiale system og kultur» og «personalpolitikk og personaladministrasjon».

Temaene kompetanseutvikling, coaching, grupper og team, omdømmebygging, ledelse og åpne landskap er de temaene som har flest oppføringer (>5 %).

² Oversikt over tema vedlegg 1:Kodebok

Vi vil presentere funnene våre mer systematisk. For å strukturere presentasjonen, tar vi utgangspunkt i de 20 HR-områdene til HR Norge, som også vil være mest relevant når vi senere skal diskutere funnene.

4.1.1. Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå



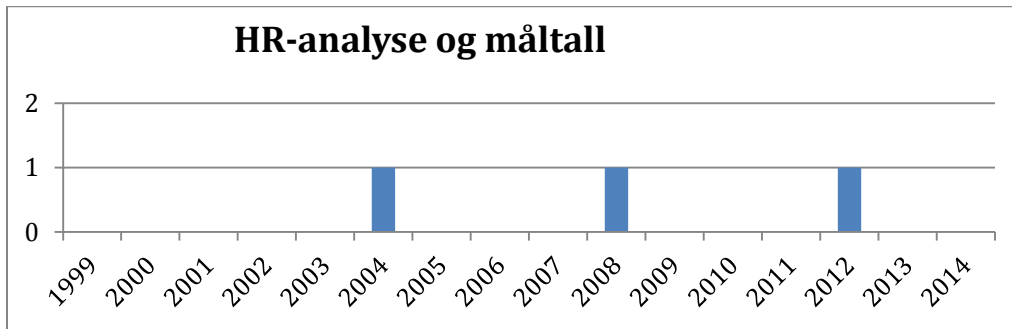
Tabell 4 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå

Det er registrert til sammen 30 artikler under HR-området utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå. 11 av disse omhandler HR som strategisk partner.

Tematikken er satt opp allerede i 1999 og 2000 i artiklene «*Fra personalpoliti til strategisk partner*», «*Fra personalutvikler til strategisk partner*», «*Personalpolitikk på samfunnets agenda*». Tematikken blir tatt opp i hele perioden, men i 2012 ser vi igjen en topp da 3 av fire artikler omhandler temaet. Annen tematikk som blir tatt under området er blant annet strategier, kultur, verdier og arbeidsmiljø.

I 2003 og 2006 er det registrert flest artikler under området. I 2003 er det i tillegg til fokus på HR som strategisk partner (to artikler), tematikken strategi og verdier som blir nevnt (tre artikler). I 2006 er det tre artikler som omhandler arbeidsmiljø, dette er første gang temaet blir tatt opp under dette HR-området. Ser vi ellers i vårt datamateriale er det nevnt tre ganger tidligere først i 2000 og 2002, men da under området etterlevelse av lover og regler, og i 2004, under området oppfølging av sykefravær og annet fravær.

4.1.2. HR-analyse og måltall



Tabell 5 HR-analyse og måltall

Tre artikler i vårt datamateriell omhandler HR-området HR-analyse og måltall.

4.1.3. Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign



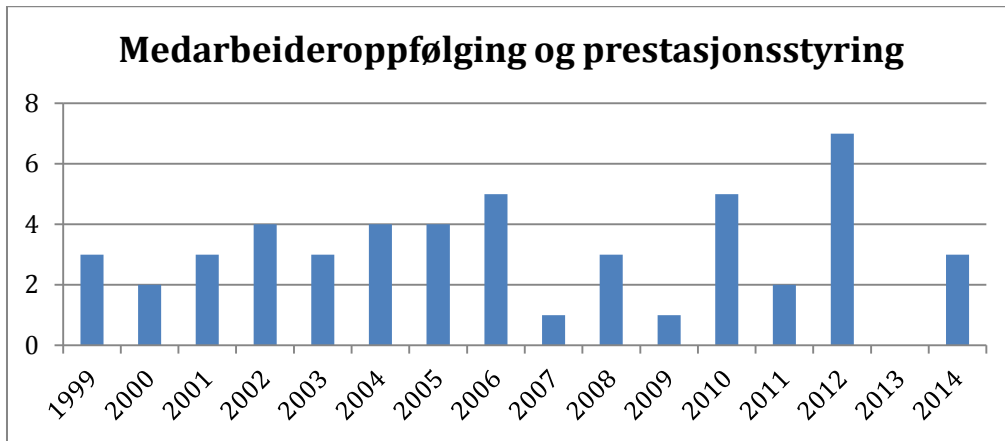
Tabell 6 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign

Det er registrert 26 artikler under HR-området jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar). Fra 2005 til 2013 er det registrert mellom en og tre artikler i året. Tematikken som hyppigst blir tatt opp er åpne landskap og medarbeiderskap. Eksempel på artikler er: «Aktivt landskapspleie», «Teamarbeid uten barrierer», «Skreddersydd for raske endringer», «Medarbeiderskap krever involvering», «Status og makt er ut».

Åpent landskap som tema er i datamaterialet nevnt første gang i 2000, det er registrert 14 artikler, og det er fordelt mellom fire ulike HR-områder.

I 2000 er det registrert flest artikler under HR-området jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar). To av artiklene omhandler grupper og team og to omhandler medarbeiderskap. Artiklene har fokus på formell organisasjonsstruktur.

4.1.4. Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring



Tabell 7 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring

Innen HR-området medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring har vi registrert til sammen 50 artikler. Området er registrert gjennom hele perioden, med unntak av 2013. Året før er det derimot registrert flest artikler, 7 stykk. Fire av disse omhandler tematikken frynsegoder og belønning og beskriver blant annet utfordringer en kan møte på når en jobber med resultatbasert lønn: «*Hvis bonussystemet ikke virker er det ikke godt nok*», «*Prestasjonslønn må oppleves rettferdig*».

Temaet resultatbasert lønn blir tatt opp første gang i 2002. Temaet omtales i alle de fire artiklene dette året: «*Lønn etter innsats i DnB*», «*Personlig bonus i Storebrand*», «*Belønningstrender: - kompetanse og innsats avgjør*». Disse gir en beskrivelse av hvordan enkelte organisasjoner opererer på området, «*Rettferdig bonus øker produktiviteten*» setter fokus på hvilken positiv virkning resultatbasert lønn kan ha.

Annen tematikk som blir tatt opp under området er coaching, medarbeidersamtale, kompetanseutvikling, grupper og team, åpne landskap.

4.1.5. Organisasjonsutvikling



Tabell 8 Organisasjonsutvikling

Det er til sammen 19 artikler som er registrert under området organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning. Artiklene er ikke jevnt fordelt. Over halvparten av artiklene er registrert de fire første årene, mellom 1999 og 2002. Disse omhandler blant annet omstilling, endringsprosesser og ledelse. Eksempel på artikler er: «*Den som behersker endring vil vinne*», «*Må være gartner som dyrker endringer*», «*Kompetanse og nedbemanning*». Mellom 2004 og 2007 er det igjen registrert noen artikler, her varierer tematikken mellom organisasjonsutvikling, -struktur, coaching, åpne landskap og endringsledelse. Det er generelt en stor variasjon mellom tematikken som blir tatt opp i artiklene under dette HR-området, og ingen omhandler nedbemanning.

4.1.1. Intervju og kvalitetssikring av kandidater

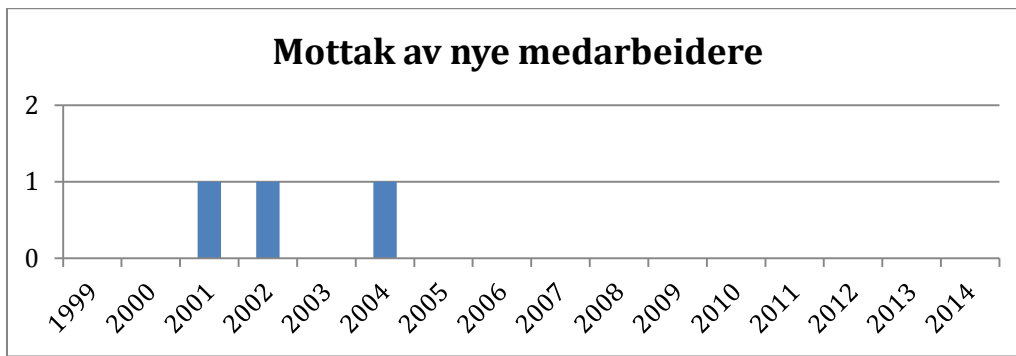


Tabell 9 Intervju og kvalitetssikring av kandidater

Det er til sammen registrert fem artikler under HR-området intervju og kvalitetssikring av kandidater. Artiklene er registrert i 2002, 2004 og igjen i 2010 og 2012.

Alle artiklene omhandler bruk av tester i rekruttering.

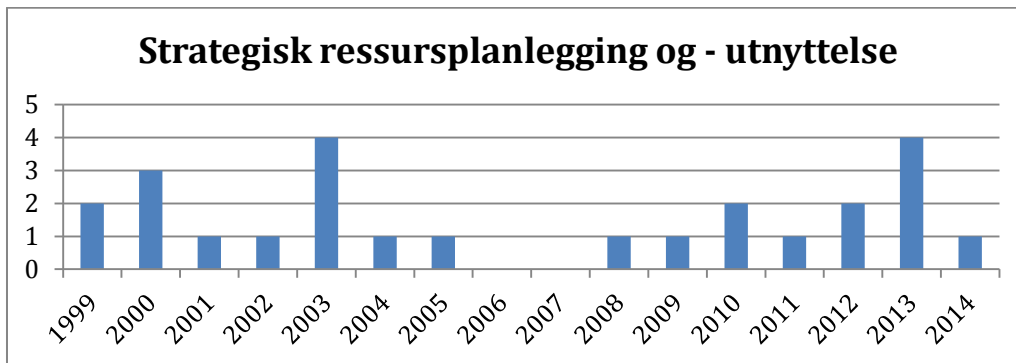
4.1.2. Mottak av nye medarbeidere



Tabell 10 mottak av nye medarbeidere

Tre artikler i vårt datamateriale er publisert innenfor HR-området mottak av nye medarbeidere. De er alle publisert i perioden 2001 – 2004.

4.1.3. Strategisk ressursplanlegging og utnyttelse



Figur 5 Antall artikler under området strategisk ressursplanlegging og utnyttelse

25 artikler (9 %) av det totale datamaterialet omhandler HR-området strategisk ressursplanlegging og utnyttelse. Området har flest artikler i den første og siste del av perioden, og en bunn i perioden 2004 til 2009. Temaet outsourcing utgjør 10 av de 25 artiklene under dette området. Temaet blir tatt opp jevnlig gjennom hele tidsperioden. Temaet kompetanseutvikling har fem artikler under dette HR-området. Disse artiklene fokuserer på hvordan organisasjoner best mulig kan benytte kompetansen til sine ansatte. Det er samme vinkling på de resterende artiklene innenfor dette området, for eksempel setter artikkelen «Mindre effektivt å jobbe i kontorlandskap» fokus på at en får redusert utnyttelse av ressursene ved å sette dem i åpent kontorlandskap.

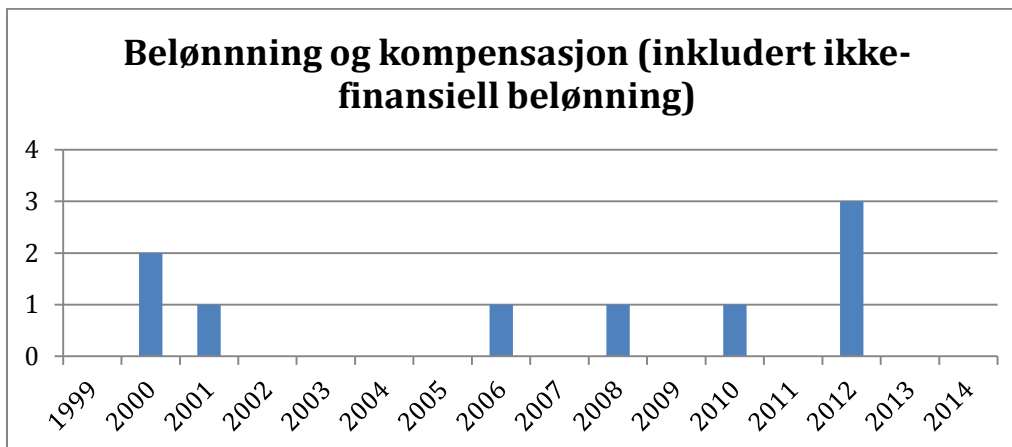
4.1.4. Ledelsesutvikling



Tabell 11 Ledelsesutvikling

Innen HR-området ledelsesutvikling er det registrert 37 artikler. Tematikken som blir tatt opp er blant annet coaching, grupper og team, kommunikasjon, utvikling, makt, relasjonsledelse, samledelse, og situasjonsbestemt ledelse. Vi ser det er noen bølgetopper. I 2008 er det registrert flest artikler under området, ni stykker. Det er fire artikler som omhandler å lede grupper og team. To artikler handler om utvikling, ett tema som går igjen gjennom hele perioden. En artikkel omhandler milleniene. I 2012 er det registrert 7 artikler. Her er blant annet registrert to artikler som omhandler beredskap og krisehåndtering.

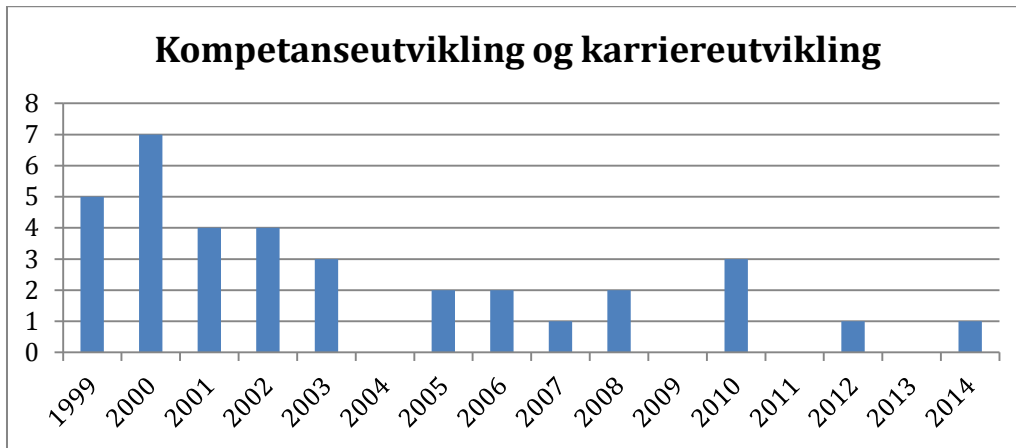
4.1.5. Belønning og kompensasjon



Tabell 12 Belønning og kompensasjon

Det er registrert totalt ni artikler under dette HR-området. Sju av ni artikler handler direkte om goder og belønning. De 2 siste artikkelene handler om verdibasert ledelse og om arbeidsmiljø. De tre første artikkelene ble registrert i 2000 og 2001, så var det en pause før vi igjen registrerte 1 artikkel i henholdsvis 2006, 2008 og 2010. I 2012 var det en topp i antall registrerte artikler, da med tre registreringer.

