

Automatisering og digitalisering eller strategisk HR og relasjonsbygging;  
**Hvordan vil HR-funksjonen se ut i  
fremtidens arbeidsliv?**

**Bacheloroppgave våren 2018**

**BCR3102**

*Denne bacheloroppgaven er en del av utdanning ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen  
Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller  
anbefalinger.*

332936 / 333197 / 332847

## Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet som en avslutning på vårt studieløp HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Bergen. Tre lærerrike, krevende og minnerike år er nå over, og det er både deilig og vemodig og levere den aller siste oppgaven.

Å skrive bacheloroppgave har vært en utrolig lærerik og gøy prosess. Det å begi seg ut på en oppgave som denne har hatt sine utfordringer, men etter flere måneder med hardt arbeid sitter vi igjen flere erfaringer rikere. Vi er sikre på at kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom denne våren vil være nyttig ute i arbeidslivet.

Det har vært med god støtte og hjelp at vi har skrevet denne oppgaven. Vi retter en enorm takk til vår veileder, førsteamanuensis Jarle Bastesen som har bidratt med en utrolig tilstedeværelse, imponerende tålmodighet og masse konstruktive tilbakemeldinger. Uten din kunnskap og stødige veiledning ville vi aldri fått et tilsvarende resultat. Vi vil også takke hans kollegaer høyskolelektor Åshild Mongstad og Andreas Thon, for god støtte og viktige tilbakemeldinger.

Videre vil vi takke alle de elleve HR-lederne som prioriterte å møte oss i en (altfor) travel hverdag, og delte av sine tanker, erfaringer og meninger. Vi kunne ikke forestilt oss å bli møtt med så stort engasjement som dere viste, så tusen takk; Kathleen Mathisen, Gro Hatleskog, Anne Berit Fristad, Siri Conradi, Even Bolstad, Tina Ødegård, Elina Bjørk, Tove Selnes, Stine Fjell, Rut Elise Samuelsen og Linda Birkeland. Tilslutt vil vi rette en takk til vår dyktige grafiker, Henrikke Due Rasmussen, for illustrasjonen på fremsiden.

Vårt håp er at denne oppgaven vil bidra til ny innsikt for mange HR-folk. En ting er i hvert fall sikkert; HR-funksjonen går spennende tider i møte!

Bergen, 28.05.2018

## Sammendrag

I lys av dagens samfunnsendringer, globalisering og digitalisering ble vi nysgjerrige på hvordan disse momentene som påvirker store deler av arbeidslivet, også kan påvirke hvordan HR vil utvikle seg i tiden fremover. Tankene gav grobunn for problemstillingen vi ville forske på:

«Hvilke kompetanser trenger organisasjoner fra HR frem mot 2030?».

En omfattende og nylig videreutviklet teori av Dave Ulrich (2017) inspirerte oss til å gå dypere inn dette temaet. Dette medførte at vi stilte oss to forskningsspørsmål:

1) Basert på Ulrich sin HR-kompetansem modell (2017), hvilke kompetanser anser norske HR-ledere som viktige i dag?

2) Hvilke kompetanser tror norske HR-ledere vil bli viktige frem mot 2030?

For å kunne besvare disse spørsmålene på en hensiktsmessig måte valgte vi ut en spesiell målgruppe for undersøkelsen vår. Utvalget er representert av elleve HR-ledere fra mindre og større, private og offentlige virksomheter. Innsamlingen av data foregikk ved at vi kombinerte datainnsamlingen med en kvantitativ spørreundersøkelse i forkant av individuelle kvalitative dybdeintervjuer. Vi ønsket med dette å samle inn informasjon om hvilke kompetanser HR-direktørene anså som viktige både nå og i fremtiden.

Det innsamlede materialet ble kategorisert og analysert som videre førte til at vi fant flere interessante funn. Ut i fra våre flere funn modifiserer vi modellen til Dave Ulrich til vår egen nye konseptuelle modell. Denne viser en ny kombinasjon av kompetansene, hvor vi mener at denne modifiseringen passer bedre inn i en norsk kontekst. Et viktig funn er at kompetansene *Strategic Positioner*, *Change Champion* og *Credible Activist* er de kompetansene som blir mest viktige frem mot 2030. I tillegg fant vi at kompetansene *Analytics Designer and Interpreter* og *Technology Integrator* blir viktigere fremover. På bakgrunn av dette kommer vi med anbefalinger om at norske virksomheter bør legge stor vekt på å utvikle kompetanse innenfor disse områdene.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Tema og motivasjon bak valg av tema .....	7
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål med avgrensning .....	7
1.3 Oppgavens disposisjon.....	8
<b>2.0 Teorikapittel</b> .....	<b>9</b>
2.1 Innledende begreper.....	9
2.1.1 Organisasjonsstruktur .....	9
2.1.2 Hva er HR?.....	10
Human Resource Management .....	10
Strategic Human Resource Management .....	10
2.1.3 HR-funksjonen og HR-profesjonelle.....	11
HR-funksjonen.....	11
HR-profesjonelle.....	11
HR-avdelingen versus HR-profesjonelle.....	11
2.2 Ulrichs HR Kompetansemodell .....	12
2.2.1 Historikk .....	12
2.2.2 Ulrichs HR kompetansemodell fra 2017 .....	13
Tre kjernekompetanser.....	13
Seks muliggjørere .....	14
Modellens relevans for vår oppgave.....	14
2.2.3 Kjernekompetanser.....	15
Credible Activist.....	15
Strategic Positioner .....	16
Paradox Navigator.....	17
2.2.4 Muliggjørere.....	18
Culture and Change Champion .....	19
Human Capital Curator.....	20
Total Rewards Steward .....	22
Compliance Manager .....	23
Analytics Designer and Interpreter .....	23
Technology and Media Integrator.....	24
2.3 Styrker og svakheter ved litteraturgrunlaget .....	26
<b>3.0 Metodekapittel</b> .....	<b>27</b>
3.1. Forskningsmetode.....	27
3.2 Forskingsdesign .....	27
3.3 Utvalgsstrategi og rekruttering .....	27
3.3.1 Utvalgsstørrelse .....	28
3.3.2 Utvalgsstrategi .....	28
3.3.3 Rekruttering .....	29
3.3.4 Presentasjon av utvalget.....	29
3.4 Datainnsamling og intervju metode.....	30
Spørreskjema.....	30
3.4.1 Semistrukturert intervju .....	31
Intervjuguide .....	31
3.4.2 Pilot .....	32
3.4.3 Gjennomføring av intervjuet.....	32
3.4.4 Dokumentering av intervjuene .....	33

3.5	<i>Dataanalyse</i> .....	34
3.5.1	Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold .....	34
3.5.2	Koder og kategorier .....	35
3.5.3	Kondensering .....	36
3.5.4	Sammenfatning .....	37
3.6	<i>Etiske utfordringer</i> .....	37
3.6.1	Samtykke .....	37
3.7	<i>Kvalitetssikring</i> .....	38
3.7.1	Reliabilitet .....	38
3.7.2	Validitet .....	39
<b>4.0</b>	<b>Analysekapittel</b> .....	<b>40</b>
4.1	<i>Presentasjon av statistikk</i> .....	40
4.2	<i>Drøfting av kompetanser</i> .....	43
4.2.1	Muliggjørere.....	44
	Change Champion .....	44
	Culture Champion .....	45
	Compliance Manager .....	47
	Human Capital Curator.....	48
	Analytics Designer and Interpreter .....	50
	Technology Integrator .....	51
	Support: Technology Integrator .....	53
	Media Integrator .....	54
	Total Rewards Steward .....	55
4.2.2	Kjernekompetanser.....	56
	Credible Activist.....	56
	Strategic Positioner .....	58
	Paradox Navigator .....	61
4.3	<i>Oppsummerende drøfting</i> .....	62
4.3.1	Ny konseptuell modell .....	63
	Credible Activist.....	63
	Change Champion og Culture Champion .....	64
	Paradox Navigator .....	64
	Technology Integrator og Media Integrator .....	64
4.3.2	Hvilke kompetanser trenger organisasjoner fra HR frem mot 2030? .....	65
4.3.3	Generalisering .....	68
<b>5.0</b>	<b>Avslutning</b> .....	<b>69</b>
5.1	<i>Videre forskning</i> .....	70
<b>6.0</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>71</b>
6.1	<i>Bøker</i> .....	71
6.2	<i>Tidsskriftartikler</i> .....	72
6.3	<i>Rapporter</i> .....	73
6.4	<i>Kilder fra internett</i> .....	73

## Figuroversikt

<b>Figur 1</b> Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner.....	10
<b>Figur 2</b> Ulrichs HR-Kompetansemodell.....	14
<b>Figur 3</b> Kjernekompetanser i Ulrichs HR-Kompetansemodell.....	15
<b>Figur 4</b> Muliggjørere i Ulrichs HR Kompetansemodell.....	19
<b>Figur 5</b> Presentasjon av utvalg.....	29
<b>Figur 6</b> Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold .....	34 og 35
<b>Figur 7</b> Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold eksempel.....	35
<b>Figur 8</b> Koder/kategorier.....	36
<b>Figur 9</b> Koder/kategorier eksempel.....	36
<b>Figur 10</b> Eksempel kondensering.....	37
<b>Figur 11</b> Kompetanser organisasjoner trenger fra HR i dag og frem mot 2030.....	40
<b>Figur 12</b> Kompetanser organisasjoner trenger fra HR i dag.....	41
<b>Figur 13</b> Kompetanser organisasjoner trenger fra HR i fremtiden.....	42
<b>Figur 14</b> Endring i viktighet fra nåtid til fremtid.....	42
<b>Figur 15</b> Ulrichs HR-kompetansemodell med rekkefølge.....	43
<b>Figur 16</b> Ny konseptuell modell.....	63
<b>Figur 17</b> Endring i kompetansen Technology and Media Integrator.....	65
<b>Figur 18</b> Kompetansene med størst utvikling fra nåtid til fremtid.....	66
<b>Figur 19</b> Sammenheng mellom kompetanser.....	67

## Vedleggsliste

- Vedlegg 1** Samtykkeskjema
- Vedlegg 2** Spørreskjema utgave 1
- Vedlegg 3** Spørreskjema utgave 2
- Vedlegg 4** Intervjuguide
- Vedlegg 5** Utvidet eksempel på kategorisering
- Vedlegg 6** Forslag til norske begreper på kompetanser

## 1.0 Innledning

### 1.1 Tema og motivasjon bak valg av tema

Ukentlig kan vi lese artikler om hva som vil skje i fremtidens arbeidsliv. Personligheter fra både academia og næringslivet spekulerer i hvilke jobber som blir tatt over av roboter, automatisering eller digitalisering og hvilke nye jobber som vil oppstå. De presenterer oss for statistikk som "én av tre jobber i Norge vil bli å bli automatisert" og "60% av fremtidens jobber finnes ikke enda" (ETLA og Statistisk sentralbyrå). Og Kunnskapsdepartementet har et tydelig buskap til dagens studenter: "*I dag må studenter forberedes på jobber som ennå ikke finnes, teknologier som ennå ikke er oppfunnet, og problemer vi ennå ikke vet vil oppstå*" (Kunnskapsdepartementet, 2015). Kanskje finnes det flere nyanser i dette bildet, men en ting er sikkert: organisasjoner blir nødt til å endre seg. Ny banebrytende teknologi kommer i et tempo vi ikke har sett før, som Rupert Murdoch, administrerende direktør og grunnlegger av News Corporation, beskriver det: "*The world is changing very fast. Big will not beat small anymore. It will be the fast beating the slow*". Sitatet illustrerer at det ikke lenger spiller noen rolle hvor store eller små virksomheter er, det som blir avgjørende er hvor hurtig virksomheten klarer å bevege seg.

Vi begynte å undre oss over hvilke konsekvenser denne utviklingen ville få for HR-funksjonen. Spørsmål som dukket opp var: hvilke fagområder vil en HR-avdeling vil bestå av, og hvilke oppgaver kommer til å forsvinne fra HR? Og kommer kompetansen vi tilegner oss på dette studiet vil være utdatert om 5 eller 10 år? Denne nysgjerrigheten resulterte i temaet *Fremtidens HR*. Ambisjonen var å undersøke hva HR-funksjonen faktisk skal jobbe med i fremtiden, og hva som blir deres viktigste bidrag inn i organisasjonen. Med dette temaet fikk vi muligheten til å lære noe helt nytt, ved å undersøke noe vi ikke allerede hadde lært om gjennom studieløpet. Vi ble også motivert av at tematikken ikke var tatt opp i utallige bøker allerede.

### 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål med avgrensning

I en forskningsprosess har man gjerne mange tanker om hva som er interessant, men det er helt nødvendig å konkretisere tankene til noe som er mulig å forske på. Vi har valgt følgende problemstilling:

***Hvilke kompetanser trenger organisasjoner fra HR frem mot 2030?***

For å undersøke fremtidens kompetansebehov behøvde vi et rammeverk. Den amerikanske forskeren Dave Ulrich har, sammen med sine kollegaer, studert HR-kompetanser i en årrekke, og i 2017 publiserte de en ny HR-kompetansemodell (Ulrich m.fl., 2017). Modellen definerer hvilke kompetanser en HR-avdeling bør besitte i dag. Vi anså modellen som et godt utgangspunkt for å undersøke fremtidens HR, og valgte å besvare problemstillingen ved hjelp av to forskningsspørsmål:

***1) Basert på Ulrich sin HR-kompetansemodell (2017), hvilke kompetanser anser norske HR-ledere som viktige i dag?***

***2) Hvilke kompetanser tror norske HR-ledere vil bli viktige frem mot 2030?***

Forskningsspørsmål *en* tar for seg nåtiden, mens forskningsspørsmål *to* tar for seg fremtiden. Dette skillet gir oppgaven en ryddig og god struktur. Vi antok også at det ville være lettere å snakke om hva man tror vil skje i fremtiden, dersom man får begynne med å si noe om nåtiden. Videre valgte vi å avgrense undersøkelsen ved å bare snakke med *HR-ledere*. Vår antagelse var at HR-ledere i kraft av å ha en lederstilling ville ha tanker og meninger rundt hvilke kompetanser som ble viktig for deres HR-avdeling fremover. Fremtiden ble i denne undersøkelsen avgrenset til år 2030. Denne avgrensningen var nødvendig for at det skulle være mulig for respondentene å forestille seg hvilke kompetanser som ble viktige frem i tid.

### 1.3 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er bygget opp av et teori-, et metode- og et analysekapittel samt en avslutning. I teorikapittelet vil vi først ramme inn oppgaven med noen innledende begreper: organisasjonsstruktur, HRM, SHRM, HR-funksjonen og HR-profesjonelle. Videre vil vi gjennomgå forskningen til Dave Ulrich m.fl., samt presentere hans HR-kompetansemodell fra 2017. Metodekapitlet vil redegjør for fenomenologisk design, vår utvalgsstrategi og datainnsamlingsmetode. I tillegg vil vi belyse etiske utfordringer og undersøkelsens reliabilitet og validitet. I analysedelen drøftes funnene systematisk, før vi tilslutt vil gjøre en oppsummerende drøfting. Oppsummeringen vil belyse de viktigste kompetansene samt sammenhenger mellom kompetansene. I avslutningen oppsummerer oppgavens funn, og foreslår momenter til videre forskning.



## 2.0 Teorikapittel

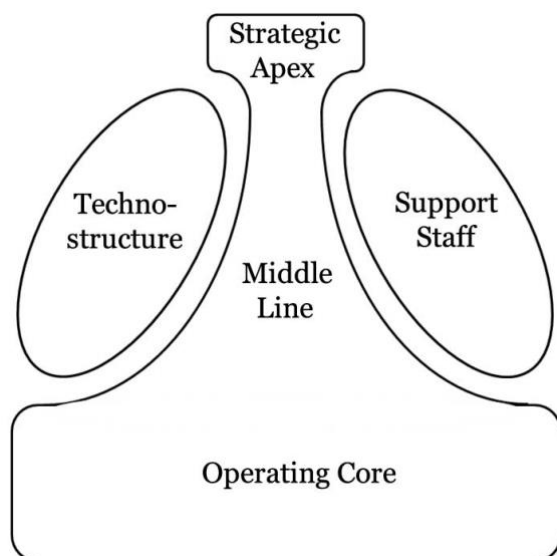
I dette kapitlet skal vi presentere teorien som er anvendt for å besvare oppgavens problemstilling. Vi starter med å definere noen innledende begreper, som har til hensikt å ramme inn oppgavens tematikk, og gi leseren en overordnet forståelse av fagfeltet. Videre følger redegjørelsen av oppgavens hovedkilde; Dave Ulrich sin nye HR-kompetansemodell. Innledningsvis gis leseren et kort overblikk over historikken bak forskningen til Ulrich på viktige HR-kompetanser (Ulrich m.fl., 2017). Videre beskrives kompetansemodellens oppbygning i korte trekk, samt modellens relevans for vår oppgave. Vi gjennomgår alle ni HR-kompetansene som modellen presenterer systematisk, både kjernekompetanser og muliggjørere. Til slutt diskuteres det styrker og svakheter ved det valgte litteraturgrunnlaget.

### 2.1 Innledende begreper

#### 2.1.1 Organisasjonsstruktur

I følge Anand og Daft (2007) begynte man allerede på 1800-tallet å strukturere organisasjoner i enkle former. På denne tiden dominerte de store industrikonsernene, og organisasjoner skulle ideelt sett være lukkede systemer (Anand og Daft, 2007). I senere år har verden, på grunn av kommunikasjonsteknologi, nye flyruter og internettet åpnet seg. Vi har i dag mye bedre forutsetninger for å samarbeide på tvers av landegrenser. Dette gjør at flere organisasjoner har valgt å fokusere på sin egen kjernekompetanse, og utkontraktert mange andre prosesser (Anand og Daft, 2007). Dette er en måte å vise til en struktur i en organisasjon på.

En annen måte å illustrere en organisasjons oppbygning er gjennom Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner (Mintzberg, 1983). Han har funnet at en organisasjon kan ha opp til fem ulike deler; operativ kjerne, mellomledelse, støttestruktur, teknostruktur og toppledelse (Mintzberg, 1983) (oversettelser fra Jacobsen og Thorsvik, 2013). Oppbygningen er vist i *Figur 1*. Den *operative kjernen* er den delen som utfører det arbeidet som er knyttet direkte til produksjonen av organisasjonens produkt(er). *Mellomledelsen* er den gruppen som har hovedansvar for å føre tilsyn med og koordinere produksjonen, og som skal formidle informasjon til operativ kjerne og toppledelse. *Støttestrukturen* er til for å gi administrativ støtte til kjernen i virksomheten. *Teknostrukturen* omfatter fagspesialister som påvirker organisasjonen gjennom å utvikle overordnet prinsipper, strategier og standarder og gir faglige råd til mellomledelsen om hvordan dette skal implementeres. *Toppledelsen* er den gruppen som har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen. (Mintzberg, 1983, 12-16).



**Figur 1** Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner (hentet fra Mintzberg, 1983)

### 2.1.2 Hva er HR?

#### *Human Resource Management*

Organisasjoner er mer enn logoer, strukturer, visjoner og mål. De er satt sammen av mennesker som er etablert og organisert for å oppnå lønnsomhet gjennom overordnede mål (Nordhaug, 2002). Menneskene er de ressursene som i mange organisasjoner går under begrepet *Human Resources* (HR), også kalt *Human Resource Management* (HRM). HRM defineres som organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål (Nordhaug, 2002, 16). I denne oppgaven vil begrepene HR og HRM bli brukt om hverandre.

#### *Strategic Human Resource Management*

I takt med en stor utvikling innenfor HR-feltet de siste årene, har begrepet "strategisk HR" fått stor oppmerksomhet. *Strategic Human Resource Management* (SHRM) handler om et sett av HR-aktiviteter som har til hensikt å bidra til at organisasjonen når sine overordnede mål og strategi (Kuvaas og Dysvik, 2016, 31). Det betyr at HR-profesjonelle må være opptatt av prosessen der man knytter HR-strategien til virksomhetens overordnede strategi, og måler effektene av HR på virksomhetens prestasjoner. I tillegg må HR-profesjonelle sørge for at virksomhetens strategi, egenskaper og behov gjenspeiles i arbeidet som utarbeides gjennom HR-funksjonen av aktiviteter, tiltak og prosesser. Det som skiller SHRM fra tradisjonell HRM er at

det fokuseres i større grad på virksomhetens prestasjoner heller enn de individuelle prestasjonene (Mikkelsen og Laudal, 2016).

### 2.1.3 HR-funksjonen og HR-profesjonelle

#### *HR-funksjonen*

En virksomhet trenger en struktur som legger gode rammer for HR-praksisen (Mikkelsen og Laudal, 2016). Det innebærer at de som har HR-ansvaret har tilfredsstillende handlefrihet, beslutningsevne og gjennomføringsevne (Mikkelsen og Laudal, 2016). Men hvem er det egentlig som utøver HRM i en virksomhet? I følge Mikkelsen og Laudal (2016) ligger vanligvis ansvaret for utforming av HRM-system, prinsipper og praksis i stab, ikke i linje. Mintzberg (1979) omtaler stabene som en del av organisasjonens teknostruktur. Teknostrukturen omfatter fagspesialister som påvirker organisasjonen gjennom å utvikle overordnet prinsipper, strategier og standarder og gir faglige råd til linjeledere om hvordan dette skal implementeres (Mintzberg, 1979). Slik vi forstår Mikkelsen og Laudal (2016) og Mintzberg (1979) er HR-funksjonen en del av en organisasjonens stab, og de ansatte i denne staben vil være de som utøver HR. Utover dette bør også linjelederne nevnes. Linjeledere har ansvar for å lede sine medarbeidere i deres daglige oppgaver, og får følgelig et HRM-ansvar (Mikkelsen og Laudal, 2016). Til tross for dette, velger vi i denne oppgaven å avgrense HR-funksjonen til de menneskene som jobber i HR-avdelingen. HR-funksjonen blir dermed alle ansatte som jobber med HR-relaterte oppgaver i en HR-avdeling. Vi anser dette som en nødvendig avgrensning for vår oppgave, da vi skal undersøke hvilke kompetanser organisasjoner trenger fra *HR-funksjonen* frem mot 2030.

#### *HR-profesjonelle*

Et hyppig brukt begrep i Ulrich's litteratur er *HR-professionals* (Ulrich m.fl., 2017; 2012; 2007). Begrepet er oversatt av Mikkelsen og Laudal (2016) til *HR-profesjonelle*. Vi velger å ta i bruk den norske oversettelsen, og forstår begrepet som en ansatt som utøver HR-arbeid, og som jobber i en HR-avdeling.

#### *HR-avdelingen versus HR-profesjonelle*

Ulrich og hans partnere har i en årrekke forsket på hvilke kompetanser HR-profesjonelle bør ha, og et nytt funn fra Runde 7 er at HR-profesjonelle har større påvirkning på nøkkelinteressenter hvis de jobber som en effektiv HR-avdeling (Ulrich m.fl., 2017). Ulrich hevder: "*Det gamle ordtaket 'jeg liker HR-folkene, men jeg hater HR-avdelingen' må endres*"

(Ulrich m.fl., 2017, 137). Årsaken til det er nettopp fordi HR-avdelingens aktiviteter har større påvirkning på interessentene enn det den enkelte HR-profesjonelle har (Ulrich m.fl., 2017). Faktisk viser studien at HR-avdelingen har hele fire ganger så stor påvirkningskraft når den jobber som en samlet HR-avdeling, sammenlignet med kompetansen til en individuell HR-profesjonell (Ulrich m.fl., 2017).

## 2.2 Ulrichs HR Kompetansemodell

I dette kapitlet skal vi presentere Ulrich m.fl. (2017) sin nye HR-kompetansemodell. Først ønsker vi å sette forskningen i et historisk perspektiv for å gi leseren et inntrykk av hvor omfattende forskningen er. Videre vil den nyeste modellen, fra 2017, bli gjennomgått. Vi starter med å forklare modellens oppbygning og dens relevans for vår oppgave før vi videre går inn på hver av de ni kompetansene modellen presenterer.

### 2.2.1 Historikk

I nærmere 30 år har Dave Ulrich og hans kolleger Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger og Mike Ulrich (heretter kalt Ulrich m.fl.) i *The RBL Group* i USA forsket på hvilke kompetanser HR-profesjonelle bør ha, og hvordan disse HR-kompetansene påvirker organisasjoner. RBL-instituttet er et konsulentfirma som arbeider med å hjelpe bedrifter med å bygge kompetanse og evner innen strategisk HR og ledelse (The RBL Group, 2018). The RBL Group består av anerkjente akademikere og konsulenter innenfor HR-feltet. Spesielt Dave Ulrich har fått status for å være en såkalt "HR-guru". Han er anerkjent for viktige bidrag til utviklingen av tilnærmingen hvor HR-funksjonen skal ha et mer forretningsorientert og strategisk fokus. Forskningen på HR-kompetanser er utarbeidet gjennom deres egne erfaringer, undersøkelser og forskning, i tillegg til samtaler med ledere, linjeledere og HR-profesjonelle i ulike bedrifter verden over.

Forskningen til Ulrich m.fl. blir kalt *Human Resource Competency Study* (HRCS), og startet først i 1987 (Ulrich m.fl., 1987). Modellen som ble presentert i 1987 inneholdt tre HR kompetanser; *Change*, *Business Knowledge* og *HR Delivery* (Ulrich m.fl., 1987). Den gang var fokuset å få HR ut i fra sin tradisjonelle rolle om å kun drive standardiserte rutineoppgaver og transaksjonelle prosesser, over til å begynne å engasjere seg i forretningen. Siden oppstarten for over 30 år siden har Ulrich m.fl. hvert femte år presentert ny forskning som identifiserer spennende utviklingstrekk i HR generelt, men også HR-kompetanser og roller (Ulrich m.fl.,

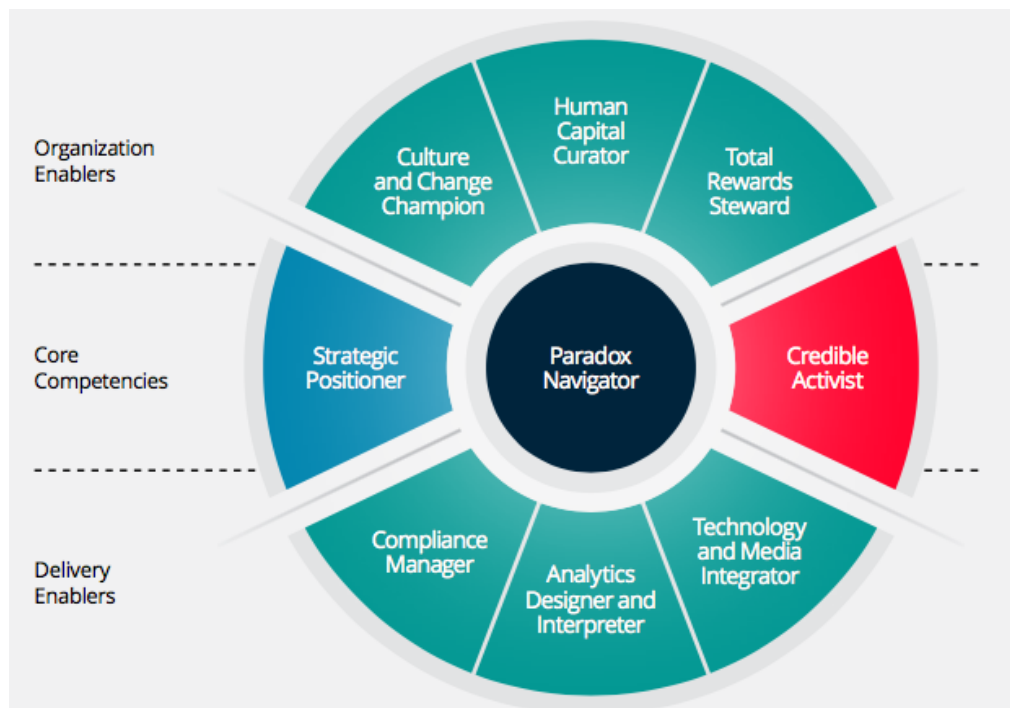
1987; 1995; 1997; 2008; 2012; 2017). Kompetansene har endret seg i takt med samfunnsutviklingen, og vi ser i dagens modell et større fokus på effektivisering, slik at HR kan skape verdi i organisasjonen, og dens omgivelser (Ulrich m.fl., 2017).

### 2.2.2 Ulrichs HR kompetansemodell fra 2017

I 2017 lanserte Dave Ulrich m.fl. en ny HR-kompetansemodell, som utgjør *Runde 7* i den omfattende forskningen til The RBL Group (Ulrich m.fl., 2017). Den nye kompetansemodellen er resultatet av en undersøkelse gjort over hele kloden, med over 30 000 respondenter. Det gjør datagrunnlaget til den største siden forskningen startet i 1987 (Ulrich m.fl., 2017;1987). Runde 7 er i større grad enn tidligere preget av en stor blanding av bedrifter, næringer og geografiske områder. Forskningen inkluderer respondenter fra over 1500 organisasjoner verden over. Fra Europa har studien 2 258 respondenter, noe som utgjør omtrent 7,5% av det totale utvalget (The RBL Group, 2017).

#### *Tre kjernekompetanser*

Som *Figur 2* viser, er den nye HR-kompetansemodellen delt inn i ni ulike kompetanser. I følge Ulrich m.fl. (2017) bør HR-avdelinger besitte disse ni kompetansene for å kunne skape verdi for virksomheten. Tre av kompetansene i modellen er såkalte *kjernekompetanser*. Disse er *Strategic Positioner*, *Paradox Navigator* og *Credible Activist*. I mangel på norske oversettelser velger vi i denne oppgaven og ta i bruk modellens engelske begreper. For morro skyld har vi oversatt alle kompetansene til norsk, se vedlegg 6. Kjernekompetansene i denne modellen er meget viktige for HR sin verdiskapning, og vil påvirke leveransen til de andre kompetansene (Ulrich m.fl., 2017). Ulrich m.fl. (2017) peker på et eksempel hvor en HR-manager har lykket i rollen som *Credible Activist*, og som følger av dette lykkes bedre i en endringsprosess (Ulrich m.fl., 2017).



**Figur 2** Ulrichs HR Kompetansemmodell (Bilde er hentet fra The RBL Group, 2017, 5).

### *Seks muliggjørere*

I tillegg til de tre kjernekompetansene presenterer modellen seks *HR enablers*. *HR enablers* vil si kompetanser som bidrar til å oversette strategi til individuell handling (The RBL Group, 2017). I denne oppgaven vil vi bruke *HR Norge* sin oversettelse, og dermed referere til begrepet *muliggjørere* når vi snakker om *enablers* (HR Norge, 2017). De seks muliggjørerne er delt inn i *Organization Enablers* og *Delivery Enablers*. Kompetansene presentert som *Organization Enablers* fokuserer på å bygge en strategisk organisasjon, og disse er *Culture and Change Champion*, *Human Capital Curator* og *Total Rewards Steward*. De tre andre muliggjørerne fokuserer på taktisk leveranse, og er *Compliance Manager*, *Analytics Designer and Interpreter* og *Technology and Media Integrator*. Vi velger å beholde de engelske begrepene på de seks muliggjørerne, i mangel på norske oversettelser.

### *Modellens relevans for vår oppgave*

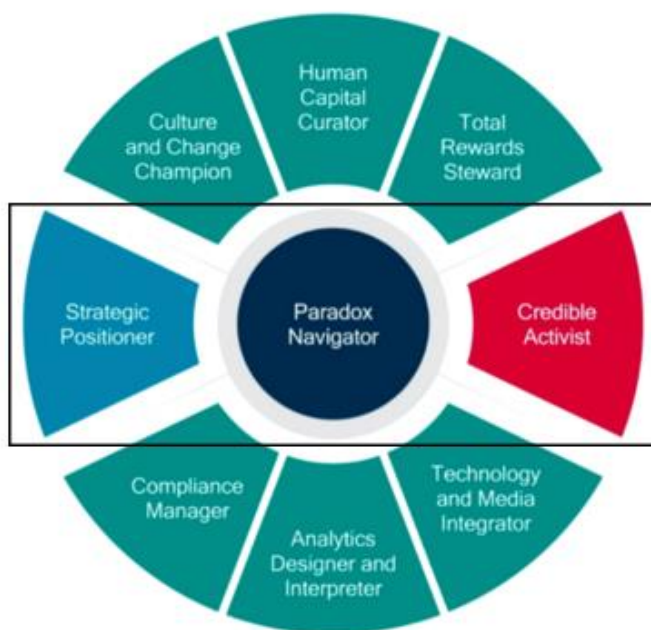
I denne oppgaven forsker vi på hvilke kompetanser organisasjoner trenger fra HR frem mot 2030. For å si noe om hvilket behov organisasjoner har for ulike HR-kompetanser i fremtiden hadde vi behov for et rammeverk. Med dette mener vi noen HR-kompetanser som blir sett på som viktige i dag. Ulrich sin nye HR-kompetansemmodell gir oss et godt utgangspunkt til intervjuene med ulike HR-ledere, da den definerer hvilke ni HR-kompetanser som er viktige i

dagens arbeidsliv. Ut i fra dette kunne vi utfordre våre respondenter til å svare på hvilke av de nevnte kompetansene som blir viktigere, og mindre viktige, frem mot 2030. Det er imidlertid viktig å presisere at modellen var et utgangspunkt, og at respondentene stod helt fritt til å snakke om andre kompetanser enn de som var presentert i modellen.

Det har også vært viktig for oss at forskningen vi bygger oppgaven på er relativt ny. Dette fordi vi i vår oppgave er opptatt av hva som kommer til å skje i fremtiden, og anser det dermed ikke som hensiktsmessig å se til kompetanser som var viktige mange år tilbake. Med en kompetansemodell fra 2017 fanger vi opp dagsaktuelle kompetanser. Dette anser vi som en stryke for vår oppgave, gitt at vi ønsker å spekulere i utviklingen fremover.

### 2.2.3 Kjernekompetanser

I fortsettelsen av oppgaven vil vi redegjøre for de tre kjernekompetansene *Credible Activist*, *Strategic Positioner* og *Paradox Navigator*, vist i Figur 3.



**Figur 3** Kjernekompetanser i Ulrichs HR Kompetansemodell

#### *Credible Activist*

For at HR-profesjonelle skal kunne bidra til at organisasjonen når sine overordnede mål og strategier, er det en forutsetning at de blir involvert i det strategiske arbeidet i organisasjonen (Ulrich m.fl., 2017). Best sjans for å bli invitert med i dette arbeidet har man i følge Ulrich m.fl. (2017) dersom man klarer å være en *Credible Activist*.

Å være en *Credible Activist* handler om å bygge relasjoner med høy grad av tillit med nøkkelpersoner i organisasjonen (The RBL Group, 2017, 6). Nøkkelpersoner for en HR-profesjonell vil være linjeledere, toppledelsen og tillitsvalgte (Mikkelsen og Laudal, 2016). Når man lykkes med å bygge troverdighet til nøkkelpersoner i organisasjonen, kan en *Credible Activist* være i stand til å lede disse menneskene i riktig retning (Ulrich m.fl., 2017).