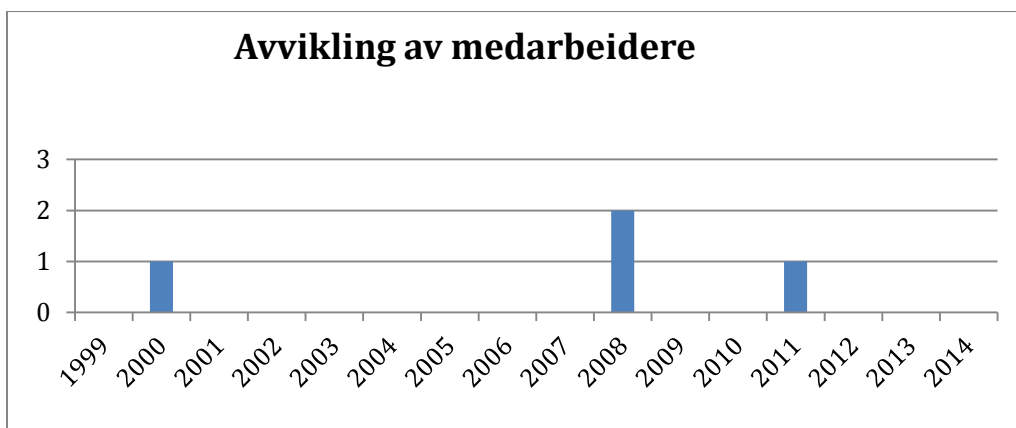
4.1.6. Kompetanseutvikling og karriereutvikling



Tabell 13 Antall artikler pr år for området Kompetanseutvikling og karriereutvikling

35 (12 %) av alle artikler i datasettet er kategorisert under HR-området kompetanseutvikling og karriereutvikling. Området blir best dekket i begynnelsen av tidsperioden vi undersøker, med henholdsvis fem, sju, fire og fire artikler fra 1999 til 2002. For resten av perioden er det færre eller ingen artikler innenfor dette området. I datamaterialet totalt er temaet kompetanseutvikling omhandlet 21 ganger, og er det temaet som vi har funnet flest tilfeller av. Innenfor HR-området Kompetanseutvikling og karriereutvikling er det flest artikler om temaet kompetanseutvikling, til sammen 12. Mentoring er omtalt åtte ganger. Intellektuell kapital blir omtalt fem ganger i løpet av de fem første årene, så blir temaet ikke tatt opp igjen. De fleste artiklene om kompetanseutvikling omhandler e-læring og etterutdanning.

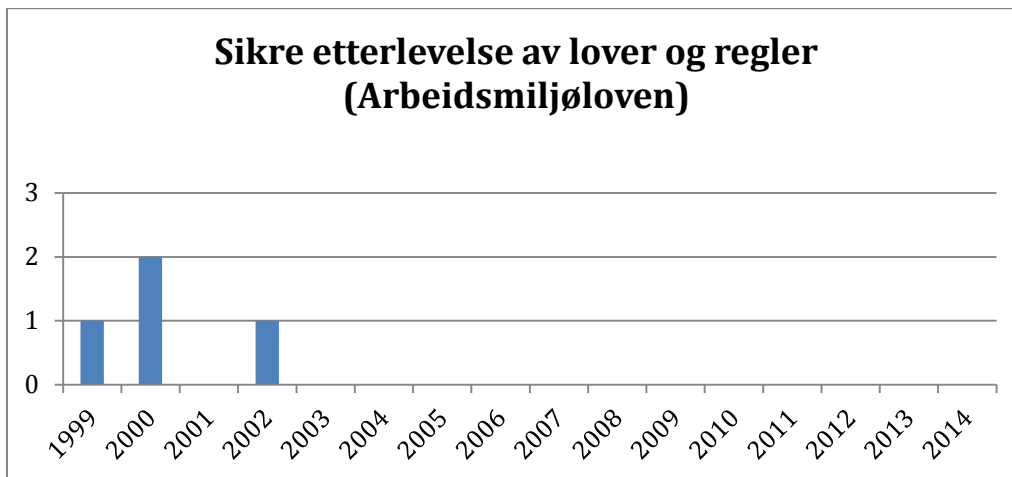
4.1.7. Avvikling av medarbeidere



Tabell 14 Avvikling av medarbeidere

Fire artikler i vårt datamateriell omhandler HR-området avvikling av medarbeidere.

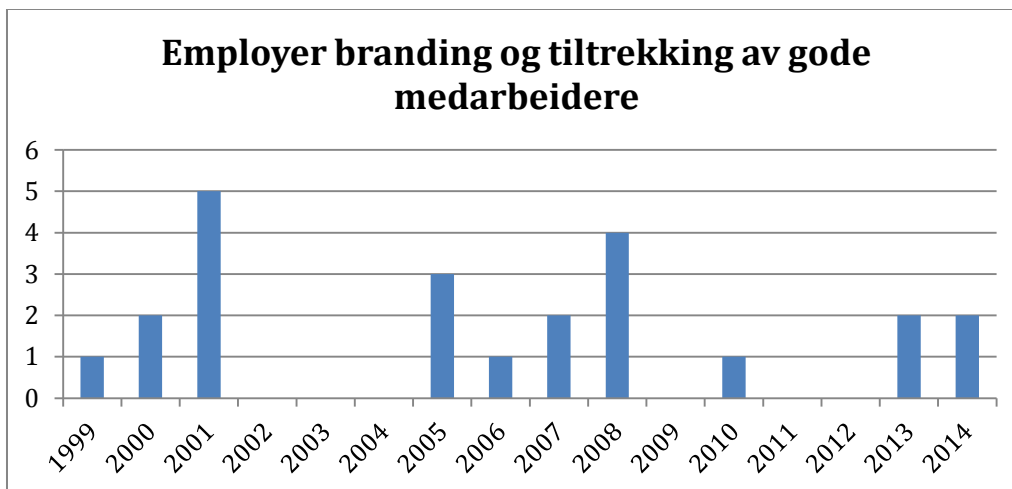
4.1.8. Sikre etterlevelse av lover og regler



Tabell 15 Sikre etterlevelse av lover og regler

Det er totalt fire artikler registrert under området. Alle disse er registrert i treårsperioden 1999 til 2002. «Kan ikke tvangsflytte folk ved outsourcing», «Helse og arbeidsmiljø», «Jobb og likestilling» og «Miljøgartneren dyrker arbeidsmiljøet» er de fire registrerte artiklene.

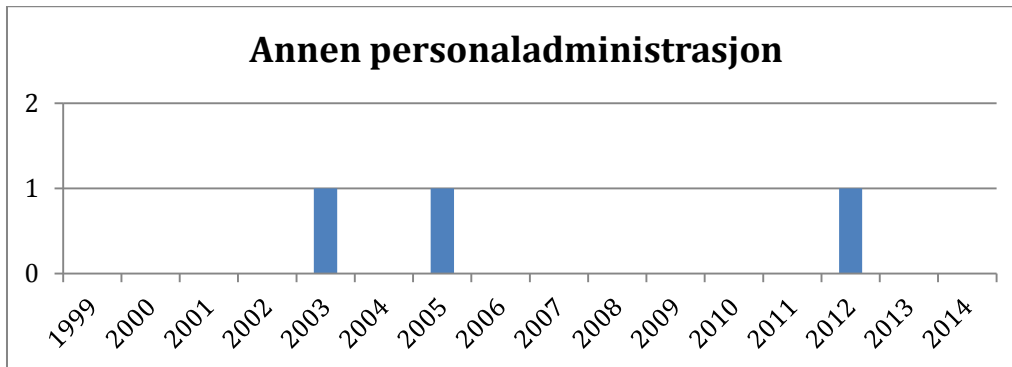
4.1.9. Employer branding og tiltrekking av gode kandidater



Figur 6 Antall artikler fordelt pr år innenfor området employer branding og tiltrekking av gode medarbeidere

23 artikler (8 %) av datamaterialet er kategorisert under HR-området Employer branding og tiltrekking av gode medarbeidere. Artiklene er ikke jevnt fordelt gjennom tidsperioden men kommer i tre topper. 18 av 23 artikler innenfor dette området omhandler temaet omdømmebygging, med fokus på å gjøre organisasjonen attraktiv for medarbeidere.

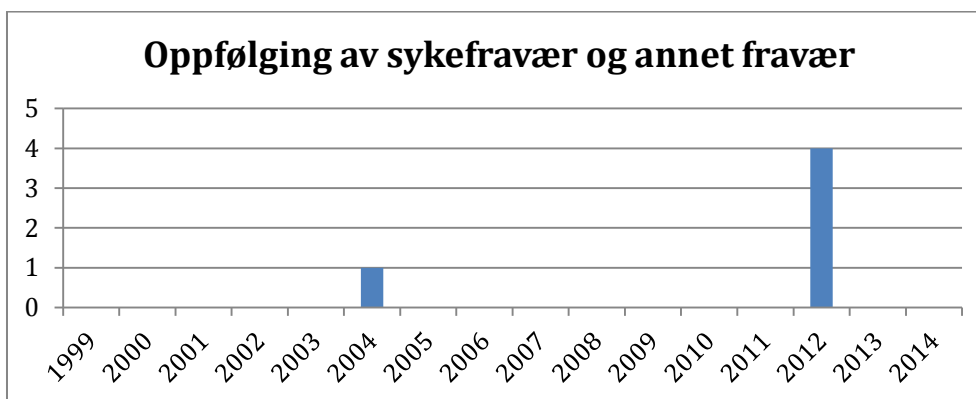
4.1.10. Annen personaladministrasjon



Figur 7 Annen personaladministrasjon

Det er tre artikler under HR-området annen personaladministrasjon. En er deskriptiv om en organisasjon som «holder på HR tradisjonene», de to andre omhandler temaet konflikthåndtering.

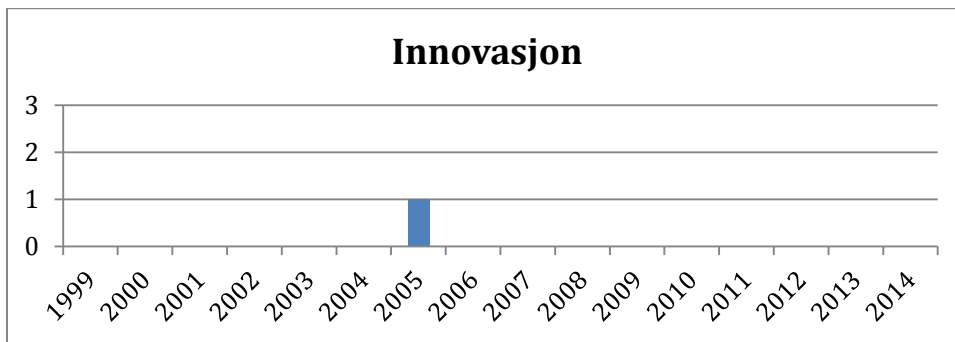
4.1.11. Oppfølging av sykefravær og annet fravær



Tabell 16 Oppfølging av sykefravær og annet fravær

Fem artikler i datamaterialet vårt er kategorisert innenfor HR-området oppfølging av sykefravær og fravær. Fire av artiklene er publisert i 2012.

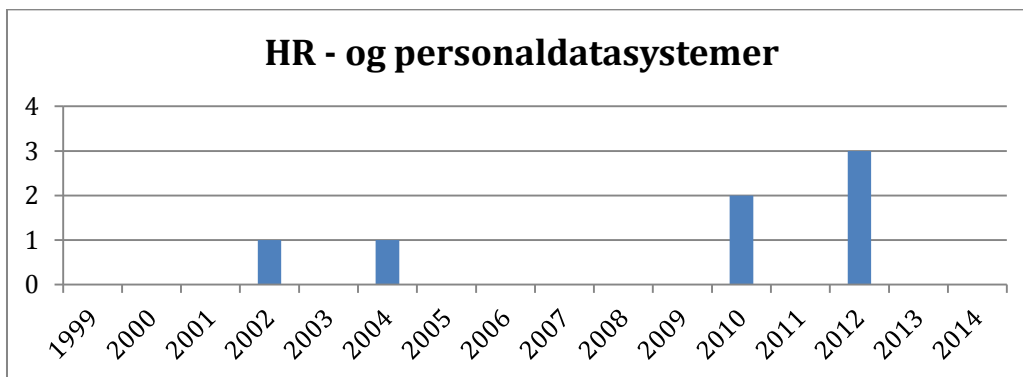
4.1.12. Innovasjon



Figur 8 Innovasjon

Vi kategoriserte kun en artikkel i hele datasettet vårt under HR-området «innovasjon». I undersøkelse til HR Norge er området innovasjon det området som scorer lavest på spørsmål om hvilke åtte HR-områder respondentene mener er viktigst for å nå de overordnede målene i sin virksomhet. Innovasjon velges bare av 9 % av respondentene. Mens neste område har hele 21 %.

4.1.13. HR og personaldatasystemer



Tabell 17 HR og personaldatasystemer

Det er registrert totalt sju artikler under HR-området HR- og personaldatasystemer. Fem av disse er registrert mellom 2010 og 2012. Det er bred variasjon i tematikken som omhandler både kompetanseutvikling, effektivisering, medarbeidersamtaler og beredskap, alt knyttet opp til datasystemer.

4.1.14. Pensjon og administrative lønnsprosesser

Vi registrerte ingen artikler under disse to HR-områdene.

I dette kapitlet har vi presentert vår data ved hjelp av tabeller og en kort skriftlig oppsummering strukturert ved hjelp av kontekstenheten «20 HR-områder».

5. Drøfting

Vi vil i dette kapitlet drøfte hva som kjennetegner utviklingen innenfor personalledelse og HR i Norge i perioden 1999 – 2014. Ser vi noen tydelige bølger av nye ideer som velter inn over norske organisasjoner, eller er det rolig havblikk med små og jevne kursendringer? Vi tar utgangspunkt i funn i vårt datamateriell, og knytter dette opp mot teorier vi har presentert tidligere i oppgaven. Vi drøfter først utviklingstrekk vi har observert innen de 20 ulike HR-områdene som HR Norge benyttet i sin undersøkelse i 2014.

Innenfor hvert område vil se etter bølger av ideer, og diskutere de generelle utviklingstrekkene, og videre drøfte noen enkelttemaer som vi mener skiller seg ut i datamaterialet vårt, og drøfte forklaringer og årsaker til disse. Først vil vi drøfte kilden vår, og hvilken rolle den har.

5.1. Bladet Personal og Ledelse sin rolle i utvikling og trender innen HR

Vi skal nå se på utvikling og trender innenfor HR i Norge, med utgangspunkt i artikler i fagbladet *Personal og Ledelse*. Fagbladet *Personal og Ledelse* har ut fra Abrahamson (1996) sin artikkel en rolle som dørvakt som sorterer og påvirker hvilke nye ideer som eksponeres for organisasjoner. Christensen et.al (2009) beskriver rollen som transportør som den som formidler og sprer oppskrifter. Bladet *Personal og Ledelse* har en slik rolle.

Ved å analysere våre data fra artikler i *Personal og Ledelse* kan vi si noe om hva som blir presentert som nye ideer inn mot ett marked av organisasjoner. I utgangspunktet kan vi ikke si noe om hvilke av disse ideene som faktisk blir implementert i ett slikt omfang at de kan defineres som trender, bare basert på å analysere artikler i ett magasin. Organisasjonene blir eksponert for ideer fra mange andre aktører også, og det er ingen automatikk i at artikler i et magasin gjenspeiler hva som faktisk blir implementert i organisasjonene. Men *Personal og Ledelse* har en stor markedsandel i Norge. Bladet opererer ikke i ett vakuum, men i samspill med sine lesere, og er avhengig av å presentere ideer som leserne oppfatter som relevante for å overleve økonomisk. Derfor kan vi anta at de i en viss grad også fungerer som forsterker for de trendene som allerede er etablert i markedet, og gir folket mer av det de vil ha. Vi mener derfor at vi i høy grad kan anslå hva som faktisk kjennetegner det norske organisasjonslivet, basert på artikkelstudier av *Personal og ledelse*.

Vi har sett at utviklingen innen bedrifter og organisasjoner i dag er at «organisasjon er organisasjon». Dette vil si at behov og etterspørsel i mye større grad i dag er lik innenfor ulike kontekster. For at *Personal og Ledelse* skal anses som en trendsetter må ideene de formidler bli oversatt fra den konteksten de blir presentert i, for så å bli konseptualisert inn i en ny sammenheng, altså inn i organisasjonen som tar i bruk ideen. Vi har sett at *Personal og Ledelse* har benyttet seg av flere av de fellesnevnerne Christensen et.al (2009) beskriver som viktige forklaringer på hvorfor noen ideer får stor utbredelse. Noen av artiklene blir presentert ved sosial autorisering, de benytter kjente organisasjoner og beskriver hvordan de har innført en ide. Storebrand, Flytoget, Adecco, Aker og Shell er eksempel på dette. Oppskriftene blir presentert som universaloppskrifter som passer alle; *Følelsesmessig innsikt - den nye spisskompetansen*, *Gjør deg selv til en merkevare*, *Alle ansatte må delta i kreative prosesser*. Oppskriften blir gjort til et moteprodukt med en brukervennlig form, produktifisering, som gir en beskrivelse på hvordan en lett kan innføre ideen i ens organisasjon, med en type «how to» liste. De benytter seg også av teknikker med å henvende seg til det enkelte organisasjonsmedlem og ved å bruke dramatisering. Alt dette mener vi styrker deres rolle som trendformidler.

5.2. Trender innenfor de 20 HR-områdene

5.2.1. Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå

Tematikk som omhandler HR som strategisk partner er registrert i hele perioden, den første artikkelen registrerte vi i 1999, og den siste i 2012. De to første artiklene som vi registrert i 1999 og 2000 hadde titlene «*Fra personalpoliti til strategisk partner*» og «*Fra personalutvikler til strategisk partner*». Temaet blir presentert som noe nytt og vi opplever at det settes en klar agenda for hva som skal prege HR arbeidet overordnet i det nye Millenniet. Fra 2002 og utover registrerer vi også flere artikler som omhandler overordnet strategi og verdier i organisasjonene. Leserne presenterer med innhold som kan hjelpe dem i å bidra i de overordnede prosesser i organisasjonene og slik også hjelpe dem til å ta aktiv plass ved lederbordet. Dette kan leses som verktøy som blir gitt for å hjelpe leseren, og som et tydelig eksempel på hvordan utviklingen vil komme til å være for HR i de kommende årene. Arbeidsmiljø er den eneste tematikken som tas opp under dette HR-området som tidligere kun har vært HR avdelingens ansvar. Den generelle trenden vi ser under dette området er at leserne presenteres med informasjon og oppmuntres til å ta del i planlegging og utvikling på strategisk nivå i organisasjonene.

5.2.1. HR-analyse og måltall

Under dette området har vi registrert den første artikkelen i 2004, det er ellers bare registrert to artikler, den siste i 2012. Strategisk HR handler om å ta en plass ved toppledelsens bord, ikke bare som person, men på vegne av HR arbeidet som blir gjort i organisasjonen. For å bli hørt må en kunne snakke språket til ledelsen. Det å måle aktiviteten som blir gjort innen HR er en måte å kommunisere med et språk som resten av lederne i organisasjonen bruker. Den humane kapitalen kjenner vi til som begrep, men å målfeste aktivitetene som gjøres innen HR er et relativt nytt fenomen. Kuvaas (Kuvaas & Dysvik, Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, 2012) beskriver hard HR som økonomisk basert eller kontrollert HR der en vil søke etter å tallfeste og måle arbeiderne i større grad. Kuvaas uttalelser kombinert med utviklingen vi ser i ulike HR forum på nett og i populistiske magasiner gjør at vi antar dette området vil ta seg opp i takt med at HR ønsker å stadfeste sin posisjon i organisasjonen.

5.2.1. Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)

Det er registrert flest artikler som omhandler grupper og team under dette området. Denne arbeidsformen er et tydelig fokus som vi ser i vårt datamateriale. I 2000 er den første artikkelen registrert: «*Pyramidene rives og teamene overtar*». Tematikken setter fokus på at det skjer en tydelig endring i organisasjonsdesignet, og at en ny trend er på vei. Videre ser vi at den generelle tendensen i materialet under dette området er å sette fokus på bygge en organisasjon og lede ut fra prinsippet om at samarbeid er inn, makt er ut. Den siste artikkelen som er registrert under området er registrert i 2013 og har tittelen «*Grenseløst arbeidsliv*». Den oppsummerer på mange måter utviklingen vi opplever å se med en overgang fra den hierarkiske og byråkratiske modellen som rives ned i 2000, til den nyutviklede designet som baserer seg på å fremheve medarbeiderskap og organisasjoner som er skreddersydd for raske endringer.

5.2.1. Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring

Dette er HR-området med flest artikler. Innenfor HR-området medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring finner vi få artikler som går på de tradisjonelle HR-oppgavene. Det er få artikler som omhandler oppfølging og støtte av enkeltansatte, vi har for eksempel bare registrert seks artikler om temaet medarbeidersamtale. De temaene det er flest registreringer på under området er coaching og resultatbasert belønning. Coaching skrives det om i hele perioden fra 1999 til 2014, det er en topp i 2006 med seks artikler om temaet. Coaching som tema har preget hele den undersøkte perioden og vi opplever at det skjer en utvikling hvor en

forsøker å legitimere fenomenet. Coaching oppleves for oss som en konseptualisert oppskrift, det blir et begrep, et språklig merke. På samme måte som en myte opplever vi coaching som et konsept som kan formes og justeres av organisasjonen ved at den finner tilpassede løsninger.

Resultatbasert ledelse skrives det mye om i noen perioder, 2002 og 2014. Resultatbasert ledelse blir presentert i 2002 blant annet ved eksemplifisering av bruk i to store norske organisasjoner, DnB og Storebrand. Tematikken blir igjen hentet frem i 2012, men vi opplever da at leserne blir presentert artikler som også tar opp noen av utfordringene ved bruk av resultatbasert belønning. Fra 2011 og utover blir det presentert fire ulike tema som en kan knytte opp mot resultat og prestasjon; prestasjonsledelse, forretningsbasert ledelse, frynsegoder og rating av ansatte. Det er i denne perioden til sammenligning registrert bare en artikkel om motivasjon og arbeidsglede. Under HR-området *HR analyse og måltall* argumenterte vi for at dette er ett område vi tror vil komme sterkt i tiden fremover. Utviklingen innen resultatbasert belønning ser vi i sammenheng med dette og mener det underbygger trenden Kuvaas (2012) beskriver, der ansatte sees på som human kapital som må måles og vurderes.

5.2.1. Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning

Den første artikkelen registrert under dette området er fra 1999 og har tittelen «*Den som behersker endring vil vinne*». Den beskriver på en god måte fokuset vi ser i vårt materiale under dette område da endringsledelse er tematikken som går hyppigst igjen. I 2006 kan vi for første gang lese en artikkel som kan tolkes som at endring ikke lengre ansees som noe nytt, men normaltilstand: «*Still inn og still om (endring er normaltilstand)*». Det er ingen artikler under området som omhandler nedbemanning. Årsaken til dette vil vi drøfte under HR-området avvikling av medarbeidere.

5.2.1. Intervju og kvalitetssikring av kandidater

Alle artiklene på dette området omhandler testbruk innen rekruttering. Tematikken er første gang registrert i 2002 og registrert med jevne mellomrom gjennom hele perioden med et fåtall artikler. Vinklingen er hovedsakelig rettet mot rett og fornuftig bruk av testverktøy. Testbruk har blitt svært utbredt innen HR og vi opplever at *Personal og Ledelse* setter et fokus som kan være med på å ivareta omdømmet til hele sektoren. Vi vet fra teorien at testpsykologien

allerede hadde en fremtredende plass i Waalers bok *Mennesket og bedriften* (1945), og at dette derfor ikke er noen ny ide som er kommet inn HR i den perioden vi har studert.

5.2.2. Mottak av nye medarbeidere

Det er svært få artikler under dette området og disse er registrert i en kort periode, mellom 2001 og 2004. Vi har vanskelig for å si noe om utvikling innen området.

5.2.3. Strategisk ressursplanlegging og – utnyttelse

Outsourcing er temaet som er registrert flest ganger under dette området, og vi ser også at temaet blir nevnt gjennom hele perioden. Dette fremstår som et relativt nytt fenomen som i løpet av perioden har satt seg. I 2000 har vi registrert en artikkel som påpeker «*Kan ikke gjøre alt selv*», og videre en som viser til gevinsten med outsourcing «*Frigjør tid til kjerneoppgavene*». Vi opplever videre at det stilles spørsmål til hva outsourcing gjør med organisasjonen og i 2005 blir dette satt fokus på gjennom artikkelen «*Når medarbeideren jobber ett annet sted*».

Kompetanseutvikling, som vi har vært innovert tidligere, er også registrert under dette området, det samme gjelder grupper og team.

5.2.4. Ledelsesutvikling

Det blir presentert ulike ledelsestyper gjennom hele perioden. De to første artiklene vi har registrert handler om hva som er dårlige måter å lede på, og hvilke negative konsekvenser disse kan gi: «*Helsefarlige lederstiler*», «*Maktsyk ledere gir lav arbeidsmoral*». Artikkelen «*Følelsesmessig innsikt den nye spisskompetansen*» i 2002 leser vi som en tydelig uttalelse om et fenomen som er på vei innen ledelse, som en reaksjon på konsekvensene en har sett ved bruk av makt. I 2002 kommer også artikkelen «*Behovsprøvd ledelse, slik leder du medarbeidere i ulike livsfaser*». Fokus på å lede det enkelte menneske, og fokus på å lede ut fra situasjon er to fokusområder i begynnelsen av perioden vi har hentet materiale fra. Videre ser vi artikler som omhandler utfordringene ved å transformere disse ideene inn i organisasjonen, og det er mye fokus på hvordan en kan utvikle seg som leder og håndtere utfordringer med den nye måten å tenke på innen ledelse. En ser det skjer en justering i perioden, et eksempel fra 2006 er artikkelen «*Vær klinkende klar*», som henviser at det fremdeles er behov for at ledere tar styring i noen situasjoner og i 2012 har vi registrert artikkelen «*Etterspør mer ledelse*». *Personal og Ledelse* fremstår for oss som en transportør av disse ideene uten å ha en veldig tydelig holdning om hvilken ide som er den riktige. De er

informative og eksemplifiserer, men vet nok også at om de går ut med «*dette er det store nye...*» kan de måtte avkrefte dette allerede i den neste utgaven da det i dag er så rik tilgang til ulike ideer innenfor området.

Fokus på å organisere arbeid i grupper og team, et fokus vi ser i hele vårt datamateriale, kommer også til uttrykk innenfor ledelsesutvikling. I 2008 har vi registrert flere artikler som fokuserer på å lede denne type konstellasjoner. Dette året er det også interessant å finne en artikkel som omhandler hvordan lede den nye generasjonen arbeidstakere, Millenierna. Dette, sammen med noen artikler som omhandler det å lede i krise, som er registrert i 2012, er to reaksjoner vi ser på som en tilpasning til endringer i verden ellers. Det første som en tilpasning til endringer innen en populasjonsgruppe, det andre som en tilpasning i etterkant av blant annet den traumatiske hendelsen på Utøya i 2011.

5.2.5. **Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)**

Artiklene som er registrert under dette området fokuserer først og fremst på ikke-finansiell belønning. Det er et gjennomgående fenomen i hele perioden å tilby medarbeiderne incentiver og goder som ivaretar mer enn situasjonen på jobb. Hjemmekontor, livskvalitet, omsorg for familiemedlemmer er eksempel på tematikk. Artikkelen som vi har registret i 2012 «*Frynsegoder som gjør hverdagen enklere*» oppsummerer fokuset vi ser fra 2000 og frem til 2012.

Dette kan ha samsvar med at det i samme periode som vårt datamateriale er hentet fra, har vært gode tider i Norge. Det har vært konkurranse om de mest kompetente medarbeiderne og organisasjoner har måtte sette fokus på mer enn lønn for å kunne tiltrekke seg medarbeidere. Samtidig har det kanskje også vært en bevisstgjøring med tanke på hvordan en medarbeider har det på fritiden i større grad påvirker jobbprestasjon. Den teknologiske utvikling har visket ut noen av grensene mellom jobb og privatliv, noe som har påvirket begge veier. Ut fra dette ser vi på fokuset på ikke-finansiell belønning som en trend og respons på kravene i omverdenen.

5.2.6. **Kompetanseutvikling og karriereutvikling**

Dette temaet registrerte vi første gang i 2000 med et flertall artikler som fokuserer på etterutdanning og intern intellektuell kapital. Utviklingen i løpet av perioden går på at det i stor grad er mulig å utvikle kompetansen internt i organisasjonen. I 2002 har vi registrert at mentoring kommer på banen som et tema, og dette er med på å sette fokus på at

organisasjonene innehar mye kompetanse internt og ikke trenger sende medarbeiderne på kurs og utdanningsinstitusjoner. “Lær av generasjonene over oss», (2003), «Gratulerer du har vunnet en mentor»(2007), “Arbeidsplassen viktigst for læring” (2008) er tre artikler hentet fra ulike perioder i vårt datamateriell som viser fenomenet som preger utviklingen med å opparbeide interne systemer som bidrar til kompetanseutvikling og – utveksling.

5.2.7. Avvikling av medarbeidere

Det er registrert få artikler under dette området. Vi hadde heller ikke forventet å finne mange artikler under dette området i vårt kildemateriell, da denne type oppgaver er nøye regulert av lovverk i Norge. Vi ser området er dekket i år 2000, 2008 og 2011. Den finansielle krisen som rammet i 2008 kan være en av grunnene til registreringene dette året. Vi ser ikke noen bølger knyttet opp mot dette temaet. Det vi derimot antar er at det vil komme flere slike artikler i tiden fremover ut fra den utvikling vi ser i arbeidsmarkedet i Norge i dag med store nedbemanninger i vår primærbransje olje og gass, og noe restriktive holdninger til om dette vil kunne snu seg med det første.