Kompetansen *Credible Activist* referer til både det å være både *troverdig* og *aktiv*. Å være troverdig handler om at HR-profesjonelle må bygge gode relasjoner med medarbeidere internt i virksomheten, og partnere eksternt (Ulrich m.fl., 2017, 134). I følge Ulrich m.fl. (2017) blir HR-profesjonelle oppfattet som troverdige dersom de blir respektert, beundret og lyttet til. De investerer i relasjonene sine, og viser genuin interesse for andre mennesker (Ulrich m.fl., 2017). Videre skal HR-profesjonelle opptre som aktive gjennom å følge opp sine forpliktelser ovenfor sine relasjoner, og sørge for å levere gode resultater til virksomheten (Ulrich m.fl., 2017). De må ta en posisjon, tilby synspunkter, og tørre å utfordre antakelser (Ulrich m.fl., 2017). Mikkelsen og Laudal (2016, 88) understreker viktigheten av å både være troverdig og aktiv: "HR-profesjonelle som er troverdige, men ikke aktivister, kan bli beundret, men de har ikke mye innflytelse. De som er aktivister uten og være troverdige, kan ha ideer, men blir ikke lyttet til".

### *Strategic Positioner*

Til nå har vi sett at for å bli invitert til å bidra i det strategiske arbeidet til virksomheten må man lykkes i rollen som *Credible Activist*. Det nytter imidlertid lite å bli inkludert i dette arbeidet, dersom HR-profesjonelle ikke har noe å bidra med. Ulrich illustrerer dette godt i følgende sitat:

*Getting to the table or discussion is different from knowing what to say when the discussion starts. Without addressing the right issues in the right way, HR professionals will be ignored or discounted in business discussions.* (Ulrich m.fl., 2017, 151)

Å være en *Strategic Positioner* handler om hvorvidt HR-profesjonelle kan forstå og evaluere konteksten organisasjonen opererer i, og omsette disse evalueringene til praktisk innsikt som bidrar til at organisasjonen lykkes (Ulrich m.fl., 2017, 152). Ut i fra dette forstår vi at det ikke lenger er nok at HR-profesjonelle bare *forstår* forretningen til virksomheten. Essensen i kompetansen er at HR-profesjonelle har en visjon for hvordan virksomheten kan lykkes i



fremtiden, og spiller en aktiv rolle i etableringen av en strategi som kan levere denne visjonen (Ulrich m.fl., 2017). For å oppnå dette bør HR-profesjonelle anerkjenne trender og deres betydning knyttet til virksomhetens drift (Ulrich m.fl., 2017). Følgelig vil HR-profesjonelle kunne forutsi potensielle hinder for suksess, og videre fasilitere prosesser for å oppnå strategisk klarhet (Ulrich m.fl., 2017).

For å fylle kompetansen som *Strategic Positioner* er det nødvendig at HR-profesjonelle også bidrar til å bygge en helhetlig strategi, gjennom å knytte den interne konteksten til eksterne forventninger utenfor organisasjonen (Ulrich m.fl., 2017). Det betyr at HR-profesjonelle må forholde seg til både sosiale, teknologiske, økonomiske, politiske, miljømessige, og demografiske trender i de eksterne omgivelsene, samt viktige interessenter som kunder, konkurrenter og investorer (Ulrich m.fl., 2017). Ut i fra dette forstår vi at rollen som *Strategic Positioner* har blitt mer kompleks, i den forstand at HR-profesjonelle må forholde seg til en rekke interessenter. Først når HR-avdelinger klarer å være en *Strategic Positioner*, og levere unik informasjon, innsikt, og anbefalinger kan de bli en fullverdig forretningspartner (Ulrich m.fl., 2017).

#### *Paradox Navigator*

HRCS Runde 7 introduserte HR-verden for en ny kompetanse; *Paradox Navigator*. Det at det er første gang vi ser denne kompetansen i Ulrich m.fl. sin HR-kompetansemodell, gjør naturligvis kompetansen ekstra interessant. Forskerne er imidlertid tydelige på at det ikke er de som har funnet opp konseptet om paradokset (Ulrich m.fl., 2017). De viser til et bredt utvalg av litteratur som har omtalt problemstillingen tidligere, men påpeker at de i denne studien har satt ideen om paradokset inn i en HR-sammenheng (Ulrich m.fl., 2017)

I forberedelsene til den 7. runden av denne forskningen intervjuet Ulrich og hans mange partnere flere hundre HR-profesjonelle verden rundt. Hensikten var å få innsikt i hva som krevedes av HR-profesjonelle for at de skal ha en positiv innvirkning på virksomhetens suksess (Ulrich m.fl., 2017). Det var gjennom dette arbeidet Ulrich og hans partnere oppdaget hvor mange paradoks HR-profesjonelle står ovenfor (Ulrich m.fl., 2017). Utvalget de snakket med beskrev spenninger som sentralisering versus desentralisering, globalisering versus lokalisering og fleksibilitet versus standardisering (Ulrich m.fl., 2017). Denne innsikten resulterte i at Ulrich og hans partnere valgte å studere fenomenet om paradokset ytterligere, som videre resulterte i

kjernekompetansen *Paradox Navigator*. Videre skal vi se nærmere på hva en *Paradox Navigator* er.

En enkel definisjon av kompetansen *Paradox Navigator* er "evnen til å håndtere de mange spenningene i organisasjonen effektivt" (The RBL Group, 2017, 6). Begrepet *spenninger* referer her til de ulike paradoksene HR-profesjonelle møter daglig i sin arbeidshverdag. Et paradoks i denne sammenhengen er en situasjon bestående av to motpoler, som dermed ikke lar seg fullt ut forene (Ulrich m.fl., 2017). Et paradoks HR-avdelinger må forholde seg til er for eksempel hvorvidt de skal ha fokuset sitt på interne- (medarbeidere og linjeledere) eller eksterne interessenter (kunder og investorer) (Ulrich m.fl., 2017).

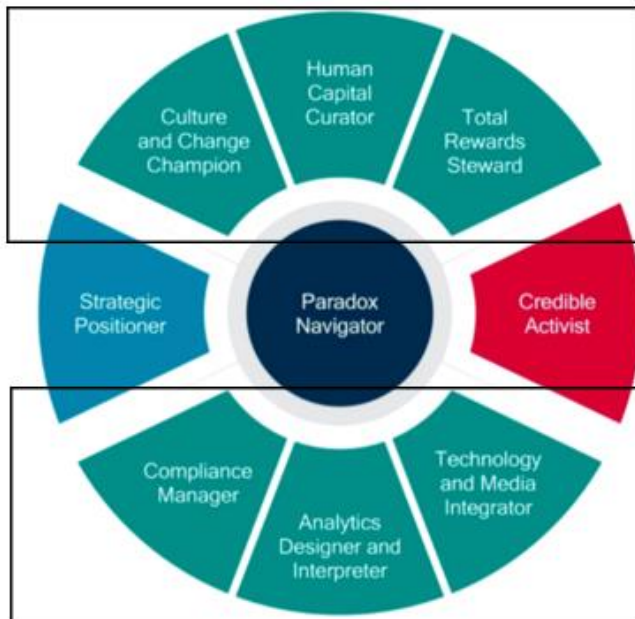
Det stilles stadig høyere krav til HR-profesjonelles leveranser. Det illustrerer Ulrich m.fl. i følgende sitat:

*Wisely navigating these many embedded tensions becomes one of the central challenges for modern HR professionals. HR professionals are increasingly asked to maximize ideas and outcomes that may be inherently in opposition with each other. These professionals must constantly manage the paradoxes or tensions that exist in work settings.* (Ulrich m.fl., 2017, 184)

Videre hevder Ulrich m.fl. (2017) at kompetansen *Paradox Navigator* er viktig for å lykkes. Som en *Paradox Navigator* er jobben din å effektivt styre, utvikle, justere og tilpasse de ulike spenningene som oppstår i organisasjonen (Ulrich m.fl., 2017). For å lykkes med dette hevder Ulrich m.fl. (2017) at du må være fleksibel nok til å kunne manøvrere mellom konvergens og divergens. Det vil si å kunne veksle mellom å fokusere på prioriteringer å ta beslutninger, og utforske alternativer å stimulere til mangfold (Ulrich m.fl., 2017). I en slik sammenheng vil det være viktig med evne til å tenke både og, i stedet for enten eller (Ulrich m.fl., 2017).

#### 2.2.4 Muliggjørere

I fortsettelsen av oppgaven vil vi redegjøre for de seks muliggjørerne; *Culture and Change Champion*, *Human Capital Curator*, *Total Rewards Steward*, *Compliance Manager*, *Analytics Designer and Interpreter* og *Technology and Media Integrator*, vist i Figur 4.



**Figur 4** Muliggjørere i Ulrichs HR Kompetansemmodell

#### *Culture and Change Champion*

Å lede arbeidet knyttet til kultur og endring har lenge blitt sett på en sentral oppgave for HR (Ulrich m.fl., 2017), og det finnes utallige bøker som forklarer hvordan dette bør gjøres (Karp 2014; Kotter 2012; Jacobsen og Thorsvik 2013; Strand 2007). I store deler av litteraturen er HR-avdelingen ansett som en viktig partner for å endre en organisasjons kultur eller gjennom en endringsprosess. Også Ulrich m.fl. (1987; 1995; 1997; 2008; 2012) har omtalt kultur og endring som viktige kompetanser for HR-profesjonelle i en årrekke. I tidligere runder av HRCS har kultur og endring tradisjonelt vært adskilte kompetanser, men i runde 7 er de samlet, som kompetansen *Culture and Change Champion* (Ulrich m.fl., 2017). Ulrich m.fl. (2017, 203) forklarer dette slik: "(...) *Managing change without considering culture is an event; managing culture without the disciplines of change is a slogan*". Slik vi forstår dette hevder Ulrich m.fl. (2017) at kultur og endring "går hånd i hånd", og at HR-avdelinger ikke kan lykkes med det ene uten og være bevisst på det andre. Begrepet *Champion* er brukt for å signalisere at det fortsatt er linjelederne som primært er ansvarlige for kultur og endring, og at HR-profesjonelle sin rolle handler om å initiere, fasilitere, styre og støtte endring (Ulrich m.fl., 2017). Selv om Ulrich m.fl. (2017) hevder at kompetansene "går hånd i hånd", velger vi i det følgende å redegjøre for kompetansene enkeltvis. Dette fordi vi forstår det som to ulike kompetanser, hvor det er viktig å være gode på begge deler.

## **Culture Champion**

Kultur i en virksomhet er et mønster av aktiviteter, mer enn en enkelt hendelse (Hennestad, 2015). HR-funksjonens rolle i kulturarbeid handler om å forstå, og hjelpe til med å forme virksomhetens kultur gjennom prosesser (Ulrich m.fl., 2017). Teorien beskriver at virksomhetens kultur ideelt starter med klarhet rundt eksterne kundeforventninger, også omtalt som organisasjonsidentitet, og som videre oversettes til interne forventninger til medarbeidernes og organisasjonens atferd (Ulrich m.fl., 2017). HR-profesjonelle utfyller kompetansen *Culture Champion* ved å fasilitere dialoger rundt kultur, og designe prosesser som forsterker og forbedrer kulturen i en virksomhet (Ulrich m.fl., 2017). HR-profesjonelle må evne å bruke HR-verktøy til å opprettholde og videreutvikle kulturen, samt evne å coache ledere til å reflektere rundt egen adferd knyttet til organisasjonens kultur (Ulrich m.fl., 2017).

## **Change Champion**

HR-profesjonelle er *Change Champions* ved å forstå at endring er både uunngåelig og positivt, ved å hjelpe å definere hva som burde endres og ved å fasilitere og sørge for at endringsprosesser gjennomføres (Ulrich m.fl., 2017, 207). HR-profesjonelle skal være pådrivere for endringer, og hjelpe virksomheten til å håndtere endringer. Lykkes HR-avdelinger i dette arbeidet kan de være en verdifull partner i endringsprosesser (Ulrich m.fl., 2017). Funn fra HRCS runde 7 viser at viktige kompetanser i endringsarbeid er opparbeidelse av tillit, samt at HR-profesjonelle må være *Strategic Positioners* og *Paradox Navigators* (Ulrich m.fl., 2017).

## *Human Capital Curator*

"*The war for talents*" er et omdiskutert fenomen. Mange vil i dag hevde at det er stadig mer utfordrende for virksomheter å finne kvalifisert arbeidskraft, eller de såkalte *talentene* (The Economist, 2006). Ulrich (2017) vil på sin side hevde at man som organisasjon heller burde rette fokuset på det kollektive, og ikke på enkeltindivider. Likevel finner vi i hans nye HR-kompetansemodell en kompetanse som retter fokuset på talentflyten i organisasjonen. Dette fordi at man, på tross av et økende organisasjonsfokus, er nødt til å anerkjenne at talent fortsatt er av betydning (Ulrich m.fl., 2017).

Kompetansen *Human Capital Curator* kan defineres som evnen til å administrere talentflyt ved å utvikle medarbeidere og ledere, drive frem individuelle resultater og utvikle fagspesialister (The RBL Group, 2017, 6). HR-avdelinger skal som *Human Capital Curators* kunne tilby integrerte og innovative løsninger innen fire områder: *utvikle talent, utvikle ledere,*

*prestasjonsledelse og utvikle fagspesialister* (Ulrich m.fl., 2017). Videre følger en kort redegjørelse av de fire områdene, som tilsammen utgjør kompetansen *Human Capital Curator*.

**Utvikle talent** handler om at HR-profesjonelle må sørge for at organisasjoner utvikler sine talenter, og agerer ut i fra hva som er viktig for dem (Ulrich m.fl., 2017). Dette kan være faktorer som å oppleve jobben som meningsfull, ha autonomi i arbeidshverdagen og bli sett og anerkjent for jobben man gjør (Ulrich m.fl., 2017). I følge Ulrich m.fl. (2017) bør *Human Capital Curators* handle ut i fra slike perspektiver for å beholde sine talenter.

**Utvikle ledere** handler om å gjøre tiltak på et kollektivt nivå for å utvikle organisasjonens ledere (Ulrich m.fl., 2017). Tiltak som nevnes er ledertrening gjennom coaching, tilbakemeldinger og erfaringsutveksling (Ulrich m.fl., 2017).

**Prestasjonsledelse** handler om å styre de ansattes prestasjoner (Ulrich m.fl., 2017). Ulrich m.fl. (2017) understreker at ledere bør ha en positiv samtale med sine medarbeidere knyttet til vedkommende sine prestasjoner. Målet med samtalen er at medarbeiderne skal føle seg sett og hørt, samtidig som de blir bevisstgjort på det ansvaret de har for å oppnå resultater (Ulrich m.fl., 2017). I en norsk kontekst er prestasjonsoppfølging mindre vanlig (Iversen, 2015). En mer utbredt samtale i Norge er medarbeidersamtalen, hvor man snakker om trivsel og utvikling (Iversen, 2015).

**Utvikle fagspesialister** handler om å gi organisasjonens spesialister flere karrieremuligheter horisontalt i organisasjonen (Ulrich m.fl., 2017). Virksomheter opplever at flere fagspesialister ønsker å utvikle seg innen eget fagfelt (horisontalt), i stedet for å tre inn i en lederkarriere (vertikalt) (Ulrich m.fl., 2017). Som en *Human Capital Curator* må man derfor legge til rette for utvikling av fagspesialister, slik at de kan ta nye karrieresteg horisontalt i organisasjonen.

Basert på Ulrich og hans partnere sin tidligere forskning forstår vi at denne kompetansen også innebærer å rekruttere nye medarbeidere og ledere, samt avslutte ansettelsesforhold, med den hensikt å danne en organisasjon bestående av de riktige menneskene med riktig kompetanse (Ulrich m.fl., 2012). Gode talenter uten en støttende organisasjon er ikke bærekraftig, og en organisasjon vil ikke levere gode resultater uten å ha individer med talent og riktig kompetanse i kritiske roller (Ulrich m.fl., 2012).

### *Total Rewards Steward*

I dagens arbeidsliv er ikke lønn og bonuser lenger den dominerende faktoren i mange menneskers karrierevalg (Einarsen og Skogstad, 2011). Å oppleve å ha en meningsfylt jobb er for mange viktigere (Einarsen og Skogstad, 2011). Nettopp dette gjør det stadig vanskeligere å designe gode belønningssystemer (Ulrich m.fl., 2017). Kompliserte reguleringer og analytiske detaljer gjør jobben med å designe belønningssystemer enda mer kompleks (Ulrich m.fl., 2017).

Kompetansen *Total Rewards Steward* kan defineres som evnen til å påvirke trivsel og velvære blant ansatte gjennom finansiell og ikke-finansiell belønning (The RBL Group, 2017, 6). Det skilles mellom finansiell og ikke-finansiell belønning (Ulrich m.fl., 2017). Finansiell belønning er belønning som gis i form av en penge-relatert utbetaling (Ulrich m.fl., 2017). Det kan være bonus eller provisjon, som utbetales når definerte mål er nådd (Ulrich m.fl., 2017). Ikke-finansiell belønning handler i denne sammenhengen om å skape meningsfylt arbeid (Ulrich m.fl., 2017). Det kan gjøres gjennom anerkjennelse, å gi jobben mening i seg selv eller karrieremuligheter (Ulrich m.fl., 2017). HR-profesjonelle kan ved å være en *Total Rewards Steward* hjelpe ledere å bruke ikke-finansielle belønninger til å skape jobbengasjement og velvære blant sine ansatte (Ulrich m.fl., 2017).

I følge Ulrich m.fl. (2017) bør utvikling og administrering av belønningssystemer være en HR-aktivitet. Dette understrekes i følgende sitat:

*HR professionals need not run and hide from the technical requirements of managing total rewards. Instead of assigning financial rewards to compensation specialist, all HR professionals can master the fundamental principles of both financial and nonfinancial rewards to better communicate a company agenda and to reinforce employee behavior. (Ulrich m.fl., 2017, 221).*

En årsak til at det er viktig at HR-avdelinger "eier" belønningssystemet, er fordi det sender et sterkt signal til ansatte om hva som er viktig for organisasjonen (Ulrich m.fl., 2017). En virksomhets belønningssystem kommuniserer om de er opptatt av lønnsomhet, kundeservice, samfunnsansvar, markedsverdi, innovasjon, talent eller noe annet (Ulrich m.fl., 2017). Ved å bruke ekstern eksperthjelp i utviklingen av belønningssystemer risikerer organisasjonen at de ansatte blir belønnet for noe annet enn det som er viktig for dem (Ulrich m.fl., 2017).

### *Compliance Manager*

Spør man dagens HR-profesjonelle om hvordan HR skal skape verdi for organisasjonen nevnes ofte aktiviteter som strategisk HR og endringsledelse (Ulrich m.fl., 2017). Ikke like attraktivt er arbeidet med å sørge for at organisasjonen overholder gjeldene retningslinjer og lover. Kompetansen *Compliance Manager* er evnen til å styre og navigere innenfor gjeldende regulatoriske rammer (The RBL Group, 2017, 6). I norsk kontekst forstår vi denne kompetansen som å styre og navigere innenfor Norges lover, gjeldene tariffavtaler og øvrige bedriftsinterne retningslinjer. Det er viktig at HR-avdelinger har kontroll på lover og reguleringer, da man ikke kan forvente å bli invitert med inn i det strategiske arbeidet om man ikke har kontroll på det mest grunnleggende (Ulrich m.fl., 2017).

En *Compliance Manager* skal beskytte de ansattes rettigheter etter relevante lovverk, og samtidig være kontaktpunktet mellom ansatte og ledelse (Ulrich m.fl., 2017). Dyktige HR-profesjonelle bruker lovverk og reguleringer til å presentere løsninger og muligheter, heller enn begrensninger (Ulrich m.fl., 2017).

### *Analytics Designer and Interpreter*

I løpet av det siste tiåret har analyse blitt et utbredt "buzzord" i HR-sammenheng. HR-avdelinger har i lengre tid benyttet seg av analyse, men de har ikke hatt et bevisst forhold til formålet med analysen (Ulrich m.fl., 2017). Ulrich m.fl. (2017) understreker i denne forskningen at analyse ikke er et mål i seg selv, men skal gi informasjon som kan brukes til å ta forretningsmessige beslutninger. Kompetansen *Analytics Designer and Interpreter* handler om hvorvidt HR-profesjonelle er i stand til å bruke analyse som beslutningsverktøy (The RBL Group, 2017).

Som en *Analytics Designer and Interpreter* skal man være i stand til å bruke og integrere dataanalyse som grunnlag for sine beslutninger (Ulrich m.fl., 2017). Dataanalyse som beslutningsgrunnlag er mer enn å bare samle inn og videre anvende data til å forbedre de forretningsmessige beslutningene i en organisasjon (Ulrich m.fl., 2017). Først må HR fokusere på businessen, deretter må HR ta i bruk analyse for å oppdage hvilke HR-investeringer som vil levere det ønskede businessresultatet (Ulrich m.fl., 2017).

I følge Ulrich m.fl. (2017) er det to faktorer som er viktig for å fylle kompetansen som *Analytics Designer and Interpreter*. Faktorene er *Gets the Right Data* og *Champions Standards*, og videre vil vi gjennomgå disse.

### **Gets the Right Data**

For å få de riktige dataene må HR evne å fortolke data ut i fra statistikk på en presis og hensiktsmessig måte. Dette innebærer at data av lav kvalitet, eller av lite relevans blir utelukket fra beslutningsprosessen (Ulrich m.fl., 2017). Få riktig data handler også om å forstå begrensinger ved data og analyse, spesielt i tvetydige situasjoner. Implementerer HR en streng dataanalyse ved tolkning av informasjon vil det bli lettere å innhente, og å få de riktige dataene for å ta den beste beslutningen (Ulrich m.fl., 2017).

### **Champions Standards**

For å bli *Champions Standards* må de forretningsmessige resultatene fortolkes. Effektivt bruk av HR dataanalyse skal skape en verdi for virksomheten, ikke bare internt i HR (Ulrich m.fl., 2017). Det handler om å identifisere problemer i virksomheten, som videre kan løses ved hjelp av data og analyse. HR sin jobb videre er å oversette data til nyttige innsikter for hele virksomheten, slik at det kan påvirke beslutningsprosessen (Ulrich m.fl., 2017).

### *Technology and Media Integrator*

Teknologiske endringer har endret rammebetingelser for bransjer og bedrifter verden over, og teknologien vil fortsette å endre arbeidslivet slik vi kjenner det i dag. Umiddelbar tilgang til informasjon har åpnet en ny verden av muligheter for bedrifter, da teknologien har blitt raskere og lettere tilgjengelig (Ulrich m.fl., 1997).

Slik vi forstår Ulrich m.fl. (2017) handler kompetansen *Technology and Media Integrator* om tre ulike ting. Det første er HR sin evne til å ta i bruk teknologi for å effektivisere egen- og de ansattes arbeidshverdag (Ulrich m.fl., 2017). Det andre er HR sin evne til å støtte integrering og implementering av teknologi i andre deler av organisasjonen (Ulrich m.fl., 2017). Det tredje og siste er HR sin evne til å ta i bruk sosiale medier til forretningsmessige formål (Ulrich m.fl., 2017). Videre følger en redegjørelse for de tre teknologi-kompetansene.



### ***Technology Integrator: Bruke teknologi for å effektivisere HR-avdelingens og de ansattes hverdag***

Ulrich m.fl. (2012) hevder at den teknologiske utviklingen har endret måten HR arbeider på, både i det administrative og strategiske arbeidet. HR må benytte teknologi for å effektivt kunne levere på det administrative nivået, samtidig som teknologien spiller en stadig viktigere rolle i forbedring og effektivisering av kommunikasjon i det strategiske arbeidet (Ulrich m.fl., 2017). I tillegg til å ta i bruk teknologi for egen vinning, skal HR-profesjonelle være i stand til å utnytte teknologi, og de redskapene som følger med, til å støtte arbeidet med å bli en effektiv organisasjon (Ulrich m.fl., 2017). Slik vi forstår Ulrich m.fl. (2017) innebærer dette å ta i bruk teknologi for å gjøre arbeidshverdagen til organisasjonens ansatte forenklet og mer effektiv.

### ***Support: Technology Integrator: Støtte integrering og implementering av teknologi i organisasjonen***

Ulrich m.fl. (2017) hevder at konstant investering i nye konkurransedyktige løsninger og tjenester er nøkkelen for å holde seg i forkant av den teknologiske utviklingen. Det er HR sammen med ledere som har ansvaret for å tilrettelegge arbeidet slik at teknologien blir levedyktig i organisasjonen, og en produktiv del av arbeidet (Ulrich m.fl., 2017). Ut i fra dette forstår vi at HR skal bidra som en "opplæringsfunksjon" i integrering og implementering av ny teknologi i organisasjonen. Ulrich m.fl. hevder at dersom HR evner å forstå teknologien vil det bidra til å øke organisasjonsidentiteten utenfor virksomheten, i tillegg til å forbedre de sosiale relasjonene internt i virksomheten (Ulrich m.fl., 2017).

### ***Media Integrator: Bruke sosiale medier til forretningsmessige formål***

Det er en økende trend å utnytte sosiale medier til forretningsmessige formål, og for å styrke samarbeidet internt i virksomheten. Ulrich m.fl. (2017) hevder at HR-profesjonelle må profesjonalisere virksomhetens anvendelse av sosiale medier. Dette kan dreie seg om å benytte sosiale medier til å bygge relasjoner, for eksempel ansatte opp mot kunder (Ulrich m.fl., 2017). Et annet eksempel kan være utnyttelsen av sosiale medier i arbeidet med å rekruttere, beholde, utvikle, og engasjere virksomhetens ansatte. Det handler også om at HR må koordinere retningslinjer for hvordan ansatte i virksomheten bruker sosiale medier på arbeidsplassen (Ulrich m.fl., 2017).

### 2.3 Styrker og svakheter ved litteraturgrunnlaget

I forskningen til Dave Ulrich m.fl., har de tatt i bruk metoden *360-graders evaluering* i sin undersøkelse (Ulrich m.fl., 2017). Dette er en metodikk som systematisk samler inn informasjon fra flere kilder (Skorstad, 2014). I undersøkelsen har både HR-profesjonelle, deres kolleger i ledergruppen og linjen gitt sine vurderinger (Ulrich m.fl., 2017). Faktisk er bare 4000 av de 30 000 respondentene i forskningen HR-profesjonelle (Ulrich m.fl., 2017). Det kan tenkes å være en stryke for studien, da selvevaluering som datainnsamlingsmetode har en viss svakhet (Ulrich m.fl., 2017). Dette fordi mennesker tenderer til å dømme seg selv etter hvilken hensikt de har, ikke etter faktisk handling (Ulrich m.fl., 2017). På bakgrunn av det kan det tenkes at 360-graders metodikken er spesielt viktig i en undersøkelse som denne. Gjennom en 360-graders undersøkelse, hvor respondentene er spredt fra ulike deler av organisasjonen, kan forskerne få et mer riktig bilde av hvilke kompetanser som er viktig for HR-funksjonen (Skorstad, 2014).

Det er amerikanske akademikere og konsulenter som står bak forskningen som brukes som hovedkilde i denne oppgaven, og Ulrich blir sett på som "HR-guruen" bak det hele. Ulrich er professor ved Ross School of Business i Universitetet i Michigan, og er partner i RBL Group (The RBL Group, 2018). Det kan da tenkes at denne forskningen passer bedre til det amerikanske arbeidslivet, enn det norske. Dette fordi det ikke blir tatt hensyn til partssamarbeidet vi har i Norge, den posisjonen fagforeninger har, samt den form for medvirkning arbeidstakerne her i landet har. I Norge har vi høy organisasjonsgrad sammenlignet med USA. Cirka 49 % velger å organisere seg i Norge (Arbeidslivet, 2017), sammenlignet med USA hvor kun 11,1 % av arbeidsstyrken er organisert (LO, 2015). Videre vet vi at stillingsvernet er betydelig sterkere i Norge, sammenlignet med USA. Det kan da tenkes at det vil være vanskelig å overføre forskningen til en ren norsk kontekst. Samtidig er det naturlig å anta at norske virksomheter vil gjøre nødvendige tilpasninger, slik at modellen passer bedre inn i deres kontekst.

At Ulrich blir omtalt som en "HR-guru" verden rundt kan påvirke besvarelsen i denne oppgaven. Det kan hende at man blir mindre kritisk i mottagelsen av hans forskning, da hans navn er mest kjent på området vi forsker på. Forskningen hans fornyes cirka hvert femte år. Det kan da stilles spørsmål ved om dette er nødvendig. Er det slik at forskningen på HR-kompetanser forandrer seg så raskt?

## 3.0 Metodekapittel

Samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut. For å kunne forsøke å forklare virkeligheten, må vi gå metodisk til verks. Samfunnsvitenskapelig metode er hvordan vi får frem informasjon om virkeligheten, hvordan informasjonen analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). I denne delen av oppgaven skal vi presentere metoden vi har brukt for å samle inn data til vårt prosjekt.

### 3.1. Forskningsmetode

Innen den samfunnsvitenskapelige metodelæren skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). For å besvare vår problemstilling er det et naturlig valg for oss å velge kvalitativ tilnærming, fordi vi ønsker å gå i dybden på et bestemt fenomen. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis det skal undersøkes fenomener man ikke kjenner særlig godt, og som er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Vi skulle undersøke "fremtidens HR", noe som er et relativt ukjent fenomen.

### 3.2 Forskningsdesign

Det finnes flere forskjellige forskningsdesign innen kvalitativ metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Et forskningsdesign handler om hvordan en undersøkelse blir organisert og hvordan den gjennomføres for at problemstillingen skal besvares, fra ide til resultat (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Med denne oppgavens problemstilling anser vi et fenomenologisk design som mest hensiktsmessig. Dette designet går ut på "å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen" (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Med dette designet bestreber forskeren på å forstå meningen med et fenomen sett gjennom en gruppe menneskers øyne (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). I forhold til vår forskning ønsker vi å se på fenomenet *fremtidens HR-kompetanser* gjennom å forstå hvordan HR-ledere opplever og erfarer de kompetansene vi ønsker å studere.

### 3.3 Utvalgsstrategi og rekruttering

Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse, er en viktig del i all samfunnsforskning. Når vi benytter kvalitativ metode er formålet å komme særlig innpå personer i målgruppen vår som vi er interessert i (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Det er derfor viktig å legge

til grunn hvor stort utvalget skal være, hvilken utvalgsstrategi som skal benyttes og hvordan informantene blir rekruttert. Deltakerne i studien vil bli omtalt som både informant, respondent og intervjuobjekt.

### 3.3.1 Utvalgsstørrelse

Vi anså et utvalg på ti til femten informanter som tilstrekkelig for å besvare vår problemstilling. Vi vurderte også at en slik størrelse ville være håndterbar i forhold til vår tidsramme og arbeidskapasitet. Etter forespørsler til alle bedriftene vi ønsket å ha med, endte vi opp med elleve respondenter fra elleve ulike virksomheter.

### 3.3.2 Utvalgsstrategi

I kvalitative undersøkelser ønsker man å få mest mulig kunnskap om det fenomenet som det forskes på. Dette kalles for strategisk utvelgelse, og vil si at forskeren først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendig data, hvor det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015).

Ved valg av informanter etter fenomenologisk design, samler man inn data fra individer som har erfaringer med det fenomenet som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Det var derfor hensiktsmessig at vi rettet vårt utvalg mot HR-ledere som faktisk har erfaringer med området vi ønsker å se på. Nærmere bestemt, kriteriebasert utvelgelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Vi satte oss derfor noen kriterier for vårt utvalg. Vi ønsket først og fremst å snakke med HR-ledere som har bred kompetanse og erfaring innen HR. Det var viktig for oss å snakke med HR-folk i lederposisjoner, da vårt inntrykk er at det er HR-folk i lederposisjoner som i størst grad reflekterer over hvilke HR-kompetanser som blir viktig i fremtiden. Vi ønsket å intervju respondenter som jobber i både offentlig og privat sektor, samt med mennesker som både har formell og uformell kompetanse. Dette ønsket vi for å få et bredt utvalg med flere synspunkt. Videre ønsket vi HR-ledere som arbeider i både store og små virksomheter, og valgte derfor respondenter som arbeider i organisasjoner med alt i fra under 10 ansatte til flere tusen ansatte. Med et utvalg av HR-ledere som er både bredt og variert var ambisjonen vår at disse menneskene kunne gi oss god informasjon tilknyttet problemstillingen i oppgaven.

### 3.3.3 Rekruttering

Rekrutteringen av informantene startet allerede i begynnelsen av desember 2017. Arbeidet begynte med at vi innad i teamet satte opp en liste over alle HR-profesjonelle vi kjenner som vi anså som gode kandidater til å delta i vår studie. Dette var personer vi kjente gjennom forelesninger, foredrag, frivillige verv, familie samt nåværende- og tidligere arbeidsplasser. Det var videre viktig for oss å holde oss til kriteriene som ble satt ved utvelgelse av målgruppe. For å rekruttere informantene inn i undersøkelsen vår sendte vi ut mail eller melding via plattformen *LinkedIn*. Denne meldingen inneholdt fylldig informasjon om bacheloroppgavens formål og med forespørsel om de ønsket å delta i undersøkelsen vår.

### 3.3.4 Presentasjon av utvalget

I *Figur 5* presenteres vårt utvalg, med navn, tittel og virksomhet.



**Tove Selnes**  
HR Direktør  
Storebrand



**Gro Hatleskog**  
Konserndirektør HR  
Beerenberg



**Kathleen Mathisen**  
Chief Human Resource Officer  
and Internal Communications  
Grieg Seafood



**Siri Conradi**  
Nordic Head of employer  
branding and recruitment  
Gjensidige



**Stine Fjell**  
HCM Solutions Executive  
Oracle



**Elina Bjørck**  
Daglig leder  
HR Huset



**Anne Berit Fristad**  
Avdelingsdirektør (HR)  
NAV



**Even Bolstad**  
Administrerende  
direktør  
HR Norge



**Rut Elise Samuelsen**  
HR Direktør  
ManpowerGroup



**Tina Ødegård**  
Konserndirektør  
Organisasjon og utvikling  
Sparebanken Vest



**Linda Birkeland**  
Leder Stab for HR og  
HMS  
Vest politidistrikt

## Figur 5 Presentasjon av utvalg

### 3.4 Datainnsamling og intervjumetode

For å kunne samle inn kvalitative data finnes det flere metoder en kan benytte seg av (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). I forhold til vårt forskningsdesign og vår problemstilling så vi det som hensiktsmessig å benytte oss av intervjuer med utvalgte intervjuobjekter. Dette slik at vi kunne få en utfyllende beskrivelse av fenomenet *Fremtidens HR-kompetanser*. Vi benyttet oss også av et enkelt spørreskjema i forkant av intervjuene for å kunne effektivisere og forbedre intervjuet. Kvalitative intervjuer har den fordelen at man kan gi informanten en frihet til å uttrykke seg i større grad enn ved en enkel spørreundersøkelse. Personers erfaringer og oppfatninger kommer også bedre frem når informanten kan være deltakende i hva som tas opp i intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Dette er elementer som er særlig viktig for oss å ta hensyn til for å kunne få et godt datagrunnlag.