5.2.8. Sikre etterlevelse av lover og regler (Arbeidsmiljøloven)

Også under dette området er det registrert få artikler. Arbeidsmiljøloven har vært et viktig arbeidsredskap for personalforvaltningen. De artiklene vi har registrert er i perioden 1999 til 2002, og vi kan slik sett anta at fokuset på dette området innen HR er nedadgående. Samtidig synes vi det er interessant at dette skrives så lite om da det fremdeles er et ansvar som ligger på HR avdelingens bord og som kan gi juridiske og økonomiske konsekvenser som igjen kan gå ut over omdømme, om de blir oversett. *Personal og Ledelse* har en egen seksjon i bladene sine der lesere kan stille spørsmål til ulike fagfolk, blant annet en jurist. Temaer innenfor dette HR-området blir tatt opp her, og det kan være noe av grunnen til at området er så lite dekket i egne artikler i store deler av perioden.

5.2.9. Employe branding og tiltrekking av gode kandidater

Flertallet av artiklene som omhandler dette tema handler om hvordan bygge opp organisasjonens omdømme for å tiltrekke seg kandidater. Fra dette er registrert første gang i 2002 med artikkelen «Kommunikasjon og jakt på talentene», kan en jevnlig lese artikler som fokuserer på organisasjonen og dens ansatte som merkevarer og hvordan en kan kommunisere dette. Vi ser ut fra artiklene en trend som vi antar er en reaksjon på det gode arbeidsmarkedet som har preget perioden. Det har vært mangel på arbeidskraft og en kamp om de beste

hodene. Lønnsnivået har vært godt i Norge, og arbeidstakerne ser etter andre faktorer i sine valg. Det å kunne identifisere seg med bedriften en jobber i, kunne finne match med sine verdier og være stolt av arbeidsplassen har være underliggende behov som kan ha vært med å utvikle fokuset med å bygge omdømme i arbeidet med å tiltrekke kandidater.

5.2.10. Annen personaladministrasjon

Vi har registrert svært få artikler under dette området. Tidligere i oppgaven har vi påpekt at disse tradisjonelle administrative oppgavene er reaktive, HR-avdelingene utfører oppgavene på bestilling fra andre deler av organisasjonen. Hvorfor blir dette temaet så lite omtalt i magasinet vi undersøker? En forklaring kan være at slike oppgaver ikke lengre utføres av HR-avdelingen, men i større grad er fordelt ut i linjeorganisasjonen, delvis hjulpet av ny teknologi som åpner for større grad av «selvbetjening», og økt personaladministrativ kompetanse blant ledere på alle nivå. En annen forklaring kan være at disse oppgavene i så stor grad er implementert og etablert i organisasjoner, at det ikke er så stor etterspørsel etter artikler innenfor dette området.

5.2.11. Oppfølging av sykefravær og annet fravær

Dette er et av de klassiske områdene HR og personal har hatt et ansvar for. Vi ser samme tendensen her som under områdene arbeidsmiljølov og personaladministrasjon. Det er registrert få artikler. De artiklene som er registrert er registrert i 2004 og 2012. I motsetning til arbeidsmiljøloven ser vi derimot at det er fokus på sykefravær i flere av artiklene som kommer inn under andre HR-områder. Fokuset i vårt datamateriell er etter vår mening mer på å forebygge enn å følge opp.

5.2.12. Innovasjon

Det er kun registrert en artikkel under dette temaet, «*Innovasjonskompetanse*» i 2005. Vi ser tydelige indikasjoner innenfor andre HR-områder at HR som fagområdet ønsker å være mer strategisk. Det overrasker derfor at HR-området innovasjon blir omhandlet så lite i magasinet. Også i HR-undersøkelsen 2014 (HR Norge & EY, 2014) er dette det området i undersøkelsen som skåret lavest av de 20 HR-områdene som respondentene mener er viktig for å nå de overordnede målene i virksomheten de neste tre årene.

5.2.13. HR - og personaldatasystemer

Selv om det oppleves som at HR går mot å operere på et mer overordnet nivå i organisasjonene vil funksjonen fremdeles inneha ansvar for de tradisjonelle personaladministrative og lovfestede oppgavene. Et hjelpemiddel som kan være med å effektivisere dette arbeidet er personaldatasystemer. Artiklene som er registrert under området varierer fra rekruttering, håndbøker, kriseplaner til generell medarbeiderutvikling. Å bruke og utvikle datasystemer som kan lette arbeidet med administrasjon er et fenomen som vi mener kommer som en naturlig utvikling basert på den teknologiske utvikling kombinert med behovet for å frigjøre tid til andre oppgaver.

5.3. *Trender basert på temaer generelt*

Vi har sett hvordan utvikling på de 20 områdene innenfor fagfeltet HR har vært i perioden vi undersøker. Med utgangspunkt i dette, og ved å gå gjennom datamaterialet vårt med fokus på eksplisitte temaer, mener vi å ha funnet indikasjoner på fire overordnede trender innenfor HR i perioden vi har studert. Disse er fokus på kompetanseutvikling, fokus på coaching, fokus på HR som strategisk partner og fokus på omdømme. Temaene outsourcing, åpne kontorlandskaper og teamarbeid kommer også høyt opp på listen over antall artikler pr tema. Men etter å ha gjennomgått disse har vi vurdert disse som generelle trender for organisasjoner som helhet, mer enn eksplisitte trender for HR avdelingene i organisasjonene. I de fleste organisasjoner vil likevel HR være involvert i implementering og oppfølging av disse temaene, da deltagelse i organisasjonsutvikling generelt, og endringsprosjekter, er en naturlig del av HR sitt ansvarsområde.

5.3.1. **Kompetanseutvikling**

Det er flest artikler om temaet kompetanseutvikling i vårt datamateriell. "*Sats på de ansatte!*", «*Arbeidsplassen - læringsarena for alle*», «*Lærer for lite på jobben*», «*Intern rekruttering - dyrk frem ledertalentene*» er eksempler på artikler som omhandler kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling tas første gang opp i 2000 og dukker jevnlig opp frem til og med år 2014. Bortsett fra en artikkel som går spesifikt på bruk av e-læring til kompetanseutvikling – «*Sats ikke alt på e-læring*» - blir temaet omhandlet positivt gjennom hele perioden.

De fleste i full jobb bruker mye av tiden sin på arbeid, og er mer sammen med kollegaer enn familien i løpet av arbeidsuken. Tidligere var de fleste arbeidstagere underlegne ledelsen,

både med tanke på makt og kompetanse, og kunne lett erstattes dersom de ikke innfridde forventninger eller motsatte seg endringer. Tidligere i oppgaven har vi sett hvordan norsk organisasjonsliv på 1990-tallet endret seg til det vi i dag benevner kompetanse-samfunnet. Maktbalansen har endret seg, og mens de ansatte før var avhengige av arbeidsplassens gunst er organisasjoner i dag ofte helt avhengig av sine ansatte og deres individuelle kunnskap for å overleve. Arbeidsoppgavene er blitt mer kompliserte, og kunnskap forflytter seg ofte ut av organisasjonen om noen slutter. Begrepet human kapital viser til at menneskene har en verdi for bedriften. Drucker (Management challenges for the 21. century, 2007) mente at en av utfordringene som ville komme etter årtusenskiftet var å få kunnskapsarbeiderne til å produsere. Han beskriver kunnskapsarbeiderne som eiendeler som må bli styrt og bevart. De mest verdifulle eiendeler i det 20. århundrets organisasjon var produksjonsutstyret, mens det i det 21. århundrets organisasjon er kunnskapsarbeiderne og deres produksjon. Å øke denne kapitalen ved å satse på å videreutvikle den kompetansen som er internt vil være et rasjonelt valg i en tid der konkurransen om kompetanse er til stede, og der spesialkompetanse er dyrt å rekruttere. På samme måte som det er mer lønnsomt å ta vare på en etablert kunde istedenfor å skaffe en ny, er det i utgangspunktet mer lønnsomt for en organisasjon å ta vare på og utvikle en dyktig medarbeider, istedenfor å rekruttere nytt. Kuvaas (2012) påpeker at HR suksess blant annet handler om å utvikle de menneskelige ressurser sine kunnskaper, ferdigheter, holdninger, motivasjon og adferd.

I vår gjennomgang av HR-område kompetanseutvikling og karriereutvikling har vi beskrevet hvordan utviklingen har gått fra å fokusere på etterutdanning eksternt til å opparbeide interne systemer og prosesser for kompetanseutvikling og – utveksling. Dette ser vi blant annet i artiklene som omhandler temaet mentoring. Mentoring er ett populært begrep som stadig dukker opp i ulike sammenhenger både i organisasjonslivet og i media. Noen ganger kan det oppleves som et buzz-ord uten klare definisjoner. Mentoring er kompetanseoverføring, ofte med fokus på overføring av kompetanse fra senior til juniornivå. Mentoring blir omtalt i magasinet første gang i 2001. Temaet blir behandlet også i 2002 og 2003, så en gang i 2005, og 2007, to ganger i 2010 og en gang i 2014. Som tidligere nevnt er kompetanse kapital for organisasjoner, og vi har sett på kompetanseutvikling i form av utdanning og kursing. Mentorordninger er et svar på behov for kompetanseoverføring internt i bedriften. Det kan både gå på erfaring (senior til junior) eller spesielle kompetanser som en ønsker å tilegne seg fra andre medarbeidere i organisasjonen.

Eksempler på artikler som omhandler mentoring er *"Trainee trenger mentor"*, *"Lær av generasjonene over oss"*, *"Satser på seniormentorere"*, *"Fint å kunne dele sine erfaringer"*. Ønsket er at kompetanse skal "gå i arv" i organisasjonen. Dette kan være positivt på et personlig plan, samtidig ligger det også en økonomisk gevinst i dette for organisasjonen. Kompetanse blir beholdt i organisasjonen om noen slutter, risiko spres ved at flere kan dele på ansvar, en unngår kostnader ved nyansettelser, og en kan beholde ansatte ved at de blir stimulert av å være en del av et utviklende miljø, noe som passer bra med strategier om å bygge ett sterkt employe branding. Kompetanse er dyrt å miste og å kjøpe. Ved å lage gode systemer internt i organisasjonen kan en utvikle og bevare kostbar kompetanse i bedriften. En interessant refleksjon rundt dette temaet er trendene vi ser i dag med ett løsere ansettelsesforhold i det norske arbeidsmarkedet, der flere og flere ansatte har lite tilknytning til organisasjonen de utfører arbeid for, for eksempel ved at arbeidskraft hentes inn gjennom bemanningsbyråer. En bieffekt vi hører lite om i diskusjonen rundt dette, er hvilke konsekvenser slik organisering av arbeidskraften gir for den samlede kompetansen i organisasjonen over tid.

Organisasjoner bør ha en klar strategi for forvaltning av kompetanse. Vi har ut fra artiklene vi har sett på i denne oppgaven, egne erfaringer fra arbeidsliv og fagpublikasjoner, ett inntrykk av at HR-miljøet generelt ønsker å være eier av slikt strategiarbeid innad i organisasjonene, og aktivt ta styring på arbeid med kompetanse. Flere organisasjoner har i dag egne ansatte innen HR som har ansvar for kompetanseutvikling. Større organisasjoner har til og med utviklet egne interne skoler og akademier (For eksempel Bavaria akademiet og Swecoskolen). I de tilfellene hvor kompetanseutviklingen i en organisasjon gjennomføres med utgangspunkt i definerte mål og strategier kan trenden forklares med rasjonalitetsbasert teori. Organisasjonen iverksetter ett planlagt tiltak med ett forventet utfall om å komme fra en tilstand til en annen. Men i andre tilfeller tilbys videreutdanning og kursing for ansatte som goder, ut fra medarbeidernes ønsker og uten særlig intern kontroll. Det ligger ingen klar strategi bak kompetanseutviklingen, og den foregår impuls og trendbasert, der den enkelte medarbeider tar kurs som er «i vinden» eller populære i miljøet rundt organisasjonen. Det kan være interessant å se om det er mindre involvering i arbeidet med kompetanseutvikling fra HR sin side i disse organisasjonene.

Ut fra datamaterialet vårt ser vi at fokus på kompetanseutvikling har preget hele perioden vi har undersøkt. Som vi tidligere har nevnt er ikke dette fenomenet noe nytt, men vi ser en

utvikling i materialet vårt der en har gått fra å ha fokus på etterutdanning og eksterne kurs for ansatte, til å dreie fokuset mot kompetanseutveksling internt i organisasjonen.

5.3.2. Coaching

Den første artikkelen om coaching er fra 1999 og det har blitt skrevet jevnlig om temaet gjennom hele perioden vi undersøker. Selv om magasinet vi har undersøkt heter *Personal og Ledelse*, er det kun to av artiklene om temaet coaching vi har kategorisert under HR-området ledelsesutvikling. De fleste andre artiklene fokuserer på coaching som ett verktøy for medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring. Fra 1999 til 2005 er det først og fremst en positiv vinkling på artiklene om temaet coaching. Det gis eksempler på hvilke kvaliteter coaching har, og hva metoden kan gjøre for den gode samtalen. Denne positive holdningen ser vi også videre, men fra 2006 dukker det også opp flere kritiske artikler. I år 2006 er det en topp for artikler om temaet. En av artiklene dette året har tittelen «*Halvparten av norske coacher mister tittelen*».

I 2014 hadde VG (Verdens Gang, 2014) en sak med overskriften «*Rekordmange personlige coacher*». Her legges det frem tall som sier at det aldri før har vært flere personlige coacher i Norge, og at det finnes betydelig flere veiledere og rådgivere enn psykologer. Tidligere har norsk kultur vært preget av pietismens menneskesyn og den nordiske janteloven, mens dagens økte globalisering og informasjonstilgjengelighet gir oss et bilde av det presterende mennesket, og en større aksept for å være dyktig. En forklaring på at coaching har blitt en trend innenfor HR mener vi kan være at det i dag er et tydeligere fokus på å prestere og være en ener. Blant generasjonen som nå er i alderssegmentet 15 til 25 år snakker vi allerede om en «generasjon prestasjon», som får psykiske reaksjoner i form av stress og depresjoner på grunn av det de opplever som ett press på å prestere og gjøre det maksimale ut av livet sitt. Dette gjenspeiler seg også i det indre organisasjonslivet, og vi ser også at det er utvikling fra det personlige fokus på den enkelte leders behov for coaching «*ledere trenger hjelp*» til å bli presentert som en oppskrift for hele organisasjonen «*Bygg en coachingkultur*». På samme måte som det i samfunnet for øvrig har blitt et fokus på å kvalitetssikre coachingen, blir kvalitet også fokusert på i *Personal og Ledelse*.

Vi undres over det store fokuset fenomenet coaching har fått i perioden, og hvilken reell effekt fenomenet egentlig har. Christensen et.al (2009) snakker om myter og vi opplever at coaching i perioder får en mytestatus, en sosialt skapt norm i de institusjonelle omgivelsene.