#### Spørreskjema

I tillegg til intervjuguide benyttet vi oss av et enkelt spørreskjema. Skjemaet ba respondentene rangere hvor viktig de anså ni ulike HR-kompetanser nå, og i fremtiden på en skala fra en til syv. De ni HR-kompetansene er de samme som Ulrich presenterer i sin HR-kompetansem modell (Ulrich m.fl., 2017). Det var også noen åpne spørsmål i slutten av skjemaet, slik at respondenten fikk mulighet til å fylle inn øvrige kompetanser som er, og kommer til å bli viktige. Spørreskjemaet ble sendt ut på forhånd, og intervjuobjektet skulle returnere skjemaet til oss før intervjuet fant sted. Svarene viste oss hvor viktig de anså de ni ulike HR-kompetansene å være nå, og i fremtiden. Resultatene fra spørreskjemaet brukte vi videre til intervjuet. Her spurte vi dem om *hvorfor* de mente at kompetansene var viktige eller mindre viktige.

Intervjusituasjonen ble effektivisert ved at vi på forhånd fikk vite hvor viktig respondentene anså de ni ulike kompetansene i spørreskjemaet. Da kunne vi prioritere og bruke tid på de kompetansene som ble ansett som viktigst. I tillegg kunne vi gå mer i dybden på *hvorfor* de ulike kompetansene var viktige, da vi allerede på forhånd hadde fått vite hvilke kompetanser som var viktige, og hvor viktige de var. En annen fordel med spørreskjemaet var at det gav respondentene anledning til å forberede seg på intervjuet. Respondentene måtte bruke tid på å tenke og reflektere på forhånd, og vi opplevde at de kom forberedt og med klare tanker inn i intervjuet. Ved å ta i bruk flere datainnsamlingsmetoder på denne måten opplever vi at vi har

brukt metodene til å aktivt styrke hverandre. Dette opplever vi gir oss bedre kvalitet på intervjuene, og dermed et bedre datagrunnlag til å si noe om vår problemstilling.

Underveis i intervjuprosessen gjorde vi noen små justeringer i spørreskjemaet. Etter fire gjennomførte intervju så vi at enkelte av spørsmålene var noe upresist formulert, og at et av eksemplene kunne formuleres bedre. Dette på bakgrunn av at respondentene etterspurte en gjentakende og utdypende forklaring. Se vedlegg 2 og 3 for endringer. For å forsikre oss om at kvaliteten på dataene fra de fire første intervjuene var tilstrekkelig, sørget vi for å gjennomgå spørsmålene fra spørreskjemaet nøye i intervjuet, og spurte de aktuelle respondentene om spørsmålene var forstått.

#### 3.4.1 Semistrukturert intervju

Det kvalitative intervjuet kan vær strukturert, semistrukturert eller ustrukturert. Vi har valgt å benytte en semistrukturert tilnærming. Ved denne tilnærmingen har man en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Spørsmål, tema og rekkefølge vil variere og forskeren kan ta for seg elementene etter ønsket rekkefølge (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Vi valgte denne fremgangsmåten av flere grunner. For det første fordi det gir oss fordelene av å kunne stille oppfølgingsspørsmål. Det kan gi oss nærmere innsikt i temaet som forskes på (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). For det andre får informantene like spørsmål, som gir oss muligheten til å faktisk kunne sammenligne svarene i analysen vår. Ulempen med denne metoden er at oppfølgingsspørsmålene kan bli ulike fra hverandre, og derfor gi oss ulike svar som kan gjør analysen mer komplisert.

#### *Intervjuguide*

En intervjuguide er en liste over tema og generelle spørsmål som forskeren skal gå igjennom i løpet av intervjuet. Intervjuguiden inneholder ofte underpunkter eller underspørsmål for utdyping av temaene som undersøkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Ved utformingen av intervjuguiden valgte vi å dele intervjuet inn i fire deler; Innledning, introduksjonsspørsmål, nøkkelspørsmål og avslutning. Videre følger en forklaring av prosessen, sammen med begrunnelse for våre valg.

Innledningen besto av introduksjon av prosjektet, forskerne, og informasjon om skriftlig samtykke. Videre startet vi intervjuprosessen med noen enkle introduksjonsspørsmål som

omhandlet bakgrunn og hvilken stilling intervjuobjektet hadde. Dette gjorde vi for å "løsne opp stemningen". Videre viet vi mesteparten av tiden til nøkkelspørsmålene. Disse har til hensikt å sørge for at vi får den informasjonen vi ønsker til prosjektet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Spørsmålene ble organisert etter Ulrich's kompetansemodell, se vedlegg 4. Kompetansen *Culture and Change Champion*, delte vi inn i to spørsmål fordi vi ut i fra teorien anså den som en todelt kompetanse. Det samme gjorde vi med kompetansen *Technology and Media Integrator*. Denne kompetansen ble delt inn i tre spørsmål. Vi så med dette at vi kunne dekke teorien til Ulrich, samt at vi utvidet utgangspunktet med de to overnevnte kompetansene.

Vi opplevde ikke spesielle utfordringer i intervjuene vi gjennomførte, og gjorde derfor få justeringer underveis. En endring vi imidlertid gjorde mot slutten av intervjuprosessen var å endre rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden. Vi gikk fra å gå kronologisk gjennom kompetansene i Ulrich sin kompetansemodell, til å starte med de kompetansene som var rangert som viktigst av respondenten. Dette var et tiltak vi gjorde for å forsøke å få mest informasjon om de kompetansene som ble ansett som viktigst. Vi antar også at respondenten er mest konsentrert første halvdel av intervjuet, og det kan derfor tenkes at det er hensiktsmessig å snakke om det som er viktigst først.

#### 3.4.2 Pilot

I forkant av intervjuprosessen bestemte vi oss for å gjennomføre et pilotintervju. I denne situasjonen fikk vi testet ut spørsmålene som vi skulle stille under intervjuene, hvordan rollefungeringen fungerte og om vi klarte å holde oss innenfor tidsrammen. Det var svært nyttig å kjenne på disse utfordringene, og det å ha noen tanker og referanser om hvordan de neste intervjuene vil se ut. Samt at vi fikk mulighet til å justere intervjuguiden der vi så behov for dette.

#### 3.4.3 Gjennomføring av intervjuet

Vi bestemte oss tidlig for at alle tre forskerne skulle delta på alle intervjuer. Dette ønsket vi for å få et bedre forståelsesgrunnlag da vi vet at vi mennesker opplever og tolker verden ulikt. Vi har ulike erfaringer, tolker begivenheter ulikt, har ulik grad av analytiske evner og forskjellige erfaringer med å gjennomføre studier. Det kan derfor tenkes at vi vil legge vekt på ulike ting i forskningen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Ved gjennomføring av intervjuene



møtte vi informantene i hovedsak ansikt-til-ansikt. I to av intervjuene var det kun to forskere tilstede, dette grunnet praktiske årsaker. Dette anså vi ikke som et problem, da vi hadde alt nedskrevet og hele intervjuet på lydopptak.

I følge (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015) kan dette være berikende å være to, etter vår situasjon tre, men likevel være hemmende der hvor informanten kan føle seg i mindretall og opplever det som voldsomt. Vi valgte derfor å informere informanten på forhånd om at det ville være tre forskere tilstede, og årsaken til det.

I alt ble det gjennomført elleve intervjuer med elleve forskjellige virksomheter. Intervjuene foregikk hos den gjeldende bedriften og som regel på informantens kontor eller ved bedriftens møterom. Vi oppmuntret informanten selv til å bestemme tid og sted. Vi vet at konteksten intervjuene foregår i vil påvirke intervjusituasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Vi antok derfor at informanten ville føle seg mer komfortabel og trygg i kjente omgivelser.

Vi hadde også et tilfelle hvor den ene informanten ikke kunne møte oss ansikt-til-ansikt. Vi avtalte derfor et telefonmøte, og gjennomførte intervjuet etter så lik fremgangsmåte som mulig. Dette slik at vi kunne bruke det som et sammenlignbart grunnlag med de andre intervjuene. Ulempen med denne fremgangsmåten er at vi gikk glipp av non-verbal atferd og den kontakt relasjonen som man får ved et ansikt-til-ansikt intervju. Likevel anså vi ikke dette som problematisk, men så heller på dette som en verdifull erfaring.

#### 3.4.4 Dokumentering av intervjuene

Intervjuene ble dokumentert ved hjelp av lydopptak og notater. Det var alltid en forsker som avholdt intervjuene og en forsker som hadde ansvar for å bistå med oppfølgingsspørsmål. Denne personen hadde også ansvar for lydopptak. Den tredje forskeren observerte og hadde ansvaret for å observere kroppsspråk og annen adferd som kunne berike datamaterialet.

Vi valgte å gjøre lydopptak slik at transkriberingen ble så nøyaktig som mulig. Vi transkriberte intervjuene ordrett, men valgte å utelate irrelevante ting. Lydopptak har ulemper ved at man går glipp av non-verbalatferd som for eksempel smil eller usikkerhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). For å dokumentere denne type atferd hadde vi en observatør som noterte der hvor det ble ansett som nødvendig. Dette valgte vi å gjøre for å berike

informasjonsgrunnlaget i analysen vår. Å fange opp non-verbal adferd hos respondenten var også viktig for oss for å få informasjon om kvaliteten på spørsmålene vi stilte. Dersom noen av spørsmålene var uklare kunne vi dermed endre dette til neste intervju.

### 3.5 Dataanalyse

For å kunne starte analysearbeidet av de transkriberte intervjuene, har vi brukt fenomenologisk fremgangsmåte. Dette designet omfatter å analysere meningsinnhold. Man er opptatt av *innholdet* i datamaterialet og forskeren leser fortolkende for å få en dypere mening med folks tanker. Prosessen for å gå igjennom denne analysemetoden er delt inn i fire hovedsteg: helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, koder, kategorier og begreper, kondensering og sammenfatning (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015).

#### 3.5.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

I første fase måtte vi få et helhetsinntrykk av datamaterialet. For å kunne gjøre dette lagde vi en matrise med oversikt over alle kompetansene, intervjuutdrag og skilte mellom nåtid og fremtid. Matrisen er vist i *Figur 6*. I denne matrisen tok for oss hver enkelt respondent, og startet med å lime inn det transkriberte materialet til tilhørende kompetanse og respondent. Videre i kodeprosessen trakk vi ut det innholdet som var interessant knyttet til nåtiden og fremtiden. Dette for å få et tydelig skille på hver kompetanse, som gjenspeiles i forskningsspørsmålene. *Figur 7* viser et eksempel på utdrag vi gjorde. Teksten i kolonnen "intervjuutdrag" er imidlertid ikke fullstendig i figuren, se vedlegg 5 for hele de transkriberte materialet.

#### **Respondent: Sigurd Sigurdsson**

Kompetanse	Intervjuutdrag	Nåtid	Fremtid
1 Credible Activist			
2 Strategic Positioner			
3 Paradox Navigator			
4 Change Champion			
5 Culture Champion			
6 Compliance Manager			
7 Human Capital Curator			
8 Analytics Designer and Interpreter			

9 Technology Integrator			
10 Support: Technology Integrator			
11 Media Integrator			
12 Total Rewards Steward			

**Figur 6** Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

**Respondent: Sigurd Sigurdsson**

Kompetanse	Intervjuutdrag	Nåtid	Fremtid
1 Credible Activist	<p>I1: Spørsmålet handler om å bygge tillitsfulle relasjoner med nøkkelpersoner. (...) Her har du ratet denne i toppen, på 7. Vil du utdype litt om hvorfor akkurat dette er viktig?</p> <p>R: Dere vet sikkert at jeg har vært HR-direktør i flere bedrifter, så jeg har ganske tung erfaring innen HR. (...). Jeg har sittet i flere ulike posisjoner innen for HR der man jobber på ulike måter og hvor man har både større og mindre påvirkning på resultatet til bedriften. Her har HR typisk en veldig stor påvirkning på bedriftens resultat fordi det er så bemanningsintensivt, sånn at grepene vi gjør betyr veldig mye for bedriften. Uansett hvor jeg har vært, har jeg ment at det å ha gode relasjoner til nøkkelpersoner, spesielt øverste ledelse og ledere er viktige for å kunne få gjennomslag for ting for HR. (...). Men for å få ting igjennom, og for å få ting til å skje, så tenker jeg at vi må ha gode relasjoner til lederne. Så det anser jeg som helt grunnleggende. Hvis du ikke har det, hvis du ikke klarer å bygge de relasjonene, så kan du nesten glemme jobben din. Da faller listen litt sånn (...). Det kommer jo an på hvor i HR-funksjonen og. En HR-direktør må ha de gode relasjonene. Så er jo det lengre nede, der er det ikke så viktig, men HR-direktøren må ha veldig gode relasjoner til ledelsen. Men og i HR generelt, så tenker jeg at de som jobber der må ha gode relasjoner og kjenne ledelsen og lederne godt da. Og det tenker jeg uansett, nå eller fremtid, at det må viktig.</p>	<p>Uansett hvor jeg har vært, har jeg ment at det å ha gode relasjoner til nøkkelpersoner, spesielt øverste ledelse og ledere er viktige for å kunne få gjennomslag for ting for HR.</p> <p>Men for å få ting igjennom, og for å få ting til å skje, så tenker jeg at vi må ha gode relasjoner til lederne. Så det anser jeg som helt grunnleggende. Hvis du ikke har det, hvis du ikke klarer å bygge de relasjonene, så kan du nesten glemme jobben din.</p>	<p>Og det tenker jeg uansett, nå eller fremtid, at det må viktig.</p>

**Figur 7** Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold – Et eksempel

### 3.5.2 Koder og kategorier

I neste fase var vi på jakt etter meningsbærende elementer og sammenhenger i datamaterialet. Til nå hadde vi delt inn datamaterialet respondent for respondent (vist i *Figur 7*). I denne fasen samlet vi det komprimerte materialet kompetanse for kompetanse i et nytt skjema (vises i *Figur 8*). Også her valgte vi å skille mellom nåtiden og fremtiden grunnet forskningsspørsmålene. Dette hjalp oss med å se sammenhenger, likheter og ulikheter mellom respondentene i hver

enkelt kompetanse. *Figur 9* viser skjemaet med et eksempel med tre respondenter (bare nåtid er tatt med).

#### Credible Activist

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Nåtid			
Fremtid			

**Figur 8** Koder/kategorier

#### Credible Activist

	Kathleen Mathisen	Anne-Berit Fristad	Gro Hatleskog
Nåtid	<p>Relasjoner er den måten du bygger tillit og eierskap. Og det er derfor jeg gjerne har lyktes med de tingene jeg har gjort, fordi jeg har vært godt på å bygge relasjoner når andre har vært opptatt av å dirigere og kontrollere og fortelle folk hva de skal gjøre.</p> <p>Hvis du ikke har det så får du ikke til endringsprosesser, omstillinger, du får ikke folk med deg, da blir det mer soloprosjekter du driver, fordi du pisker folk igjennom, da får de den fryktkulturen, at de gjør ting basert på grunn av tittelen du har i organisasjonen. Ikke fordi at de tror på deg.</p>	<p>Så da blir det, tillitsfulle relasjoner med nøkkelpersoner i organisasjonen, det er jo lederne, og selvfølgelig må det være tillitsbasert.</p> <p>Det er jo derfor vi er her. Det er derfor jeg er her. Det er derfor HR-teamet er her. Og det er derfor de andre på fylkeskontoret er her også.</p>	<p>Uansett hvor jeg har vært, har jeg ment at det å ha gode relasjoner til nøkkelpersoner, spesielt øverste ledelse og ledere er viktige for å kunne få gjennomslag for ting for HR.</p> <p>Men for å få ting igjennom, og for å få ting til å skje, så tenker jeg at vi må ha gode relasjoner til lederne. Så det anser jeg som helt grunnleggende. Hvis du ikke har det, hvis du ikke klarer å bygge de relasjonene, så kan du nesten glemme jobben din.</p>

**Figur 9** Koder/kategorier eksempel

### 3.5.3 Kondensering

I den tredje fasen brukte vi matrisen fra *Figur 9* til videre arbeid. Her begynte vi å trekke ut deler av teksten fra forrige fase. Vi markerte ut sammenhenger, sitater, likheter og ulikheter. Dette førte til refleksjon og diskusjon om hvordan disse elementene skulle brukes videre i drøftingen, og vi satt igjen med et redusert datamateriale.

	Kathleen Mathisen	Anne-Berit Fristad	Gro Hatleskog
Nåtid	<p>Relasjoner er den måten du bygger tillit og eierskap. Og det er derfor jeg gjerne har lyktes med de tingene jeg har gjort, fordi jeg har vært godt på å bygge relasjoner når andre har vært opptatt av å dirigere og kontrollere og fortelle folk hva de skal gjøre.</p> <p>Hvis du ikke har det så får du ikke til endringsprosesser, omstillinger, du får ikke folk med deg, da blir det mer soloprojekter du driver, fordi du pisker folk igjennom, da får de den fryktkulturen, at de gjør ting basert på grunn av tittelen du har i organisasjonen. Ikke fordi at de tror på deg.</p>	<p>Så da blir det, tillitsfulle relasjoner med nøkkelpersoner i organisasjonen, det er jo lederne, og selvfølgelig må det være tillitsbasert.</p> <p>Det er jo derfor vi er her. Det er derfor jeg er her. Det er derfor HR-teamet er her. Og det er derfor de andre på fylkeskontoret er her også.</p>	<p>Uansett hvor jeg har vært, har jeg ment at det å ha gode relasjoner til nøkkelpersoner, spesielt øverste ledelse og ledere er viktige for å kunne få gjennomslag for ting for HR.</p> <p>Men for å få ting igjennom, og for å få ting til å skje, så tenker jeg at vi må ha gode relasjoner til lederne. Så det anser jeg som helt grunnleggende. Hvis du ikke har det, hvis du ikke klarer å bygge de relasjonene, så kan du nesten glemme jobben din. (Sitat)</p>

**Figur 10** Eksempel kondensering

### 3.5.4 Sammenfatning

Den siste fasen var selve sammenfatningen. Her konsentrerte vi oss om å lage en disposisjon til analysen, for hver enkelt kompetanse. Disposisjonen ble laget på bakgrunn av arbeidet vist i *Figur 10*. Vi så funnene opp mot teori, og noterte hvordan vi ville fremstille dette i en analyse. Ved å bruke denne prosessen stegvis kunne vi på en lettere måte strukturere arbeidet, forstå, tolke og analysere datamaterialet. Funnene av denne fasen blir nærmere presentert i analysekapitlet.

## 3.6 Etske utfordringer

Etikk dreier seg om spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2015). Som forsker er det viktig å forholde seg til at etiske problemer kan oppstå i en forskningsprosess. *Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora* har vedtatt forskningsetiske retningslinjer som presenterer tre hensyn en forsker må forholde seg til: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Nerdrum, 1998; sitert i Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2015).

### 3.6.1 Samtykke

For å bevare informantens selvbestemmelse og autonomi startet vi allerede i den tidlige fasen med å informere informanten om studien etter beste mulig evne. I denne fasen sendte vi ut mail

til aktuelle kandidater og ønsket snarest å få bekreftet at de kunne delta. Etter at den aktuelle kandidaten hadde respondert og godkjent deltakelse, anså vi det som at vedkommende frivillig har latt seg bli med på undersøkelsen. Videre avtalte vi møte for intervju. Innledningsvis til intervjuene presenterte vi gangen i prosjektet og intervjuet. Vi gav informanten tilgang til å samtykke skriftlig om at vi kunne bruke deres navn i oppgaven, at de kunne trekke seg når som helst og at vi tok intervjuet opp på lydopptak. Samtykkeskjema er vist i vedlegg 1.

Et viktig poeng i oppgaven vår er å få frem hva HR-ledere i Norge tenker om hva som er viktige HR-kompetanser i fremtiden. Vi ønsket å bruke navnene til informantene fordi det er snakk om personer som besitter høye HR-stillinger, med erfaring og kompetanse på området vi forsket på. Det kan derfor tenkes at det å inkludere navnet på informantene vil styrke oppgavens tillit. På den andre siden kan det tenkes at en slik fremgangsmåte kan bidra å fargelegge svarene informantene avgir i den form at de ønsker å fremme sin arbeidsplass.

### 3.7 Kvalitetssikring

En viktig suksessfaktor ved oppgaven vår er å vurdere kvaliteten på undersøkelsen. En vanlig fremgangsmåte for vurdering av kvalitet er å se om resultatene våre er reliable og valide.

#### 3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet betyr også pålitelig og knytter seg til nøyaktigheten ved undersøkelsens data, hvilke dataer som blir brukt, måten dataene blir innsamlet på, og hvordan dataen blir bearbeidet. Det finnes flere måter å teste reliabiliteten på. En måte er å utføre undersøkelsen vår på den samme gruppen engang til, men på et senere tidspunkt. Hvis resultatene hadde blitt de samme, ville det vært et signal om en høy reliabilitet. En annen måte å teste på er at flere forskere forsker på det samme, om disse forskeren kommer til lignende resultater, vil dette vær et signal på høy reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015).

Ved å bruke semistrukturert intervjumetode med oppfølgingsspørsmål er det vanskelig å kunne gjennomføre en reliabilitetstest etter den første metoden. Vi vet også at konteksten, forskerens måte å tolke på, og intervjusituasjonen vil kunne påvirke informanten. Det er derfor vanskelig å kunne si om dette vil gi oss god nok reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015).

For å styrke vår reliabilitet har vi gitt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåte for hele forskningsprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Vi har gjennom hele oppgaven presentert teorien som anvendes på ethvert område, og følgende beskrevet refleksjoner og konteksten rundt datainnsamling og gjennomføring av studien.

### 3.7.2 Validitet

Dataene vi samler inn er ikke selve virkeligheten, men representasjoner av den. Det vi da ønsker å finne ut av, er hvor gode våre data er til å kunne representere fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). I forskning ser vi på validiteten, som betyr gyldigheten av studien. «Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 230). Lincon og Guba fra 1985 (sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015) presenterer teknikker som kan øke validiteten ved studien; vedvarende observasjon og triangulering, og metodetriangulering. I vår oppgave valgte vi som tidligere nevnt å bruke både dybdeintervju og et spørreskjema. Spørreskjemaet ble validert ved å følge det opp gjennom intervjuene. Flere av respondentene opplyste oss om at de hadde svart på spørreskjemaet i «tidsklemma». Noen respondenter hadde ikke sendt oss svaret på mail, noe som gjorde at vi måtte gjennomføre spørreskjemaet rett før intervjuet. I tillegg oppdaget vi at noen ikke hadde forstått alle spørsmålene. Dette gjorde det utfordrende i forhold til om de scorene som ble satt av respondenten var valide. For å kunne validere spørreskjemaet gikk vi systematisk igjennom skjemaet ved hjelp av intervjuguiden. Underveis opplevde vi at flere av respondentene ønsket å endre verdien de hadde avgitt. Dette kom gjerne av at de fikk mer forståelse for spørsmålet når de fikk tenkt seg om. På denne måten brukte vi intervjuet til å validere svarene de hadde avgitt i spørreskjemaet. Ut i fra dette forstår vi at vi har brukt flere datainnsamlingsmetoder til å aktivt styrke hverandre.

En annen metode vi benyttet oss av, for å validere, var å få sitatsjekk fra intervjuobjektene, der vi hadde behov for det. Det gav intervjuobjektet muligheten til å bekrefte at det var nettopp det vi har trukket ut (sitatet), de mente når de sa dette i intervjuet.

## 4.0 Analysekapittel

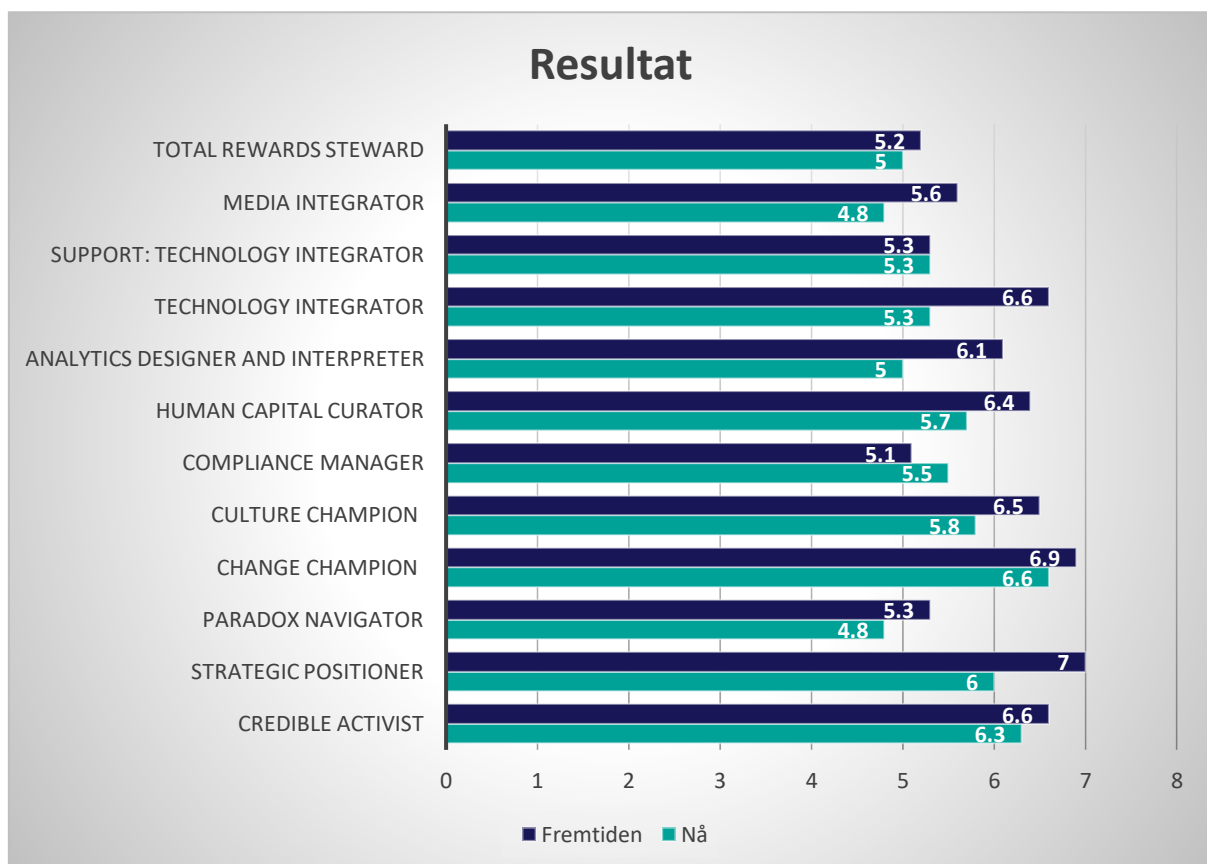
Vi startet denne oppgaven ved å presentere vår problemstilling: *Hvilke kompetanser trenger organisasjoner fra HR frem mot 2030?* Vi ønsker å besvare denne problemstilling ved hjelp av to forskningsspørsmål:

1. *Basert på Ulrich sin HR-kompetansemodell (2017), hvilke kompetanser anser norske HR-ledere som viktige i dag?*
2. *Hvilke kompetanser tror norske HR-ledere vil bli viktige frem mot 2030?*

I denne delen av oppgaven besvares forskningsspørsmålene ved hjelp av funnene vi har gjort i intervjuprosessen. Vi ser først på funnen fra spørreskjemaet, videre går vi inn på hver enkelt kompetanse før analysedelen avsluttes med en oppsummerende drøfting.

### 4.1 Presentasjon av statistikk

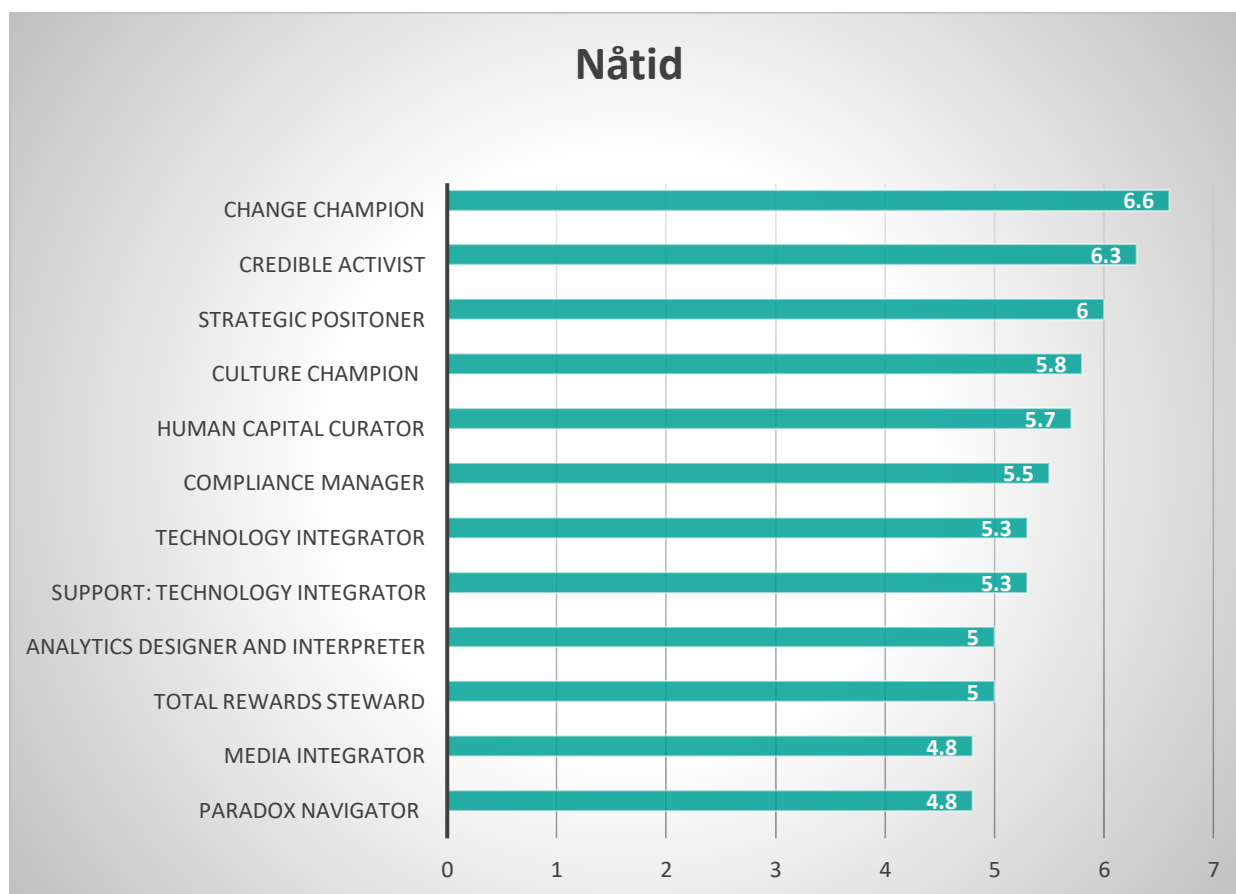
I det følgende presenteres resultatene fra spørreskjemaet, regnet ut ved hjelp av gjennomsnitt, i tre ulike figurer. Figurene viser de samme resultatene, men med ulik fremstilling.



**Figur 11** *Kompetanser organisasjoner trenger fra HR i dag og frem mot 2030*

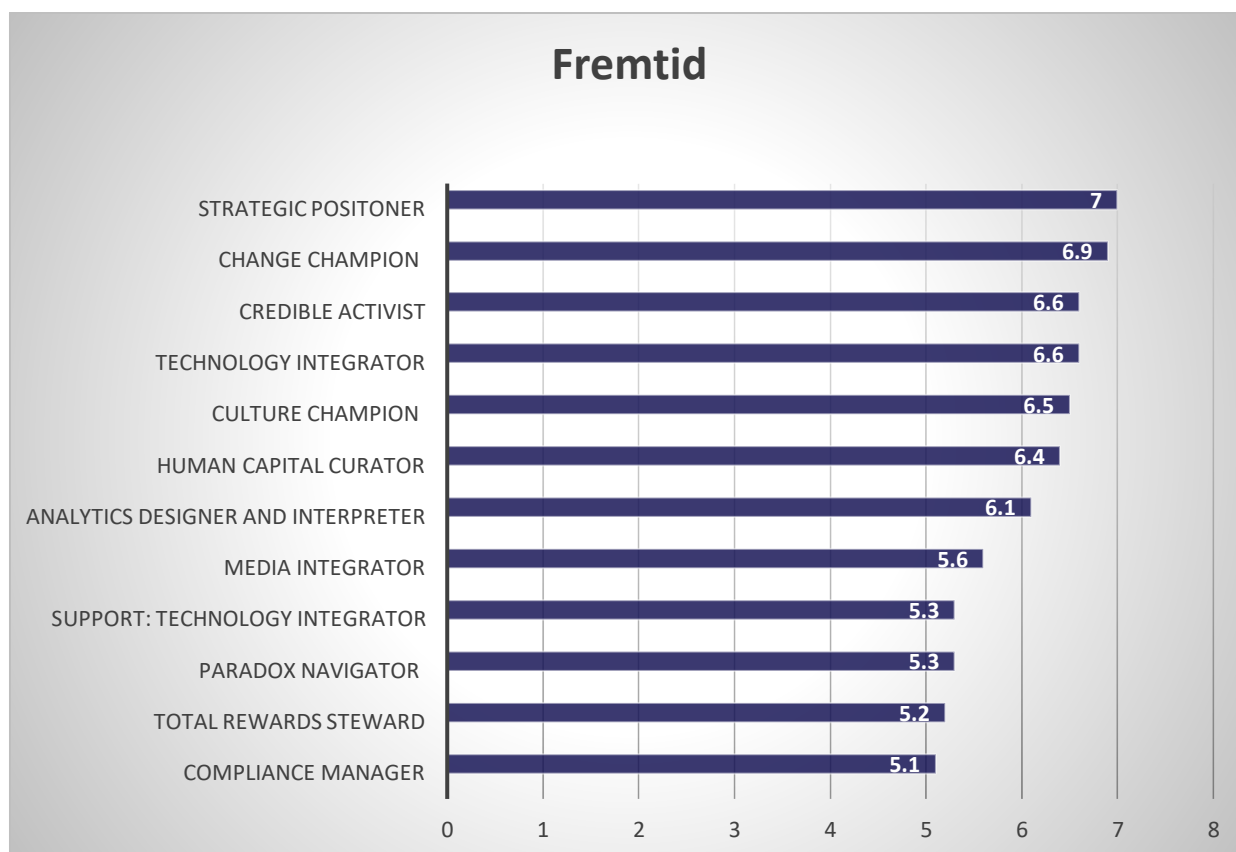


Figur 11 viser viktigheten av 12 HR-kompetanser nå og i fremtiden. De turkise søylene viser nåtiden, mens de mørkeblå søylene viser fremtiden.