Vi stiller spørsmålet om mange organisasjoner har inkorporert coaching, for at de kan vise utad at de er med på moten, og at dette er viktigere enn at hvorvidt det har en reell effekt. Å sitte i en lederposisjon kan være ensomt. I Norge er det mange mellomstore bedrifter spredt ut over store geografiske områder. En kan fort havne mellom lojalitet til styret og medarbeidere, og få større ansvar for mennesker enn hva en regnet med da en begynte som entreprenør for en liten organisasjon. Slike menneskelige faktorer kan også være med å forklare hvorfor coaching er så populært blant norske ledere i dag. Fordi coaching går like mye på det individuelle som organisasjonen som helhet, er det lett å bruke nyinstitusjonelle teorier for å forklare spredningen av denne ideen. Bruk av coaching blir en positiv merkelapp å benytte seg av, det assosieres med å være viktig og ansvarsfull, og sender signaler om at en ønsker utvikling og fremgang. For organisasjonene som tilbyr coaching til sine ansatte blir det ett signal om ønske å utvikle og ivareta sine ansatte. Ut fra våre funn mener vi det er rimelig å anta at coaching er en trend som har kjennetegnet norsk personalledelse og HR de siste 15 årene. Coaching som fenomen har gått den klassiske løypen som trend, fra å komme inn som noe nytt og spennende, som innovative organisasjoner kunne benytte som merkelapper, til å være noe de fleste organisasjoner tilbyr som ett rasjonelt verktøy innenfor sitt arbeid med medarbeiderutvikling.

5.3.3. HR som strategisk partner

Vi har i presentasjonen av utvikling innen ulike HR-områder sett at fokuset på HR som strategisk partner kan fremstå som en bølge i perioden vi har undersøkt. Det minskende fokuset på artikler som omhandler de tradisjonelle HR oppgavene, arbeidsmiljøloven, personaladministrasjon og oppfølging av sykefravær mener vi underbygger dette. Vi har også sett at HR-området personaldatasystemer fokuserer på å lage verktøy for å effektivisere de oppgavene som tradisjonelt har vært primæroppgaver innen HR, og slik frigir tid til å ta en mer strategisk posisjon i organisasjonene. Vi har sett eksempler på artikler som gir tydelige verktøy for at HR skal kunne plasseres strategisk i organisasjonen, og fokus på hvordan HR kan tilegne seg oppgaver som tidligere ikke har vært assosiert med HR.

Men er temaet HR som strategisk partner en motebølge? De første artiklene om temaet kommer helt i starten av tidsperioden vi undersøker. Vi har sett i teoridelen om organisasjonsutvikling at diskusjonen om HR som strategisk partner startet allerede på 90-tallet, altså før de første årgangene av bladene vi har undersøkt. Det er derfor stor sannsynlighet for at motebølgen startet før tidsperioden vi undersøker. Vi registrerer ut fra

vårt materiell at fokuset på temaet forsterker seg gjennom tidsperioden vi undersøker. Vi ser det kanskje best indirekte på fraværet av fokus på tradisjonelle HR-oppgaver i utvalget av artikler.

Vi mener at vi ikke kan slå fast at dette er en tydelig motebølge innenfor tidsperioden vi undersøker. Enten ser vi i tidsrommet vi har undersøkt toppen på en bølge som har startet tidligere, eller så kan vi anta at dette er en institusjonalisert oppskrift som har etablert seg, og som vil endre utviklingen av HR-området permanent over tid.

Fokuset i bladet er at HR-avdelingene bør posisjonere seg som strategisk partner for toppledelsen. Titlene på artiklene om HR som strategisk partner er ganske tydelige på hvilken vinkling temaet har fått i magasinet, og er gjennomgående av typen: «*HR skal sitte i framsetet*», «*Vil gjøre HR-medarbeidere til Business Partnere*» og «*Fra personalpoliti til strategisk partner*». Temaet fokuserer på hvordan HR-avdelingene må endre seg, og finne en ny rolle i organisasjonen. Målet er å bli en del av det proaktive topplederskapet i organisasjonene, og ikke bare en reaktiv og operativ stabsfunksjon. Vi har i andre sammenhenger hørt denne utviklingen beskrevet som at HR ønsker å være med å legge de strategiske føringene for ledelse av medarbeidere, mer enn å behandle saker på vegne av dem, eller sagt enda sterkere, at HR går fra å være de ansattes agent, til å bli ledelsens agent. Vi har ikke noe grunnlag for å konkludere med at dette er det Abrahamson (Abrahamson, 1996) viser til som en rasjonell endring, men vi opplever ideen som progressiv og innenfor det han definerer som en mote. Ut fra datamaterialet vårt, samtidens artikler og fagfokus innen HR som Kuvaas (2008) peker på, opplever vi at det er en kollektiv tro på at dette er den rette veien å gå for HR funksjonen.

Vi har ikke funnet eksempler på refleksjoner omkring hvorvidt denne oppskriften er riktig for alle organisasjoner uavhengig av type og størrelse. Systemidentitet (Christensen, Lægred, Roness, & Røvik, 2009) gir rom for spredning av oppskriften innenfor ulike sektorer og typer organisasjoner. Vi stiller likevel spørsmål om ikke størrelse og type organisasjon, ledelsens profesjonalitet, HR-avdelingenes kompetanse og andre organisatoriske forhold vil ha en betydning for hvorvidt en slik endring vil være rasjonell for en organisasjon, og for muligheten for HR-avdelingene til å få plass og påvirke på et høyere strategisk nivå.

I HR-undersøkelsen 2014 (HR Norge & EY, 2014) er det funnet en viss forskjell i svarmønster ut i fra størrelsen på organisasjonene. Små organisasjoner har større fokus på *belønning og kompensasjon, Employee Branding og administrative lønnsprosesser* enn de større virksomhetene. En ser også at norske virksomheter gjennomgående velger flere fokusområder enn andre europeiske land, noe som kan tyde på at de har utfordringer med å gjøre konkrete valg om hva som bør satses på og hva som kan nedprioriteres. Noe av den uklarheten vi opplever i møte med HR medarbeidere kan ha sitt utspring i dette.

Hva er årsaken til at denne utviklingen blant norske HR-avdelinger? Vi finner ikke konkrete svar på dette i artiklene i datamaterialet vårt. I teoridelen har vi vært innom innføring av målstyring i offentlig sektor på slutten av 1980-tallet (Jørstad F. R., 2002). Denne endringen i måten organisasjonene skulle tenke på, kan forklare noe av grunnen til at ideen med å tenke HR som strategisk partner oppstår. HR skal kunne måle og forsvare sitt bidrag inn i organisasjonen, på samme måte som andre avdelinger.

Vi har reflektert litt rundt to andre endringer i norsk organisasjonsliv som vi mener kanskje er med og forklarer fenomenet. Det første er endring i kompetansenivå hos organisasjonenes medarbeidere. Medarbeidere har i dag gjennomgående høyere generell kompetanse og er derfor mindre avhengig av bistand fra en stabs-funksjon enn tidligere. For eksempel var mellomledere tidligere i mye større grad internrekruttert uten formell lederkompetanse. I dag er det mer vanlig at mellomledere har en bred og generell lederkompetanse, som også inkluderer kompetanse på områder som tradisjonelt var HR sitt domene, for eksempel rekruttering og medarbeideroppfølging.

Den andre årsaken er at mange av de tradisjonelle arbeidsoppgavene til HR-avdelingene er automatisert eller utføres som selvbetjening av den enkelte ansatte. For eksempel kan den enkelte ansatte på egenhånd ajourføre informasjon om seg selv i ett personalsystem, uten å måtte ha bistand fra HR-avdelingen.

Til sammen fører disse to årsakene til at det er mindre behov for den tradisjonelle HR-avdelingen. Og som en produsent som ikke lengre har like god omsetning på sine varer og tjenester, må HR-avdelingene utvikle nye tjenester de kan «selge» internt i organisasjonen, og som kan rettferdiggjøre deres eksistens.

Vi opplever at *Personal og Ledelse* er med på å skape en kollektiv tro på at skifte mot mer strategisk fokus er rette veien å gå for HR. De er tydelige i sitt språk om at HR skal skifte

rolle, artikkelen «*Fra personalutvikler til strategisk partner*» kom allerede i 2000. Rasjonelle løsninger blir gitt for å bringe HR avdelingene fra en tilstand til en annen. Basert på våre funn og samtidens litteratur og kurstilbud innen HR, mener vi det er grunn til å argumentere for at HR som strategisk partner er i ferd med å etablere seg som det Røvik (1998) definerer som en institusjonalisert oppskrift. Det som kanskje til å begynne med var en myte har nå blitt en legitim oppskrift på hvordan en skal utforme HR funksjonen i organisasjonen med forbilledlig status.

5.3.4. Omdømmebygging

Røvik (2007) har identifisert omdømmehåndtering som en av trendene innenfor generell organisasjonsutvikling. Fellesnevner for idebølgen er et underliggende ideal om den ekspressive, omdømmeorienterte organisasjon. Dette speiler seg igjen i vårt datamateriell. Vi ser at omdømmehåndtering også er et fenomen med høyt fokus innenfor HR, med 18 artikler. Fokuset er primært på omdømmebygging med tanke på rekruttering av medarbeidere. Dette mener vi viser til at konseptet har gått gjennom en utvikling og endret fokus da Byrkjeflot (2010) påpeker at «corporate branding», som kom på midten av 1990- tallet, la mest vekt på det taktiske og visuelle. Vinklingen på temaet i vårt datamateriell viser at det har vært en utvikling der omdømmebygging nå også omfatter hvordan organisasjonene skal tilpasse seg forventinger i omgivelsene som ikke er av direkte betydning for salg.

Kvåle og Wæraas (2006) nevner at et av trekkene i samtiden som aktualiserer fokuset på identitet er globalisering. Dette har skapt et behov for å bli lagt merke til og å bli oppfattet som noe viktig og positivt i videre forstand enn før.

For å overleve trenger organisasjoner mer enn bare å være effektive i teknisk-økonomisk forstand. De trenger også legitimitet. Denne legitimiteten får de ved å inkorporere tilslutning til verdier og normer som står sterkt i deres omgivelser, og sørge for å signalisere dette utad. Endringer i samfunnet med mindre lojalitet og mer fleksibilitet gjør at behovet for legitimitet og godt omdømme, også ovenfor nye grupper, er voksende. Hyppigere eksterne kåringer av typen «årets gasselbedrift», «beste Europeiske flyselskap», «Norges beste arbeidsplass», og «den nasjonale omdømmemålingen» gjør også at norske organisasjoner i dag har ett større press på seg til ikke bare å være dyktige, men «best i klassen». Gitt dette finnes det gode rasjonelle grunner for å fokusere på omdømmehåndtering og verdier også innen HR. Å fokusere på omdømme for å holde på og tiltrekke seg medarbeidere må til for å overleve som organisasjon.

Vi ser at flere av artiklene i vårt datamateriell fokuserer på det Røvik ser i sine undersøkelser, nemlig at organisasjoner bør drive aktiv og bevisst selvpresentasjon utad med sikte på å oppnå og kontinuerlig fornye tillit og legitimitet i et så bredt lag av interessenter som mulig. Et flertall av artiklene om omdømme i vårt utvalg omhandler det å gjøre seg attraktiv ovenfor potensielle arbeidstakere, «*Selg deg som arbeidsgiver*», «*Vil tiltrekke gode medarbeidere*», «*Grønnere på din side av gjerdet?*» er eksempel på dette. Dette gjenspeiler kanskje også det faktum at vi i dag har ett mer kompetansetungt og spisset samfunn, der kampen om de optimale medarbeiderne er hardere enn tidligere, altså relatert til intellektuell kapital. Det er også artikler som fokuserer på generelt omdømmebygging for organisasjonene med titler som «*Skill deg ut og bli attraktiv*» og «*Gjør bedriften din unik og ettertraktet*». Rekruttering er ett av de tradisjonelle kjerneområdene for HR, og det er derfor kanskje ikke overraskende at omdømmebygging blir omtalt med fokus på dette området.

De siste årene har vi sett en helt klar og tydelig tendens i norsk organisasjonsliv med en profesjonalisering av omdømmearbeidet. Det er ytterst få større norske organisasjoner i dag som ikke har en egen kommunikasjonsavdeling. Og roller som kommunikasjonsrådgivere og kommunikasjonsdirektører har i mange organisasjoner en svært sentral rolle i toppledelsen, ofte med overraskende stor innflytelse. I tillegg kjøper både organisasjoner og enkeltpersoner inn omdømmehjelp fra eksterne konsulentfirmaer, spesielt i forbindelse med kriser, men også på regulær basis. Konsulentfirmaet First House har fått veldig mye eksponering i media det siste året for den måten de operer på med tanke på å hjelpe sine kunder med å bygge omdømme.

I dette kapitlet har vi drøftet utviklingen innen norsk personalledelse og HR de siste årene, basert på våre funn fra *Personal og Ledelse*. Vi har sett på *Personal og Ledelse* sin rolle før vi drøftet utviklingen innen hvert av de 20 HR-områdene fra HR Norges HR undersøkelse 2014. Til slutt har vi sett på den generelle utviklingen innen fire overordnede trender vi har sett i perioden vi har undersøkt.

6. Oppsummering og videre forskning

6.1. Oppsummering

Vi har sett hvordan bladet *Personal og Ledelse* presenterer ulike HR-relaterte temaer i tidsperioden vi har undersøkt. Det er skrevet mest artikler innenfor HR-områdene medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring, ledelsesutvikling og kompetanse- og karriereutvikling. Oppmerksomheten på disse HR-område opplever vi som stabil i hele perioden vi har studert. Abrahamson (1996) definerer en ledelsesmote som noe en moteskaper sprer som en relativt varig tro om at en spesifikk teknikk gir rasjonell ledelse. *Personal og Ledelse* har i sin rolle som «dørvakt» (Abrahamson, 1996), muligheten til å hindre eller hjelpe potensielle moter gjennom strategiske sjekkpunkter.

Vi opplever at *Personal og Ledelse* presenterer ulike fenomen for å informere sine lesere om hvilke ideer som eksisterer i samfunnet generelt, uten å gi en veldig tydelig indikasjon på hvilke av disse fenomenene som er bedre enn andre. Unntaket er temaet HR som strategisk partner der vi opplever at *Personal og Ledelse* er tydelig på hvilke retning som vil være mest rasjonell for HR som fagmiljø.

I vårt materiale har vi sett om det er noen bølger av moter som tydelig blir introdusert som helt nye og spesifikke oppskrifter innenfor HR-området i den tidsperioden vi undersøker. Det har vi ikke funnet. Vi har heller ikke funnet trender eller moter som blir erklært «døde». Derimot ser vi antydninger til at enkelte temaer får mindre fokus over tid, dette gjelder spesielt på de HR-områdene som omhandler de tradisjonelle personaladministrative oppgavene.

Logiske positivister hevder at vitenskapelige teorier er kjennetegnet ved at de i prinsippet skal kunne verifiseres. Vi har ikke kunnet verifisere at det har vært tydelige motebølger innenfor HR i den tidsperioden vi har studert.