**Figur 12** Kompetanser organisasjoner trenger fra HR i dag

Figur 12 viser viktigheten av de 12 HR-kompetansene i dag i kronologisk rekkefølge, og Figur 13 viser viktigheten av de 12 HR-kompetansene i fremtiden i kronologisk rekkefølge.



**Figur 13** Kompetanser organisasjoner trenger fra HR frem mot 2030

Figur 14 viser endringen i viktighet fra i dag og frem mot 2030.

Kompetanse	Nåtid	Fremtid	Utvikling
<b>Technology Integrator</b>	5,3	6,6	1,3
<b>Analytics Designer and Interpreter</b>	5	6,1	1,1
<b>Strategic Positioner</b>	6	7	1
<b>Media Integrator</b>	4,8	5,6	0,8
<b>Human Capital Curator</b>	5,7	6,4	0,7
<b>Culture Champion</b>	5,8	6,5	0,7
<b>Paradox Navigator</b>	4,8	5,3	0,5
<b>Change Champion</b>	6,6	6,9	0,3
<b>Credible Activist</b>	6,3	6,6	0,3
<b>Total Rewards Steward</b>	5	5,2	0,2
<b>Support: Technology Integrator</b>	5,3	5,3	0
<b>Compliance Manager</b>	5,5	5,1	-0,4

**Figur 14** Endring i viktighet fra nåtid til fremtid

## 4.2 Drøfting av kompetanser

Videre vil vi gå inn på hver enkelt kompetanse i Ulrich m.fl. (2017) sin kompetansemodell, og *hvorfor* de enkelte kompetansene er viktige eller mindre viktige. Vi har valgt å gjøre om på rekkefølgen kompetansene presenteres i. Dette fordi vi har sett at spesielt *kjernekompetansene* henter mye fra *muliggjørerne*. Det er da mer hensiktsmessig å drøfte muliggjørerne først, og kjernekompetansene tilslutt. Vi minner også om at inndelingen av kompetansene ikke er identisk som i Ulrich sin modell, da vi valgte å dele opp kompetansen *Culture and Change Champion* i to kompetanser, og *Technology and Media Integrator* i tre kompetanser. Se *Figur 15* for rekkefølgen kompetansen vil bli presentert i. I drøftingen skilles det mellom funn fra nåtid og fremtid, da forskningsspørsmålene fokuserer på begge deler.



**Figur 15** Ulrichs HR Kompetansemodell med rekkefølge

#### 4.2.1 Muliggjørere

##### *Change Champion*

###### **Nåtid**

HR-profesjonelle er *Change Champions* ved å forstå at endring er både uunngåelig og positivt, ved å hjelpe å definere hva som burde endres og ved å fasilitere og sørge for at endringsprosesser gjennomføres (Ulrich m.fl., 2017). *Change Champion* har en score på 6,6, vist i *Figur 12*, og blir dermed rangert som den viktigste kompetansen i nåtid. Kompetansen omhandler HR sin evne til å være en samarbeidspartner i endringsprosesser, og flere respondenter hevder at bidraget fra HR inn i endringsprosesser er en forutsetning for å lykkes. Linda Birkeland, Leder for Stab for HR og HMS i Vest Politidistrikt forklarer at de nettopp har vært gjennom en endring, i form av en stor omstilling. Om denne endringsprosessen uttaler hun følgende: "Det er helt klart at HR er nødt å ha en sentral rolle i omstillingen og være tett på ledelsen for å lykkes". Tove Selnes, Konserndirektør for HR i Storebrand, er en av flere som deler oppfatningen av at HR har et viktig bidrag inn i endringsprosesser. Hun forklarer at HR har kompetanse som er nyttig når en skal drive slike prosesser, og viser til kunnskap om gruppedynamikk, organisasjonsdynamikk, motivasjonsteori og retorikk. Når organisasjonen skal gjennomføre en endring mener hun at HR bør drive og fasilitere prosessen, og bidra med spisskompetanse. Dette vil følgelig gi bedre forutsetninger for å lykkes. Ut i fra dette forstår vi at våre respondenter anser *Change Champion* som en svært viktig kompetanse, fordi den påvirker hvor godt organisasjonen lykkes med sine endringer. Respondentenes beskrivelse av *Change Champion* samsvarer i stor grad med Ulrich m.fl. (2017) sine funn. Han hevder imidlertid ikke at HR sitt bidrag inn i endringsprosesser gir bedre forutsetninger for å lykkes, men at HR er en verdifull partner i endringsprosesser dersom de evner å være en pådriver for endringer samt hjelper virksomheten til å håndtere endringer.

Det er også interessant å merke seg at kompetansen *Change Champion* er rangert som den viktigste kompetansen i nåtid (6,6), mens *Culture Champion* havner som den fjerde viktigste kompetansen (5,8). Vi valgte å behandle kultur og endring som to adskilte kompetanser, selv om de i Ulrich sin HR-kompetansemodell er presentert som en samlet kompetanse (Ulrich m.fl., 2017). Scoren viser at det er et relativt stort sprang mellom disse to kompetansene (0,8), og det indikerer at våre respondenter også anser *Culture and Change Champion* som to adskilte kompetanser. Funn fra undersøkelsen viser imidlertid at flere respondenter deler synet til Ulrich

m.fl. (2017) om at man bør være dyktig i den ene kompetansen for å lykkes med den andre, og motsatt.

## **Fremtid**

*Change Champion* blir i følge våre respondenter enda litt viktigere i fremtiden, og er med en score på 6,9 den nest viktigste kompetansen i fremtiden. Respondentene ser at arbeidslivet er i rivende utvikling, og at virksomheter som følger av teknologiutviklingen må takle stadig raskere og hyppigere endringer. Det er bred enighet om at organisasjoner må navigere raskere, noe som betyr at HR også må navigere raskere. Flere snakker om at endringer vil bli en del av hverdagen fremover, og at man dermed vil være i en endringsprosess helt til den neste endringen starter. På bakgrunn av disse utviklingstrekkene anser respondentene kompetansen *Change Champion* som helt sentral frem mot 2030.

Tina Ødegård, Konserndirektør for Organisasjon og utvikling i Sparebanken Vest, uttaler at økt konkurranse også er en driver for at kompetansen *Change Champion* blir viktigere. Hun forteller om nye, ekstremt aggressive og kundeorienterte aktører som kommer inn i bank og finansbransjen, og erkjenner at "*Hvis ikke vi som organisasjon evner å snu oss og tilpasse oss ny konkurransesituasjon, så er det en risiko for at vi ikke vil overleve*". I denne utviklingen er det viktig at også HR henger med, og bidrar til at organisasjonen evner å snu og tilpasse seg.

## *Culture Champion*

### **Nåtid**

HR-funksjonens rolle i kulturarbeid handler om å forstå, og hjelpe til med å forme virksomhetens kultur gjennom prosesser (Ulrich m.fl., 2017). *Culture Champion* er en av de viktigste kompetansene i nåtid, med en score på 5,8. Det er bred enighet blant våre respondenter om at *Culture Champion* er en viktig kompetanse å besitte i HR-avdelinger. Det er imidlertid ulike meninger om hvordan kulturarbeid bør drives. Enkelte respondenter hevder at såkalte "kulturprosjekter" er bortkastet tid. Basert på deres erfaringer får man lite eller ingen effekt av slike prosjekter. De hevder at man bør bygge kultur gjennom organisasjonens ledere. Lederne skal fungere som rollemodeller som "walk the talk", som det ble sagt av Rut Elise Samuelsen, HR Direktør i Manpower. Dette er en del av kompetansen *Culture Champion*, og samsvarer dermed med Ulrich m.fl. (2017) sin teori. Han oppgir at HR-profesjonelle må evne å coache ledere til å reflektere rundt egen adferd knyttet til organisasjonens kultur (Ulrich m.fl., 2017).

Kompetansen *Culture Champion* innebærer også at HR-profesjonelle må designe prosesser som forsterker og forbedrer kulturen. Flere HR-ledere forteller at dette er noe de arbeider med, og opplever som viktig. Tina Ødegård (Sparebanken Vest) hevder at det i kulturarbeid er viktig å se organisasjonen opp mot konkurrentene sine, og konteksten rundt organisasjonen. Dette fordi man på den måten kan se hvilke endringer som må gjøres, og designe prosesser som skaper en kultur som legger til rette for å lykkes med endringene. Det er et interessant funn, fordi Ulrich m.fl. (2017) hevder at virksomhetens kultur ideelt starter med klarhet rundt eksterne kundeforventninger, og som videre oversettes til interne forventninger til medarbeidernes og organisasjonens atferd. Ut i fra dette forstår vi at HR-funksjonen i Sparebanken Vest jobber med kultur på en måte som Ulrich m.fl. (2017) beskriver som ideell.

Respondentene gir i liten grad forklaringer på hvorfor de anser *Culture Champion* som en viktig kompetanse i dag, men vi forstår på flere at det handler om at organisasjonen skal levere enda bedre. Flere tror at organisasjonen kan levere bedre resultater dersom de har riktig kultur. Oppsummert forklarer respondentene at de er helt avhengig av å være agile, for å kunne respondere raskt på endringer i markedet, og at de derfor må ha en kultur som takler hyppige endringer, og evner å snu seg raskt.

## **Fremtid**

Statistikken fra spørreskjemaet viser at kompetansen *Culture Champion* har en relativt sterk økning (0,7) fra nåtid til fremtid. Det betyr at våre respondenter mener kompetansen blir enda viktigere i fremtiden. Flere av respondentene gir samme forklaring på hvorfor nettopp denne kompetansen blir viktigere fremover. Siri Conradi, Nordic Head of employer branding and recruitment i Gjensidige, sier følgende:

*Jeg tenker at det med selskapskultur bare blir viktigere og viktigere, også sett i lys av det å være en attraktiv arbeidsgiver. Man kan ikke drive med lønnskurranser for å klare å beholde menneskene. Jeg tenker at i en sånn agil verden som vi får inn i, er kultur det kortet man har å spille med.*

Hun utdyper videre at HR dermed er nødt til å designe prosesser som tilrettelegger for at man får en sterk bedriftskultur, som skaper stolthet og engasjement hos den enkelte medarbeideren. Først da klarer man å beholde ansatte, hevder hun. Videre poengterer Stine Fjell, HCM Solutions Executive i Oracle, i lys av det Conradi sier, at det blir viktigere å matche de som skal jobbe i virksomheten opp mot bedriftskulturen. Dette fordi man vet at mennesker er kortere

i jobbene sine i dag, og for å beholde ansatte er det viktig at de identifiserer seg med virksomhetens kultur og verdier. Hun poengterer videre at ingen kultur er riktig eller gal, men det som er viktig er at den bidrar til å realisere mål og verdier. Conradi deler synet til Fjell: "*For oss er det viktig at du klarer å identifisere deg med våre verdier, vår bedriftskultur og hva vi mener er viktig. Om du ikke klarer å identifisere deg med det, så passer du jo ikke inn her og da blir det en feilansettelse.*"

Flere respondenter deler meningene til Conradi og Fjell. Even Bolstad, Administrerende direktør i HR Norge, trekker også frem en annen årsak til at *Culture Champion* blir så viktig fremover. Han hevder at dersom du skal klare å bevege deg hurtig, så må du forstå retningen. Det krever en kultur hvor man jobber sammen mot felles mål. Ut i fra dette forstår vi at Bolstad kobler sammen kompetanse på endring og kultur, og mener at for å bevege seg hurtig trenger en kultur som er tilrettelagt for dette. Dette samsvarer med hvordan Ulrich m.fl. (2017) beskriver forholdet mellom endring og kultur. I følge hans teori kan man ikke lykkes med det ene, uten og være god på det andre (Ulrich m.fl. 2017).

### *Compliance Manager*

#### **Nåtid**

Kompetansen *Compliance Manager* handler om evnen til å styre og navigere innenfor gjeldende regulatoriske rammer (The RBL Group, 2017). I *Figur 12* ser vi at kompetansen *Compliance Manager* har en score på 5,5 i dag. Søylediagrammet viser oss at kompetansen ligger "midt på treet" i forhold til de øvrige kompetansene. Store deler av utvalget beskriver denne kompetansen som helt grunnleggende, og noe du bare er nødt til å kunne. Tove Selnes setter godt ord på det når hun sier: "*Jeg tenker at det er en del av smør og brød-leveransene våre*". Forholdet respondentene har til denne kompetansen samsvarer i stor grad med Ulrich m.fl. (2017) sin beskrivelse av kompetansen. De hevder at HR-avdelinger må ha kontroll på lover og reguleringer, da de ikke kan forvente å bli invitert med inn i det strategiske arbeidet om de ikke har kontroll på det mest grunnleggende (Ulrich m.fl., 2017).

Enkelte respondenter anser imidlertid kompetansen *Compliance Manager* som svært viktig. En respondent forklarer dette med at de ikke har tilgang på teknologi og analyseverktøy i dag, og at denne kompetansen dermed sitter i hodene til de ansatte på HR-avdelingen. Frem til relevant teknologi er på plass, anser respondenten denne kompetansen som svært viktig å besitte på deres HR-avdeling.

## **Fremtid**

I fremtiden blir denne kompetansen mindre viktig, i følge vår undersøkelse. Med en score 5,1 er *Compliance Manager* den minst viktige kompetansen frem mot 2030, vist i *Figur 13*. Respondentene forklarer dette med at de ser for seg at ny teknologi, digitalisering og automatisering vil ta over mange av oppgavene knyttet til lover og retningslinjer. De ser et stort potensial for å frigjøre tid til andre, mer komplekse oppgaver ved å ta i bruk teknologi innenfor denne kompetansen. Flere respondenter forklarer at de om noen år ser for seg å ha en *chatbot* som kan svare på spørsmål knyttet til lover og retningslinjer. Siri Conradi (Gjensidige) spør seg: "*Når har vi begynt å håndtere helt standard kundehenvendelser via chatbots, hvorfor skal vi ikke gjøre det internt også på det som er helt grunnleggende?*". En annen respondent forteller at de allerede har startet å utvikle en *chatbot* som kan ta i mot henvendelser og spørsmål til HR.

I følge flere respondenter blir kompetansen *Compliance Manager* mindre viktig frem mot 2030 fordi informasjon er veldig lett tilgjengelig i dag. De ser for seg at folk i større grad blir i stand til å finne ut av spørsmål knyttet til lover og retningslinjer på egenhånd, og blir mer selvbetjente. Som en HR Direktør sier så presist: "*man kan liksom bare google det*". På bakgrunn av dette forstår vi at respondentene hevder at enkel tilgang på informasjon vil gjøre det lettere for ansatte å betjene seg selv når de lurere på noe knyttet til lover og retningslinjer.

## *Human Capital Curator*

### **Nåtid**

Kompetansen *Human Capital Curator* kan defineres som evnen til å administrere talentflyt ved å utvikle medarbeidere og ledere, drive frem individuelle resultater og utvikle fagspesialister (The RBL Group, 2017). Denne kompetansen har en viktighet på 5,7 i dag, vist i *Figur 12*. I intervjuene kom det frem at det å administrere talentflyt i organisasjoner er en betydningsfull del av HR sitt arbeid. Flere respondenter brukte ord som *avgjørende* og *grunnleggende* i sin beskrivelse, og forklarte at dette er en viktig faktor for organisasjonens suksess. Gro Hatleskog Konserndirektør for HR i Beerenberg, understreker dette ved å si: "*Det er klart at det å ha dyktige folk, det er jo nøkkelen til å lykkes!*". Ut i fra dette forstår vi at fokuset på talenter er en kritisk faktor for virksomhetens leveranse.

Noen respondenter refererte til ulike talentprogrammer som en viktig satsing i arbeidet med talenter i organisasjonen sin, og forklarte at de brukte mye tid på dette. Fokuset i disse



programmene er å utvikle talenter basert på hva som er viktig for dem gjennom ulike tiltak. HR-lederne påpeker at det er viktig å sørge for karrieremuligheter horisontalt i organisasjonen, og ikke kun vertikalt. Årsaken til at karriereutvikling er så viktig for virksomhetene er for å sikre at de aller beste i organisasjonen ønsker å bli værende. En respondent forklarer at når alle bedrifter kjemper om å få de beste talentene, er det viktig å vise at organisasjonen tar vare på dem slik at man kan beholde de så lenge som mulig. I tråd med det Ulrich m.fl. (2017) beskriver i teorien er vi nødt til å anerkjenne at talent fortsatt er av stor betydning, til tross for et økende fokus på organisasjoners resultatoppnåelse.

## **Fremtid**

I fremtiden blir *Human Capital Curator* viktigere, og får en relativt stor økning på 0,7, vist i *Figur 14*. Det er flere grunner til at våre respondenter hevder at evnen til å administrere talentflyt i organisasjonen blir viktigere. Flertallet uttrykker at den viktigste årsaken er organisasjonens mulighet til å nå forretningsmålene. Veien til målene starter med menneskene og hvordan disse forvaltes. Dette beskriver Siri Conradi (Gjensidige), med følgende sitat: *"Jeg tenker at menneskene som jobber i bedriften er vårt største konkurransefortrinn. Og om man ikke klarer å forvalte det "gullet" godt nok, da klarer man heller ikke å levere på forretningsmålene"*.

Noen respondenter snakker om kompetansens viktighet i sammenheng med økt globalisering. De ser at globaliseringen bidrar til større flyt av mennesker mellom organisasjonene, og at kampen om de beste, "War for talent", da blir enda tøffere. En respondent uttrykket at konkurransen om de beste talentene var merkbar: *"Vi ser at våre konkurrenter er med å snapper medarbeidere fra oss. Men jeg tenker at vi ikke må være så redde for det, da vi må tenke at vi er en plass som produserer attraktive arbeidstakere, og heller sørge for at vi fortsetter med det"*. Som sitatet viser er også employer branding en årsak til økt viktighet rundt humankapitalen i organisasjonen. Flere respondenter sier man må forvalte talentbasen på en utmerket måte, for å ikke tape konkurransen mot andre virksomheter. De understreker at dersom man ikke lykkes med dette, kan det føre til tap av markedsandeler som i verste fall kan gjøre at organisasjonen forsvinner som en aktør i markedet.