Karl Popper (Store Norske Leksikon, 2015) mener derimot at falsifiserbarhet utgjør kriteriet for at en påstand, hypotese, teori skal ha vitenskapelig karakter. Det vil si at hypotesen skal kunne avkreftes basert på erfaring dersom den er uriktig. I følge Popper er det en vanskelig

oppgave å verifisere teorier og hypoteser, da vi aldri vil kunne bevise dem fullt ut. En motbevisning er derimot i følge Popper nok til å avkrefte en hypotese.

Kan vi i så fall ut fra vår forskning avkrefte fullstendig at det finnes motebølger innen HR i den perioden vi undersøker? For å kunne konkludere slik må vi være trygge på at datamaterialet vårt er valid med tanke på fenomenet vi undersøker.

Det er flere variabler i datamaterialet vårt som spiller inn med tanke på om det er valid med tanke på det vi ønsker å måle. Vi har forsøkt å skaffe et materiale som er reliabelt i forhold til det vi ønsker å undersøke ved å gå til det magasinet som har størst markedsandel og som retter seg direkte mot det området vi ønsket å undersøke, HR. Vi har fått tilgang til hele arkivet, men det kan likevel sees på som en kort tidsperiode. Ut fra teorien skal en mote kunne oppstå og dø i løpet av en kortere periode enn det vi har undersøkt, i tillegg mener vi at vi har sett på en interessant periode som tar oss med inn i det nye millenniet. En periode som var spådd å komme med mange nye ideer og endringer. Vi ser det kan være noen svakheter i kategoriseringen vår, men samtidig har vi gjort endringer i disse underveis nettopp med tanke på å forbedre sammenhengen til HR og tidligere undersøkelser som er utført (HR Norge & EY).

Selv om datamaterialet vårt i seg selv har god nok kvalitet kan det være at det som blir presentert av en transportør, i dette tilfellet *Personal og Ledelse*, ikke er representativt for det som faktisk er de reelle rådende motene i organisasjonene. Det vil si at fenomenet med motebølger faktisk finnes, men at kilden vi undersøker ikke gjenspeiler dette.

Vi har konkludert med at vi ikke ser noen tydelige motebølger, men finner likevel det vi mener er dønninger, det vil si temaer innen ulike HR-områder som har vært i utvikling gjennom perioden vi har undersøkt. Kompetanseutvikling er ett av temaene der fokus har blitt redefinert. Utviklingen har gått fra å tilby etterutdanning og eksterne kurs for ansatte, til å fokusere mer på kompetanseutveksling internt i organisasjonen.

Coaching er et fenomen med et mytepreg som har utviklet seg gjennom perioden vi har undersøkt, fra å bli introdusert som noe nytt som innovative organisasjoner profilerer seg med, til å bli oppfattet som ett rasjonelt verktøy som også blir utsatt for kritikk.

Omdømmehåndtering er en organisasjonsside innenfor generell organisasjonsutvikling, men

vi ser et tydelig voksende fokus på HR sitt medansvar, primært med fokus på omdømmebygging for å tilrettelegge for rekruttering av medarbeidere.

I HR-undersøkelsen 2014 (HR Norge & EY, 2014) er en av overskriftene at HR og linjeleder skiller lag. Her er utvikling av *strategier og planlegging på strategisk nivå, strategisk ressursplanlegging- og utnyttelse og innovasjon* de områdene respondentene ønsker å ha fokus på i de tre kommende årene. I vår undersøkelse er det *medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring, ledelsesutvikling og kompetanse- og karriereutvikling* som har fått flest registreringer i perioden vi har undersøkt. Dette kan tyde på at det ikke er et samsvar mellom vår undersøkelse av det som har vært, og det HR medarbeiderne vil fokusere på fremover. Vi ser likevel i begge undersøkelsene at det er en tydelig trend med mer fokus på HR-områdene som omhandler utvikling. Et annet fellestrekk er at administrative oppgaver får betydelig mindre fokus.

6.2. Videre forskning

Dette studiet har sett på hva en spesifikk tilbyder, *Personal og Ledelse*, har presentert av ideer innen HR og personalledelse, i en gitt tidsperiode. Vi har ut fra vårt datamateriale sett at det har vært en utvikling innen flere HR-områder de siste 10 årene.

For å få et bredere bilde av hva som har vært presentert fra denne type tilbydere vil det i videre forskning kunne være interessant å sammenligne våre funn med hvilke tema som har preget andre fagblader rettet mot personal og ledelse i samme tidsperiode.

Det kunne også vært interessant å få mer innsikt i hva som faktisk har blitt innført av tiltak i praksis i organisasjonene fagbladene retter seg mot. Ved å bruke flere datakilder og gjennomføre en triangulering vil en kunne styrke studien ved å sammenligne tilbyder og mottakerne. Et eksempel på slik fremgangsmåte er Røvik (2007) som i sin studie benyttet seg av datamateriell hentet fra organisasjonsundersøkelser, fagbøker og konsulenter. Da er det kanskje også mulig enda sikrere å bekrefte eller avkrefte om det finnes motebølger innenfor norsk personalledelse og HR.

7. Bibliografi

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, ss. 254-285.
- Apeland, N. M. (2007). *Det gode selskap, omdømmebygging i praksis*. Høvik: Hippocampus.
- Ask Media. (u.d.). *Tidsskrifter: Personal og ledelse*. Hentet fra <http://askmedia.no/Tidsskrifter/Personal-og-Ledelse>
- Berg, B. L. (2000). *Qualitative research methodes for the social sciences*. Allyn and Bacon.
- Brønn, P., & Ø, I. (2009). *Åpen eller innadventd. Omdømmebygging i organsiasjoner*. Oslo: Gyldendahl Akademiske.
- Byrkjeflot, H. (2010). Omdømmehåndtering - drivkrefter, kritikk og paradokser. *Scandiavian Journal of Public Administration*, 3-24.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget.
- Cozby, P. C. (2003). *Methods in behavioral research*. McGraw-Hill.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2006). *Etiske retningslinjer: samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 2014 fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- DiMaggio, P., & Powell. (1983). The Iron Cage Revisited - Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21. century*. Butterworth-Heinemann.
- Fagpressen. (u.d.). *Fagpressekatalogen 2015*. Hentet fra <http://www.fagpressen.no/katalogen/magazine/0233>
- Fombrun, C., & Van Riel, B. (2004). *Fame and Fortune, How successfull companies build winning reputations*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- HR Norge & EY. (2014). *HR-undersøkelsen 2014*. HR Norge.
- HR Norge. (u.d.). *hrnorge.no*. Hentet fra http://www.hrnorge.no/blog/hr-maling-som-gir-verdi/?relatedposts_exclude=17726
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jørstad, F. R. (2002). *Femti år mellom fag og marked*. Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser 2.utg*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget.
- Kvåle., G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Det Norske Samlag.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Sage Publications.
- Rasmussen, T. H. (2013). *Målbar HR, En praktisk guide til datadrevet HR-ledelse*. Dansk Psykologisk.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Universitetsforlaget.
- Store Norske Leksikon. (2015). *snl.no*. Hentet fra www.snl.no
- Ukeavisen Ledelse. (2014, November 14). *Dagens Perspektiv: Ukeavisen ledelse*. Hentet fra <http://www.dagensperspektiv.no/ukeavisen/2014/42/hr-i-norge-er-endret>
- Verdens Gang. (2014, mai 21). *Rekordmange personlige coacher*. Hentet fra Verdens Gang: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/rekordmange-personlige-coacher/a/10123747/>
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. Newbury Park.

8. Vedlegg

8.1. Vedlegg 1: Kodebok

År	nr	Artikkel tittel	side	Kategori	Tema	HR område	Organisasjon
1999	1	KPMG har gjort balansert virksomhetsstyring personlig	22	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Prestasjonsledelse	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	KPMG
1999	3	Måler de beste for å ansette de neste	24	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Verdibasert ledelse	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	KPMG
1999	3	Slik får du orden på kontorkaoset	52	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	PEP (Personlig effektivitetsprogram)	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	Konsulentfirma
1999	3	Den som behersker endring vil vinne	35	1 Ledelse	Endringsledelse	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	NTNU
1999	3	Lederen må på banen når bedriften endres	50	1 Ledelse	Endringsledelse	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	Nike Konsult AS
1999	4	Brødrene Dahl utvikler bedriftens sjel	14	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Systematisk medarbeiderutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	Brødrene Dahl
1999	5	Teleplan setter tall på kompetansen	38	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Intellektuell kapital	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	Teleplan
1999	5	Konsulent som tema	20	2 Formell organisasjonsstruktur	Outsourcing	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	Konsulentfirma
1999	6	Må utvikle mennesker, ikke bare tenke resultater	40	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Systematisk medarbeiderutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	Veidekke
1999	6	Kan ikke tvangsflytte folk ved outsourcing	34	2 Formell organisasjonsstruktur	Outsourcing	14 Sikre etterlevelse av lover og regler (Arbeidsmiljøloven)	
1999	6	Medarbeidersamtalen	46	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Medarbeidersamtaler	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
1999	7	Fra personalpoliti til strategisk partner	16	2 Formell organisasjonsstruktur	HR som strategisk partner	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	Den Norske Bank
1999	7	Raufoss ASA spisser spisskompetansen	42	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Systematisk medarbeiderutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	Raufoss ASA
1999	7	Alle ansatte må delta i kreative prosesser	36	2 Formell organisasjonsstruktur	Prosjektorganisering	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
1999	7	Hun leder med frihet, tillit og ansvar	18	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
1999	8	Prioriter kompetanse, læring og strategi	40	2 Formell organisasjonsstruktur	HR som strategisk partner	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	Den Norske Bank
1999	8	Jobben skal være de ansattes stamme	22	2 Formell organisasjonsstruktur	Stammekultur	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	Konsulentfirma

2000	1	Fra personalutvikler til strategisk partner		2 Formell organisasjonsstruktur	HR som strategisk partner	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2000	1	Personalpolitikk på samfunnets agenda		4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	HR som strategisk partner	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2000	1	Hjemmekontor		3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Frynsegoder	11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)	
2000	1	Investering i faglig utvikling		6 Strategier i forhold til omgivelser	Kompetanseutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2000	1	Helse og arbeidsmiljø		3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Arbeidsmiljø	14 Sikre etterlevelse av lover og regler (Arbeidsmiljøloven)	
2000	1	Jobb og likestilling		6 Strategier i forhold til omgivelser	Likestilling	14 Sikre etterlevelse av lover og regler (Arbeidsmiljøloven)	
2000	1	Internett overtar flere bedrifter søker ekstern hjelp		6 Strategier i forhold til omgivelser	Rekruttering	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2000	2	Maktsyk ledere gir lav arbeidsmoral		1 Ledelse	Makt og arbeidsmoral	10 Ledelsesutvikling	
2000	2	Kommunikasjon og jakt på talentene		1 Ledelse	Talentjakt	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2000	2	Arbeidsmiljø-åpent kontorlandskap		3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Åpne landskap	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	Posten
2000	2	Omstilling		2 Formell organisasjonsstruktur	Omstilling	5 Organisasjonsutvikling , inkludert endringsledelse og nedbemanning	Borealis
2000	3	Helsefarlige lederstiler		1 Ledelse	Ledelsestil	10 Ledelsesutvikling	
2000	3	Må navigere i kaos, ikke legge planer		1 Ledelse	Situasjonsbestemt ledelse	10 Ledelsesutvikling	
2000	3	Etterutdanning		4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Kompetanseutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2000	3	Trender forsvinner, men ideene lever		2 Formell organisasjonsstruktur	Trender	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2000	3	Må være gartner som dyrker endringer		1 Ledelse	Endringsledelse	5 Organisasjonsutvikling , inkludert endringsledelse og nedbemanning	
2000	3	Kompetanse og nedbemanning		4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Omstilling	5 Organisasjonsutvikling , inkludert endringsledelse og nedbemanning	Ericsson
2000	4	Ekornes utvikler kompetanse i hode og hender		4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Kompetanseutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	Ekornes
2000	4	Fra lederskap til medarbeiderskap		2 Formell organisasjonsstruktur	Medarbeiderskap	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2000	5	Trend: hva skjer når jobbene oppløses?		3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Organisasjonsendring	13 Avvikling av medarbeidere (inkluder ikke-finansiell belønning)	
2000	5	Pyramidene rives og temaene overtar		2 Formell organisasjonsstruktur	Grupper og team	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	Oljedirektoratet

2000	5	De ansatte er stammen, bedriften er rammen.		6 Strategier i forhold til omgivelser	Stammekultur	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	Norske skog
2000	6	Tema: incentiver		4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Frynsegoder	11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)	
2000	6	Intellektuell kapital, ingen komplette målverktøy for IC		4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Intellektuell kapital	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2000	6	Teamutvikling, bedre med en god gruppe enn et dårlig team		2 Formell organisasjonsstruktur	Grupper og team	3 Jevnlign vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2000	6	Verdier og atferd: her er dine fire medarbeidere		3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Ulike medarbeidertyper	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2000	7	Take off for e-læring	20	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Kompetanseutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2000	7	De grenseløse organisasjonene må ha selvdrøvne medarbeidere	40	1 Ledelse	Medarbeiderskap	3 Jevnlign vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2000	7	Kan ikke gjøre alt selv	51	2 Formell organisasjonsstruktur	Outsourcing	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2000	7	Frigjør tid til kjerneoppgavene	58	2 Formell organisasjonsstruktur	Outsourcing	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2000	7	Seniorpolitikk: voksne medarbeidere skaper voksne resultater	36	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Seniorpolitikk	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	Coop Bergen
2000	8	Ledelse i par	50	1 Ledelse	Samledelse	10 Ledelsesutvikling	Gilde
2000	8	Etterutdanning		4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Kompetanseutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2000	8	Rikstrykdeverket satser på e-læring	26	5 Prosedyrer og prosesser	Kompetanseutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2000	8	Kompetansekartlegging er nå nødvendig i Nordsjøen	28	5 Prosedyrer og prosesser	Kompetanseutvikling	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2001	1	Organiserer kommunen som et konsern	50	2 Formell organisasjonsstruktur	Organisasjonsstruktur	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	Vinje kommune
2001	1	Delt lederskap:1+1 er med enn 2	8	1 Ledelse	Samledelse	10 Ledelsesutvikling	Ericsson
2001	1	Det er kompetanse vi lever av		4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Kompetanseutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2001	1	Gjør deg selv til en merkevare	8	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	Konsulentfirma
2001	1	Gjør bedriften din unik og ettertraktet	18	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2001	1	Sats på de ansatte!	28	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Kompetanseutvikling	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	Kverneland
2001	2	Den intellektuelle kapitalens pris	26	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Intellektuell kapital	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	Jobline Norge
2001	2	Den gode samtalen	58	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	

2001	3	Morgendagens vinnerbedrift tilbyr livskvalitet	32	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Endringsledelse	11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)	Konsulentfirma
2001	4	Lær av stjernene	28	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Intellektuell kapital	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2001	5	Vi skal snu omdømme	30	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	Statsbygg
2001	5	Teambygging i 16 sekundmeter	45	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Grupper og team	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2001	5	Traineer trenger mentor	20	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Mentor	7 Mottak av nye medarbeidere	Orkla
2001	6	De ansatte som merkevare	45	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2001	6	Unik og ettertraktet	30	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2001	7	Verdøkende samtale viser verdien av kompetanseutvikling	38	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Verdøkende samtale	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2001	7	Være løsningsorientert i medarbeidersamtalen	48	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Medarbeidersamtaler	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2001	8	Markedsrettet organisasjonsutvikling	18	6 Strategier i forhold til omgivelser	Markedsrettet organisasjonsutvikling	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2002	2	Følelsesmessig innsikt den nye spisskompetansen	26	1 Ledelse	Myk ledelse	10 Ledelsesutvikling	
2002	2	Flere ulike tester gir best resultat	52	5 Prosedyrer og prosesser	Tester/Rekruttering	6 Intervju og kvalitetssikring av kandidater	
2002	2	vi må være modeller for nyansatte	44	1 Ledelse	Ledelsesmodeller	7 Mottak av nye medarbeidere	
2002	3	sats ikke alt på e-læring	50	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Kompetanseutvikling	20 HR - og personaldatasystemer	
2002	4	Bruk veiledning for å utvikle fagfolk	27	1 Ledelse	Coaching	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2002	4	Arbeidsplassen - læringsarena for alle	26	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Kompetanseutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2002	4	Blåser støv av mentoren	28	1 Ledelse	Mentor	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2002	4	Lønn etter innsats i DnB	40	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Resultatbasert belønning	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	DnB
2002	4	Personlig bonus i Storebrand	42	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Resultatbasert belønning	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	Storebrand
2002	4	Belønningstrender: - kompetanse og innsats avgjør	46	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Resultatbasert belønning	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2002	4	Bygg bedre organisasjoner	52	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Organisasjonsutvikling	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	
2002	5	Rettferdig bonus øker produktiviteten	32	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Resultatbasert belønning	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	

2002	5	Det viktigste er samspill og kommunikasjon	52	1 Ledelse	Feminin ledelse	5 Organisasjonsutvikling , inkludert endringsledelse og nedbemanning	
2002	6	Behovsprøvd ledelse, slik leder du medarbeidere i ulike livsfaser	24	1 Ledelse	Situasjonsbestemt ledelse	10 Ledelsesutvikling	
2002	6	Sats på kompetanse, ikke kvotering	20	1 Ledelse	Feminin ledelse	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2002	6	Først må vi tømme søppelbøtta	48	2 Formell organisasjonsstruktur	Organisasjonsutvikling	5 Organisasjonsutvikling , inkludert endringsledelse og nedbemanning	Bravida
2002	7	Ser endringer i innhold mot myke verdier		3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Strategi og verdier	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2002	8	Utvikler først og spør hva vi trenger etterpå	58	5 Prosedyrer og prosesser	Lederutvikling	10 Ledelsesutvikling	
2002	8	Miljøgartneren dyrker arbeidsmiljøet	32	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Arbeidsmiljø	14 Sikre etterlevelse av lover og regler (Arbeidsmiljøloven)	Shell
2002	8	Kompetansekartlegging - hva så?	34	5 Prosedyrer og prosesser	Kompetanseutvikling	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2003	1	Burger King	24	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Grupper og team	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2003	1	Selvstyrte team	34	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Grupper og team	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2003	2	Lek og lær med LEGO	16	1 Ledelse	Strategi og verdier	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2003	2	Stammehøvdningens lederskole	54	1 Ledelse	Stammekultur	10 Ledelsesutvikling	
2003	2	Setter ut lønn, reise og tid	47	2 Formell organisasjonsstruktur	outsourcing	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2003	3	Trenger strategisk lederutvikling	56	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	HR som strategisk partner	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2003	3	Skap positiv turbulens	44	1 Ledelse	Kreativ ledelse	16 Annen personaladministrasjon	
2003	3	Store, sterke og sårbare	32	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2003	4	Styrer med struktur og kjerneverdier	32	1 Ledelse	Strategi og verdier	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2003	4	Lær av generasjonene over oss	30	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Mentor	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2003	4	Ta Knowledge management på alvor	36	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Intellektuell kapital	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2003	5	HR-folk sliter med å finne nye roller	19	2 Formell organisasjonsstruktur	HR som strategisk partner	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2003	6	Mentorskap	22	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Mentor	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2003	6	Kunnskapsledelse krever helhetstenkning og system	58	1 Ledelse	Kunnskapsledelse	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	

2003	7	Alle trenger The Big Idea	30	1 Ledelse	Strategi og verdier	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2003	7	Fra individrett til jobbetrett kompetanseutvikling	64	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Intellektuell kapital	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2003	7	Fargerike team fungerer best	56	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Grupper og team	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2003	8	Syng med det teamet du har	32	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Grupper og team	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2003	8	Coachingens kvaliteter	66	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2004	1	Ledere fra mars	22	1 Ledelse	Disiplinerte ledere	10 Ledelsesutvikling	
2004	2	Målt, veid og tilfreds	36	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Kompetanseutvikling	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	Sparebanken 1
2004	2	HR i førersetet for forandring	42	2 Formell organisasjonsstruktur	Organisasjonsstruktur	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	HP / Compaq
2004	2	Norgesmester i opplæring	34	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Kompetanseutvikling	7 Mottak av nye medarbeidere	Burger King
2004	3	Verktøy for økt mangfold	34	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Strategi og verdier	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2004	3	Personlighetstester krever kritisk bruk	30	5 Prosedyrer og prosesser	Tester/Rekruttering	6 Intervju og kvalitetssikring av kandidater	
2004	4	Hva er årsaken til at sykefraværet øker?	52	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Arbeidsmiljø	17 Oppfølging av sykefravær og annet fravær	
2004	4	Sosialt arbeid - effektiv lagbygging	35	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Grupper og team	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	Timberland
2004	4	Målstyrte lag=bedre bedrift	38	2 Formell organisasjonsstruktur	Målstyring	8 Strategisk ressursplanlegging og -utnyttelse	
2004	7	Ledere trenger hjelp	65	1 Ledelse	Coaching	10 Ledelsesutvikling	
2004	7	HR aktiviteten må måles og synliggjøres	52	5 Prosedyrer og prosesser	Målstyring	2 HR-analyse og måltall	
2004	7	en reise med Per	60	1 Ledelse	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2004	8	"Tipping point leadership" - medisinsk modell med bowlingvri	82	1 Ledelse	Ledelse	10 Ledelsesutvikling	
2004	8	e-søknader, letter rekrutteringsprosessen	46	5 Prosedyrer og prosesser	Effektivisering og ressurs sparing	20 HR - og personaldatasystemer	Mattilsynet
2004	8	Flyr langt med lagånd	22	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Grupper og team	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2005	1	Ta krisen på forskudd	20	5 Prosedyrer og prosesser	Beredskap og krisehåndtering	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2005	2	Kommunikasjon gir økt kompetanse	48	2 Formell organisasjonsstruktur	Kommunikasjon	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	

2005	2	HR faget: Holder på tradisjonene	32	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	HR som strategisk partner	16 Annen personaladministrasjon	
2005	2	Vet for lite om åpne landskap	10	2 Formell organisasjonsstruktur	Åpne landskap	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2005	3	Ledercoaching er blitt millionbutikk	40	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Coaching	10 Ledelsesutvikling	
2005	3	Selg deg som arbeidsgiver	18	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2005	3	Marit Brevik	32	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Grupper og team	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2005	4	Vellykket merkevarebygging	48	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2005	4	Coaching	14	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2005	4	Kommunikasjon avgjør omstillingsprosess	26	2 Formell organisasjonsstruktur	Kommunikasjon	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	
2005	5	Satser på seniormentor	64	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Mentor	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2005	5	Innovasjonskompetanse	22	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Innovasjonskompetanse	19 Innovasjon	
2005	5	Dårlig ledelse = prosjektfiasco	68	2 Formell organisasjonsstruktur	Prosjektorganisering	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2005	5	Vrinskende selvutvikling	58	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2005	6	Balansert målstyring	24	1 Ledelse	Målstyring	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	Drammen kommune
2005	7	Sterk identitet skaper lojalitet	18	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2005	8	Hjelp vi flytter	56	2 Formell organisasjonsstruktur	Åpne landskap	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	
2005	8	Når medarbeideren jobber ett annet sted	42	2 Formell organisasjonsstruktur	outsourcing	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2006	1	Verdifullt arbeid	36	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Arbeidsmiljø	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2006	1	sprell levende verdier	37	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Arbeidsmiljø	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	Nycomed
2006	1	Verdier på konsernnivå	40	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Arbeidsmiljø	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	Aker
2006	1	Status og makt er ut	44	1 Ledelse	Medarbeiderskap	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2006	2	Kompetanseutvikling i langvarig motbakke	58	1 Ledelse	Kompetanseutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	

2006	2	Vil tiltrekke gode medarbeidere	60	6 Strategier i forhold til omgivelser	omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	Steria
2006	2	Lede deg selv	32	1 Ledelse	Medarbeiderskap	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2006	2	Riktig belønning gir rett motivasjon	52	1 Ledelse	Resultatbasert belønning	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2006	3	Vær klinkende klar	74	1 Ledelse	Kommunikasjon	10 Ledelsesutvikling	
2006	3	Coachens ulike roller	79	1 Ledelse	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2006	3	Still inn og still om (endring er normalt tilstand)	36	1 Ledelse	Endringsledelse	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	
2006	5	Bygg en coachingkultur	48	1 Ledelse	Coaching	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2006	5	Første gang hos Coach	42	1 Ledelse	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2006	5	Intern Coach	54	1 Ledelse	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2006	5	Fra problemskole til mønsterskole	58	1 Ledelse	Coaching	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	
2006	6	Den nye ledergenerasjonen	48	1 Ledelse	Unge ledere	10 Ledelsesutvikling	
2006	6	Halvparten av norske coacher mister tittelen	28	1 Ledelse	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2006	7	Mer business og talenter, mindre administrasjon	62	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	HR som strategisk partner	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2006	7	Blikk for etikk-tematikk	58	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Organisasjonskultur	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2006	7	Det handler om å beskytte omdømmet	60	6 Strategier i forhold til omgivelser	Strategi og verdier	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2006	8	Kriseledelse	34	1 Ledelse	Beredskap og krisehåndtering	10 Ledelsesutvikling	
2006	8	Får fri for å yte omsorg	31	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Personalgoder	11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)	Storebrand
2007	2	Endringsledelse	40	1 Ledelse	Endringsledelse	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	
2007	3	Når krisen rammer	14	5 Prosedyrer og prosesser	Beredskap og krisehåndtering	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2007	3	Aktivt landskapspleie	24	2 Formell organisasjonsstruktur	Åpne landskap	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	

2007	5	Coaching	48	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2007	6	Stilling ledig: Historien om ditt liv	60	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2007	7	Skill deg ut og bli attraktiv	52	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2007	8	Setter store verdier på spill	24	6 Strategier i forhold til omgivelser	Strategi og verdier	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2007	8	Tar mål av ledere	18	1 Ledelse	360 graders evaluering	10 Ledelsesutvikling	
2007	8	Gratulerer du har vunnet en mentor	36	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Mentor	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2008	1	HR viktigste oppgave	67	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	HR som strategisk partner	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2008	1	Grønnere på din side av gjerdet?	58	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2008	1	Slik kan HR ta miljøansvar	61	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2008	2	Trenger teamarbeid på toppen	22	1 Ledelse	Strategi og verdier	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2008	3	Lederens rolle i teamutvikling		1 Ledelse	Grupper og team	10 Ledelsesutvikling	
2008	3	Et helt vanlig ledermøte	52	1 Ledelse	Grupper og team	10 Ledelsesutvikling	Nasjonalt folkehelseinstitutt
2008	3	Millenierne kommer	18	1 Ledelse	Milleniene	10 Ledelsesutvikling	
2008	3	Mening, mulighet og mangfold	20	1 Ledelse	Milleniene	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	Accennture
2008	3	Strategisk kulturbygning gir bedre skår	58	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Organisasjonskultur	2 HR-analyse og måltall	Microsoft
2008	3	Slik får du effektive lederteam	46	1 Ledelse	Grupper og team	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2008	4	Melk, brød og coaching	19	1 Ledelse	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	Tine
2008	5	Stort fokus på rekruttering - mindre på utvikling	26	5 Prosedyrer og prosesser	rekruttering	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2008	5	Endelig mindre støy på arbeidsplassen	46	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Åpne landskap	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2008	6	Finnes de gode relasjonsbyggerne	43	1 Ledelse	Relasjonsledelse	10 Ledelsesutvikling	
2008	6	Et godt team er mangfoldig	68	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Grupper og team	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2008	7	Tre forutsetninger for utvikling av ledergruppen	86	2 Formell organisasjonsstruktur	Grupper og team	10 Ledelsesutvikling	
2008	7	Tre trinn til toppene	40	1 Ledelse	Ledelse og utvikling	10 Ledelsesutvikling	Telenor
2008	7	Teambasert lederutvikling i Drammen	55	1 Ledelse	Lederutvikling	10 Ledelsesutvikling	

2008	7	Marit Breivik, mild, målrettet suksessstrener	24	1 Ledelse	teamledelse	10 Ledelsesutvikling	
2008	7	Rettslige rammer for nedbemanning	26	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Nedbemanning	13 Avvikling av medarbeidere (inkluder ikke-finansiell belønning)	
2008	7	Hvordan gjennomføre nedbemanning	38	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Nedbemanning	13 Avvikling av medarbeidere (inkluder ikke-finansiell belønning)	
2008	8	Vil gjøre HR-medarbeidere til Business Partnere	41	2 Formell organisasjonsstruktur	HR som strategisk partner	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2008	8	God lederskap gir helsegevinster	34	1 Ledelse	Kommunikasjon	10 Ledelsesutvikling	
2008	8	Populært med hjemmekontor	54	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Arbeidsmiljø	11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)	
2008	8	Ta ordet	52	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Kompetanseutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2008	8	Arbeidsplassen viktigst for læring	48	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Kompetanseutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2008	8	Når HR og jurister går hver sin vei	62	2 Formell organisasjonsstruktur	Strategi og verdier	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2008	8	Godt team gir færre feil	51	2 Formell organisasjonsstruktur	Grupper og team	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2009	1	Med felles puls	55	6 Strategier i forhold til omgivelser	Strategi og verdier	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2009	1	Teamarbeid uten barrierer	50	2 Formell organisasjonsstruktur	Åpne landskap	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2009	3	Farvel til medarbeidersamtalen	16	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Medarbeidersamtaler	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2009	5	Outsourcing	36	2 Formell organisasjonsstruktur	Outsourcing	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2009	7	Ny visjon i Statoil	18	6 Strategier i forhold til omgivelser	Strategi og verdier	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2009	8	Ny giv for arbeidsmiljøet	12	6 Strategier i forhold til omgivelser	Strategi og verdier	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	
2010	1	Satelittlederne	14	1 Ledelse	Fjernledelse	10 Ledelsesutvikling	
2010	1	Matcher toppen med talentene	28	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Lederutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	Schibsted
2010	1	Hold riktig fokus	20	1 Ledelse	Resultatbasert belønning	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2010	1	Ny ISO-standard for arbeidspsykologiske tester	48	5 Prosedyrer og prosesser	Tester/Rekruttering	6 Intervju og kvalitetssikring av kandidater	
2010	2	Det finnes ingen laurbær i næringslivet	23	1 Ledelse	Verdibasert ledelse	11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)	Stormberg
2010	2	Rekruttering og profilering	44	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	Aker Solutions

2010	2	Skape forståelse for endringene	25	2 Formell organisasjonsstruktur	Kommunikasjon	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	
2010	3	Politiledere ignorerer problemer	23	1 Ledelse	Laissez-fair-ledelse	10 Ledelsesutvikling	
2010	4	Skreddersydd for raske endringer	33	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Åpne landskap	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	Storebrand
2010	4	Medarbeidersamtalen	32	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Medarbeidersamtaler	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2010	4	Slik oppfører du deg i åpent landskap		3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Åpne landskap	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2010	5	Alt ligger på dashbordet	43	5 Prosedyrer og prosesser	Medarbeidersamtaler	20 HR - og personaldatasystemer	Storebrand
2010	5	Legger håndbøkene på nettet	48	5 Prosedyrer og prosesser	Personalpolitikk	20 HR - og personaldatasystemer	Edda media
2010	5	Trives ikke i åpent landskap	7	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Åpne landskap	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2010	7	Trenes i coachende lederstil	21	1 Ledelse	lederstil	10 Ledelsesutvikling	Tine
2010	7	Vi skal heie hverandre frem	16	1 Ledelse	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	Tine
2010	7	Skal, skal ikke, outsource HR?	39	2 Formell organisasjonsstruktur	Outsourcing	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2010	8	Delt kunnskap har dobbel verdi	15	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Mentor	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	Utenriksdepartementet
2010	8	Lokker frem taus kunnskap	17	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Mentor	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	Utenriksdepartementet
2010	8	De beste ideene finnes ute hos de ansatte	21	1 Ledelse	Managing	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	Proffice
2011	1	Mange snubletråder i prestasjonsledelse	38	1 Ledelse	Prestasjonsledelse	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2011	2	Offshoring	50	2 Formell organisasjonsstruktur	Outsourcing	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2011	3	Medarbeiderskap	20	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Medarbeiderskap	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2011	4	Åpent kontorlandskap - reduser støyen	6	2 Formell organisasjonsstruktur	Åpne landskap	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2011	6	Nedbemanning etter outsourcing	36	2 Formell organisasjonsstruktur	Outsourcing	13 Avvikling av medarbeidere (inkluder ikke-finansiell belønning)	
2011	7	Medarbeiderskap krever involvering	16	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Medarbeiderskap	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2012	1	Det handler ikke om hvis det skjer men når	35	6 Strategier i forhold til omgivelser	Beredskap og krisehåndtering	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	Flytoget
2012	1	Ledelse når katastrofen rammer	23	1 Ledelse	Beredskap og krisehåndtering	10 Ledelsesutvikling	Kunnskapsdepartementet

2012	1	Fra helt til monster over natten	44	1 Ledelse	Beredskap og krisehåndtering	10 Ledelsesutvikling	Adecco
2012	1	Vanlig å jobbe hjemmefra	6	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Arbeidsmiljø	11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)	
2012	1	All kriseinformasjon på ett sted	42	5 Prosedyrer og prosesser	Beredskap og krisehåndtering	20 HR - og personaldatasystemer	
2012	1	Bry deg med måte	40	1 Ledelse	Beredskap og krisehåndtering	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2012	1	Dyrk den indre drivkraften	57	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Motivasjon og arbeidsglede	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2012	2	Lederutvikling i angstens tidsalder	42	1 Ledelse	Lederutvikling	10 Ledelsesutvikling	
2012	2	Pedagogiske prinsipper for lederutvikling	46	1 Ledelse	Lederutvikling	10 Ledelsesutvikling	
2012	2	Lær deg konfliktløsning	26	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Konflikt	16 Annen personaladministrasjon	
####	2	Svingte lederkosten-og friskmeldte staben	19	1 Ledelse	Sykefravær	17 Oppfølging av sykefravær og annet fravær	
####	2	Har sagt opp IA avtalen	24	1 Ledelse	Sykefravær	17 Oppfølging av sykefravær og annet fravær	Bravida
2012	2	Fra ledergruppe til vinnerteam	32	2 Formell organisasjonsstruktur	Grupper og team	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2012	3	Vi kan ikke være buddy med alle	56	1 Ledelse	Styring	10 Ledelsesutvikling	Forbrukerrådet
2012	3	Må gi synlige resultater	26	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Medarbeiderundersøkelser	2 HR-analyse og måltall	
2012	3	Vil ha det enkelt og intuitivt	54	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Personaldatasystemer	20 HR - og personaldatasystemer	
2012	3	Ledergruppen skal fatte gode beslutninger - sammen	62	1 Ledelse	Grupper og team	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2012	3	Ansatte må pakke ned kontoret- og de skal ikke pakke ut igjen	30	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Åpne landskap	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	Gjensidige
2012	3	Personlighetstester, må brukes med fornuft	41	5 Prosedyrer og prosesser	Tester/Rekruttering	6 Intervju og kvalitetssikring av kandidater	
2012	3	Tøff testing for å få drømmejobben	44	5 Prosedyrer og prosesser	Tester/Rekruttering	6 Intervju og kvalitetssikring av kandidater	Start Tour
2012	4	Etterspør mer ledelse	16	1 Ledelse	Selvledelse	10 Ledelsesutvikling	
2012	4	På sporet av nye arbeidsformer	30	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Åpne landskap	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	Gjensidige
2012	4	Motstand mot endring	48	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Organisasjonsutvikling	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	
2012	5	HR skal sitte i framsetet	20	2 Formell organisasjonsstruktur	HR som strategisk partner	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	Colorline
2012	5	HR må kappe nytt land	23	2 Formell organisasjonsstruktur	HR som strategisk partner	1 Utvikling av strategier og planlegging på	

						strategisk nivå	
2012	5	Større vekt på utvikling	25	5 Prosedyrer og prosesser	HR som strategisk partner	1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	Colorline
2012	5	Dyktige ledere skaper gode relasjoner	56	1 Ledelse	Relasjonsledelse	10 Ledelsesutvikling	
2012	5	Kompetanseutvikling i sentrum	40	2 Formell organisasjonsstruktur	Kompetanseutvikling	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	Gjensidige
2012	5	Lærer for lite på jobben	48	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Kompetanseutvikling	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2012	6	Fra tall til tiltak	68	5 Prosedyrer og prosesser	Resultatbasert belønning	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	NorgesGruppen
2012	6	Et gigantisk organisasjonsprosjekt	52	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Åpne landskap	5 Organisasjonsutvikling, inkludert endringsledelse og nedbemanning	Gjensidige
2012	6	Bli bevisst medarbeidernes styrker og dyrk dem	26	1 Ledelse	Kompetanseutvikling	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2012	7	Frynsegoder som gjør hverdagen enklere	46	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Frynsegoder	11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)	
2012	7	Ny app til medarbeideutvikling	62	5 Prosedyrer og prosesser	Medarbeidersamtaler	20 HR - og personaldatasystemer	
2012	7	Slik sparer du en ansatt for en stressende hverdag	45	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Frynsegoder	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2012	7	Prestasjonslønn må oppleves rettferdig	38	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Resultatbasert belønning	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	HP
2012	7	Hvis bonussystemet ikke virker er det ikke godt nok	30	5 Prosedyrer og prosesser	Resultatbasert belønning	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	NorgesGruppen
2012	8	Ta ansvar for egen lønnsutvikling		4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Belønning	11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)	
2012	8	Å jobbe litt er bedre enn ingenting		4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	IA og deltidsjobbing	17 Oppfølging av sykefravær og annet fravær	
2012	8	Løsningen er nærvær ikke fravær	24	1 Ledelse	Medarbeideroppfølging/sykemeldinger/psykisk helse	17 Oppfølging av sykefravær og annet fravær	
2013	1	Godt omdømme gir bedre rekruttering	36	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2013	1	Ryktebørsen	28	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2013	1	Mindre effektivt å jobbe i kontorlandskap	9	2 Formell organisasjonsstruktur	Åpne landskap	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2013	3	Grenseløst arbeidsliv	18	2 Formell organisasjonsstruktur	Kunnskapsledelse	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2013	3	Heller utleie enn innleie	44	2 Formell organisasjonsstruktur	outsourcing	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2013	4	Ledelse av kunnskapsarbeidere	20	1 Ledelse	Kunnskapsledelse	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	

2013	5	Lær folk å lede seg selv		1 Ledelse	Kunnskapsledelse	3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	
2013	5	Den virkelige bølgeballetten	46	2 Formell organisasjonsstruktur	Outsourcing	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	Den Norske opera
2014	1	Coaching for å bli verdens beste	18	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Coaching	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2014	2	Markedsfør det du har å tilby - men ikke lov mer enn du kan holde	32	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2014	2	Ledelse måles på resultater	30	1 Ledelse	Forretningsbasert ledelse	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	
2014	2	Intern rekruttering - dyrk frem ledertalentene	26	3 Organisasjonens sosiale system og kultur	Kompetanseutvikling	8 Strategisk ressursplanlegging og - utnyttelse	
2014	3	Formidle bedriftskultur med historie	18	6 Strategier i forhold til omgivelser	Omdømmebygging	15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	
2014	5	Jeg er daglig tjener	18	1 Ledelse	Tjenende ledelse	10 Ledelsesutvikling	
2014	7	Fint å kunne dele sine erfaringer	28	4 Personalpolitikk og personaladministrasjon	Mentor	12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	
2014	8	Storbedrifter fortsetter med karaktersetning	20	1 Ledelse	Rating av ansatte	4 Medarbeideroppfølging og prestasjonsstyring	

8.2. Vedlegg 2: Antall artikler pr tema fordelt pr årgang

Tema	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Tot
Kompetanseutvikling		7	2	3		2		1		2				3		1	21
Coaching	1		1	1	2	2	3	6	1	1		1				1	20
Omdømmebygging			5				3	1	2	2		1			2	2	18
Grupper og team		2	1		4	2	1			6				2			18
Åpne landskap		1					2		1	1	1	3	1	3	1		14
HR som strategisk partner	2	2			2		1	1		2				3			13
Outsourcing	2	2			1		1				1	1	2		2		12
Strategi og verdier				1	3	1		1	1	2	3						12
Mentor			1	1	2		1		1			2				1	9
Resultatbasert belønning				4				1				1		3			9
Beredskap og krisehåndtering							1	1	1					5			8
Arbeidsmiljø		1		1		1		3		1				1			8
Endringsledelse	2	1	1					1	1								6
Intellektuell kapital	1	1	2		2												6
Medarbeiderskap		2						2					2				6
Medarbeidersamtaler	1		1								1	2		1			6
Lederutvikling				1						1		1		2			5
Tester/Rekruttering				1		1						1		2			5
Kommunikasjon							2	1		1		1					5
Frynsegoder		2												2			4
Kunnskapsledelse					1										3		4
Stammekultur	1	1			1												3
Systematisk medarbeiderutvikling	3																3
Organisasjonsutvikling				2										1			3
Målstyring						2	1										3
Situasjonsbestemt ledelse		1		1													2
Organisasjonsstruktur			1			1											2
Organisasjonskultur								1		1							2
Prestasjonsledelse	1												1				2
Nedbemanning										2							2
Prosjektorganisering	1						1										2
Omstilling		2															2
Rekruttering		1								1							2
Sykefravær														2			2
Relasjonsledelse										1				1			2
Verdibasert ledelse	1											1					2
Feminin ledelse				2													2
Samledelse		1	1														2
Milleniere										2							2
teamedelse										1							1
Seniorpolitikk		1															1
360 graders evaluering									1								1
Myk ledelse				1													1
Styring														1			1
Effektivisering og ressurs sparing						1											1
Ulike medarbeidertyper		1															1
Konflikt														1			1
Managing												1					1
Kreativ ledelse					1												1

Medarbeideroppfølging /sykemeldinger/psykisk helse														1			1
Belønning														1			1
Medarbeiderundersøkelser														1			1
Organisasjonsendring		1															1
Tjenende ledelse																1	1
Laissez-fair-ledelse												1					1
Forretningsbasert ledelse																1	1
Ledelse						1											1
Makt og arbeidsmoral		1															1
Ledelse og utvikling										1							1
Selvledelse														1			1
Ledelsesmodeller				1													1
Markedsrettet organisasjonsutvikling			1														1
PEP (Personlig effektivitetsprogram)	1																1
IA og deltidsjobbing														1			1
Personaldatasystemer														1			1
Innovasjonskompetanse							1										1
Personalgoder								1									1
Talentjakt		1															1
Personalpolitikk												1					1
Fjernledelse												1					1
Ledelsesstil		1															1
Trender		1															1
lederstil												1					1
Unge ledere							1										1
Rating av ansatte																1	1
Verdiøkende samtale			1														1
Disiplinerte ledere						1											1
Likestilling		1															1
Motivasjon og arbeidsglede														1			1
Totalsum	17	35	18	20	19	15	18	22	9	28	6	20	6	40	8	8	289

8.3. Vedlegg 3: Antall artikler pr HR-område fordelt pr årgang

HR-områder	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Tot
4 Medarbeider-oppfølging og prestasjonsstyring	3	2	3	4	3	4	4	5	1	3	1	5	2	7		3	50
10 Ledelsesutvikling		4	1	3	1	3	1	3	1	9		3		7		1	37
12 Kompetanseutvikling og karriereutvikling	5	7	4	4	3		2	2	1	2		3		1		1	35
1 Utvikling av strategier og planlegging på strategisk nivå	1	2	2	1	5	1	1	6	2	2	3			4			30
3 Jevnlig vurdering av organisasjonsdesign (inkludert roller og ansvar)	1	6			2		2	2	1	3	1	1	2	3	2		26
8 Strategisk ressursplanlegging og -utnyttelse	2	3	1	1	4	1	1			1	1	2	1	2	4	1	25
15 Employer branding og tiltrekking av gode kandidater	1	2	5				3	1	2	4		1			2	2	23
5 Organisasjonsutvikling , inkludert endringsledelse og nedbemanning	3	4		3		1	2	2	1			1		2			19
11 Belønning og kompensasjon (inkludert ikke-finansiell belønning)		2	1					1		1		1		3			9
20 HR - og personaldatasystemer				1		1						2		3			7
17 Oppfølging av sykefravær og annet fravær						1								4			5
6 Intervju og kvalitetssikring av kandidater				1		1						1		2			5
13 Avvikling av medarbeidere (inkluder ikke-finansiell belønning)		1								2			1				4
14 Sikre etterlevelse av lover og regler (Arbeidsmiljøloven)	1	2		1													4
16 Annen personal-administrasjon					1		1							1			3
2 HR-analyse og måltall						1				1				1			3
7 Mottak av nye medarbeidere			1	1		1											3
19 Innovasjon							1										1
Totalsum	17	35	18	20	19	15	18	22	9	28	6	20	6	40	8	8	289