Raskere endringer og en verden som stadig blir mer digitalisert er årsaker til å rette fokuset på å få de riktige folkene i organisasjonen, hevder en respondent. Endringer og digitalisering gjør at det blir færre "touchpunkt" mellom mennesker, og viktigheten rundt det relasjonelle øker

betydelig. Behovet for å ha flinke folk som kjenner organisasjonen godt, og kan tre inn i nye roller raskt blir avgjørende, mener HR-lederen. Andre respondenter deler samme oppfatning. De sier at kjernekompetansen i organisasjonen blir det sentrale fremover, og uttrykker at det er viktig å sørge for at denne kompetansen er duplisert. Organisasjonene må sørge for å ha en plan over sin kjernekompetanse nettopp fordi han tror noe kompetanse kommer til å måtte ligge utenfor selve organisasjonene.

Flere respondenter peker også på kompleksiteten rundt arbeidet med talenter i organisasjonen. I et arbeidsliv hvor endringer skjer stadig hyppigere, hvor kompetanse går raskere ut på dato og teknologi tar over, er det tydelig at flere bransjer sliter med å besitte de beste folkene med den riktige kompetansen. En HR-leder forklarer at dette også handler litt om at organisasjoner ikke helt vet hva de trenger. Dette tror hun også vil være tilfellet fremover. Som en konsekvens peker HR-lederen på viktigheten av å skaffe ansatte som er motiverte, har riktig verdisett og god læringsevne. Hun tror folk som evner å lære seg nye ting, og som matcher organisasjonens kultur vil kunne tre inn i andre roller og lettere kunne utvikles.

### *Analytics Designer and Interpreter*

#### **Nåtid**

Kompetansen *Analytics Designer and Interpreter* handler om hvorvidt HR-profesjonelle er i stand til å bruke analyse som beslutningsverktøy (The RBL Group, 2017). Denne kompetansen havner langt ned på listen over viktige kompetanser for HR *i dag*. Med en score på 5,0 er kompetansen blant de tre minst viktige kompetansene i nåtid. Flere respondenter forklarer at det er en selvfølgelighet at analyse er grunnlaget for beslutninger, og derfor er scoren på kompetansen relativt lav. En respondent formulerer det slik: *"Det er viktig, men mer grunnleggende, en selvfølge egentlig"*.

Samtidig som flere respondenter forklarer at analyse er en selvfølge, erkjenner mange at de har en lang vei å gå. Noen sier at de har tatt i bruk analyse en god stund, men ikke i stor nok grad, eller på en god nok måte. Det stemmer overens med Ulrich m.fl. (2017) sin påstand, om at HR-avdelinger har i lengre tid benyttet seg av analyse, men de har ikke hatt et bevisst forhold til formålet med analysen. En HR-leder forteller at de har systemer som tillater komplekse analyser, men at menneskene ikke er i stand til å gjøre analysene enda. Det kan derfor tenkes at HR ikke har tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre analyser som kan gi nyttig informasjon til å ta forretningsmessige beslutninger i dag.

## **Fremtid**

*Analytics Designer and Interpreter* er en av kompetansene som får størst økning i viktighet fra nåtid til fremtid. Med en score på 6,1 i fremtiden og 5,0 i dag, ser vi en økning på 1,1. Det betyr at det er bred enighet i vårt utvalg om at dette er en kompetanse som blir viktigere frem mot 2030. Videre ser vi nærmere på hvorfor de mener analysekompetanse blir viktigere.

Fremover blir HR nødt til å evne å begrunne sine investeringer, hevder en respondent. HR kan ikke lenger forvente å få aksept for å kjøpe dyre systemer og lederutviklingsprogrammer uten å kunne si noe om verdiskapningen for organisasjonen. De må lære av andre avdelinger i organisasjonen, som lenge har tradisjon for vise til analyse og tallmateriale i sitt arbeid. For å få til nettopp dette, blir kompetansen *Analytics Designer and Interpreter* viktig. Som et resultat av at HR tar i bruk analyse vil de komme tettere på forretningen, hevder en annen respondent. Hun forklarer at HR sin store utfordring er, og har vært, at de synser for mye. Ved å vise til tall og analyser vil HR automatisk få "en plass ved bordet", sier hun. Ut i fra det forstår vi at denne kompetansen er viktig for å bli involvert i strategisk arbeid, og for at HR skal ha tyngde i det de presenterer.

Et annet interessant funn, som sier noe om hvorfor denne kompetansens blir viktig fremover, er knyttet til fremtidens kompetansebehov. Flere respondenter sier at prediktiv analyse blir viktig for HR fremover. HR-lederne forklarer at HR-avdelingen bør kunne si noe om hvilket kompetansebehov virksomheten vil ha frem i tid, og bruke denne informasjonen aktivt inn i rekrutteringsarbeid. Linda Birkeland (Vest Politidistrikt) sier: "*Vi må hele tiden være bevisste på å rekruttere riktig kompetanse og det betinger at vi blant annet må analysere samfunnstrender*". Vi forstår at analyse blir et viktig verktøy for å forstå fremtidens kompetansebehov, og kunne agere på denne informasjonen.

### *Technology Integrator*

## **Nåtid**

Kompetansen *Technology and Media Integrator* ble i teorikapittelet delt inn i tre ulike kompetanser, *Technology Integrator*, *Support: Technology Integrator* og *Media Integrator*. Vi vil fortsette å behandle dem som tre adskilte kompetanser, og skal se at den ene blir ansett å være adskillig viktigere enn de to andre. Først skal vi se på kompetansen *Technology Integrator*, som handler om HR sin evne til å ta i bruk teknologi for å effektivisere egen- og de ansattes

arbeidshverdag (Ulrich m.fl., 2017), og fikk en score på 5,3 i nåtid. Dette gjør kompetansen til den 7. viktigste av modellens 12 kompetanser, vist i *Figur 12*. Det forteller oss at HR-lederne vi har snakket med ikke anser kompetansen som spesielt viktig i dag.

Det er interessant å se at respondentene har ulike meninger om hvordan HR bør ta eierskap til kompetansen *Technology Integrator* i dag. Ulrich m.fl. (2017) oppgir i sin litteratur at HR i tillegg til å ta i bruk teknologi for egen vinning, skal være i stand til å utnytte teknologi, og de redskapene som følger med, til å støtte arbeidet med å bli en effektiv organisasjon. Hva dette praktisk innebærer kan være vanskelig å si konkret, men vi ser et skille mellom to ulike ståsteder blant våre respondenter. En gruppe HR-ledere mener det er viktig å ha teknologikompetanse *innad* i HR-avdelingen, slik at de kan jobbe med å gjøre HR-avdelingens og de ansattes arbeidshverdag mer effektiv. Tove Selnes (Storebrand) forklarer at de er i ferd med å opprette en egen avdeling under HR, med navnet "HR Digital". Medarbeidere på denne avdelingen vil jobbe i grensesnittet mellom teknologi og mennesker, med å blant annet videreutvikle digitale verktøy, som skal gjøre HR-avdelingen og hele organisasjonen mer effektiv. Deres første oppgave er å lage en *chatbot* som kan ta i mot enkle henvendelser fra organisasjonen. Denne gruppen respondenter støtter Ulrichs påstander om at HR-profesjonelle bør besitte teknologikompetanse som gjør dem i stand til å forenkle og effektivisere ansattes arbeidshverdag (Ulrich m.fl., 2017). Den andre gruppen respondenter hevder i midlertid at HR ikke nødvendigvis trenger å ha teknologikompetanse, fordi det finnes andre steder i organisasjonen. De forklarer at det er viktig at HR "snakker språket", forstår teknologi og kan samarbeide med de som har denne kompetansen. Respondentene mener at HR gjennom samarbeid med blant annet IT kan lykkes med å effektivisere og forenkle sin egen, og øvrige ansattes arbeidshverdag. En HR-leder utdyper, og sier det er viktigere at HR er leveringsdyktige og kompetente innenfor sine egne fagområder, enn at de er eksperter på teknologi. Ut i fra dette forstår vi at en gruppe respondenter ikke støtter teoriens påstander om at HR bør besitte teknologikompetanse (Ulrich m.fl., 2017).

## **Fremtid**

I fremtiden er *Technology Integrator* rangert som den fjerde viktigste av alle kompetansene, med en score på 6,6. Tabellen i *Figur 14* viser at kompetansen øker 1,3 i viktighet fra i dag til fremtiden, og dermed er den kompetansen som har størst økning i viktighet. Utvalget er samstemte når de forteller hvorfor denne kompetansen blir mye viktigere frem mot 2030. HR-lederne forklarer at det blir viktig å utnytte teknologi for å bli en effektiv organisasjon, fordi

det vil frigjøre mye tid og ressurser. Denne tiden og disse ressursene bør organisasjonen utnytte til arbeid som er mer verdiskapende. Flere respondenter tror at arbeidshverdagen fremover vil bestå av å løse mer komplekse oppgaver, og at HR ved å utnytte teknologi kan frigjøre mer tid til å løse slike oppgaver. Storebrand er allerede i gang med å gjøre nettopp dette, ved å utvikle en *chatbot* som skal ta i mot henvendelser fra organisasjonen til HR. Slik vi forstår våre respondenter, blir arbeid som dette enda viktigere fremover. Noen HR-ledere mener også at kompetansen har potensiale til å gi organisasjonen en kostnadsgevinst, ved at noen arbeidsoppgaver forsvinner ved å ta i bruk ny teknologi.

*Support: Technology Integrator*

### **Nåtid og fremtid**

Kompetansen *Support: Technology Integrator* handler om HR sin evne til å støtte integrering og implementering av ny teknologi i organisasjonen. Kompetansen havner blant de minst viktige, med en score på 5,3 både nå og i fremtiden. Respondentenes mening om kompetansen er todelt. Noen mener at *Support: Technology Integrator* er en kompetanse HR ikke trenger, fordi det er andre i organisasjonen som tar dette ansvaret. IT-funksjonen blir nevnt som eksempel. HR sitt ansvar ligger et annet sted, hevder en respondent: "*Jeg tenker det ikke er vi som skal implementere ny teknologi, det er det andre som gjør. Vi må på banen og sørge for at de får den nødvendige kompetansen for å gjøre dette*". Ut i fra dette forstår vi at HR heller skal være opptatt av kompetanseutvikling, og sørge for at ansatte har nødvendig kompetanse.

Flertallet av respondentene mener imidlertid at HR må ha en rolle i implementering av ny teknologi, fordi det handler om endring. De trekker paralleller til kompetansen *Change Champion*, og forklarer at de anser disse to kompetansene som to sider av samme sak. I prosessen med implementering av ny teknologi anser de gode partnerskap med de som kan teknologien som nødvendig. Slik vi forstår dette blir HR sin rolle å fasilitere og sørge for at teknologien blir implementert på en god måte. Dette samsvarer med hvordan Ulrich m.fl. (2017) beskriver HR sin rolle i endringsprosesser.

På bakgrunn av redegjørelsen over er det naturlig at denne kompetansen ikke blir adskilt som en egen kompetanse. I en ny konseptuell modell vil den derfor inngå i kompetansen *Change Champion*. Kompetansen Ulrich hadde definert som *Technology and Media Integrator*, som vi videre delte inn i tre kompetanser (*Technology Integrator*, *Support: Technology Integrator* og

*Media Integrator*) resulterer dermed i to kompetanser: *Technology Integrator* og *Media Integrator*.

### *Media Integrator*

#### **Nåtid**

*Media Integrator* handler om HR sin evne til å ta i bruk sosiale medier til forretningsmessige formål (Ulrich m.fl., 2017). *Media Integrator* er rangert med en viktighet på 4,8 i dag, og er med den scoren en av de minst viktige kompetansene i dag. Flertallet av respondentene i undersøkelsen uttrykker at denne kompetansen ikke er spesielt viktig, og forklarer dette med ulike årsaker. Gro Hatleskog (Beerenberg) sier at bruk av sosiale medier må ses i sammenheng med hvilken type virksomhet det er snakk om. I deres kontekst er det ikke relevant å ta i bruk sosiale medier mot kunder, da de som oljeselskap jobber mot andre virksomheter og ikke enkeltpersoner. Siri Conradi (Gjensidige) anser kompetansen som relevant, men mener det faglige ansvaret bør ligge hos kommunikasjonsavdelingen, ikke hos HR. I kommunikasjonsavdelingen i Gjensidige har de en egen ansatt som jobber med det sosiale mediet Snapchat eksempelvis. Conradi kan fortelle at de også har en Snapchat-bruker som de bruker internt i organisasjonen. Målet her er å vise frem de ulike delene av organisasjonens hverdag. Ut i fra dette forstår vi at hovedansvaret ligger i kommunikasjonsavdelingen, og at kompetansen dermed ikke blir spesielt viktig for HR. Conradi presiserer at HR sin rolle blir å samarbeide med fageksperter fra kommunikasjonsavdelingen i prosjekter vedrørende sosiale medier. Tove Selnes (Storebrand) derimot, sier at arbeidet med sosiale medier er noe de har i fokus på i HR, da spesielt tilknyttet employer branding. Slik vi forstår dette jobber både Gjensidige og Storebrand med denne kompetansen i henhold til Ulrich m.fl. sine beskrivelser, men bare i en av virksomhetene er det en viktig del av HR sitt arbeid.

#### **Fremtid**

I fremtiden mener våre respondenter at kompetansen *Media Integrator* blir viktigere. Med en score på 5,6 ser vi en relativt sterk økning, på 0,8. Noen respondenter mener det blir enda viktigere å synliggjøre organisasjonen gjennom markedsføring fremover, for å ta en tydeligere posisjon i markedet. Enkelte snakker også om at topplederen i virksomheten har tatt en mer synlig posisjon i sosiale medier, og vil fortsette å gjøre dette. Dette tror de har en positiv effekt både på utsiden av organisasjonen, men også internt hos de ansatte. De tror en slik synlighet

skaper engasjement og bygger relasjoner. Enkelte respondenter forklarer også at det ligger mye verdi i sosiale medier i form av faglige oppdateringer. Fremover tror de dette vil bli en enda viktigere arena for å oppdatere kunnskap, nettopp fordi arbeidslivet vil kreve at man hele tiden tilegner seg ny kunnskap.

Flere respondenter har imidlertid vanskeligheter med å forklare hvorfor kompetansen *Media Integrator* blir viktigere. Undersøkelsen gir forskerne inntrykk av at dette er en kompetanse få HR-ledere har mye kunnskap om. Det er også få respondenter som har en formening om dette er noe HR- eller kommunikasjonsavdelingen skal gjøre. Det kan tenkes at dette er en kompetanse som i dag "faller mellom to stoler". Å ta i bruk sosiale medier til forretningsmessige formål er et relativt nytt fenomen, og det er derfor ikke unaturlig at ansvarsområdet er uklart. Man kan også spørre: dersom HR eventuelt ikke skal ha ansvaret, skal de fortsatt være ansvarlige for retningslinjer for hvordan ansatte i virksomheten bruker sosiale medier på arbeidsplassen? Dette er et spørsmål vår undersøkelse ikke kan besvare, men som hadde vært interessant å forske mer på.

#### *Total Rewards Steward*

##### **Nåtid**

Kompetansen *Total Rewards Steward* kan defineres som evnen til å påvirke trivsel og velvære blant ansatte gjennom finansiell og ikke-finansiell belønning (The RBL Group, 2017, 6). *Figur 12* viser at kompetansen *Total Rewards Steward* er en av de minst viktige kompetansene for HR å besitte i dag. Flertallet av respondentene understreker at belønning er vanskelig, da det skal være rettferdig og prestasjonsfremmende samtidig som det ikke skal være for kostnadsdrivende. Den finansielle belønningen blir ansett som en nødvendig "basis" i en organisasjon, og blir beskrevet som en hygienefaktor hvor man ikke er underbetalt. Den ikke-finansielle belønningen blir pekt på som en lederoppgave, hvor HR sin jobb er å lære lederne betydningen av det. Respondenter er enstemmig om at både finansiell og ikke-finansiell belønning er en faktor for å beholde sine ansatte, og sørge for at de ikke forsvinner fra organisasjonen.

I teorien beskriver Ulrich m.fl. (2017) at utvikling og administrering av belønningssystemer er en HR-aktivitet. Dette fordi det sender et sterkt signal til de ansatte om hva som er viktig i organisasjonen. Siri Conradi (Gjensidige) beskriver nettopp dette: "*Man fjerner jo individuelle bonuser nå fordi man skal trigge til mer team-samarbeid, og man skal trigge til å gi kunden det*

vi ønsker at de som jobber med kundene skal gi til de – nemlig en god opplevelse av å bli ivaretatt og forstått på en god måte". Videre uttrykker Conradi at dersom motivasjonen ligger i ytre faktorer og i det individuelle, så vil ikke kunderådgiverne behandle kundene på den måten som er ønskelig fra organisasjonen. Med andre ord forstår vi at Conradi, i tråd med teorien, anser det viktig at HR-avdelingen "eier" belønningssystemet i organisasjonen.

## **Fremtid**

Kompetansen *Total Rewards Steward* fortsetter å være en av de minst viktige kompetansene i fremtiden. Dette illustreres i *Figur 13*. Respondentene uttrykker at finansiell og ikke-finansiell belønning er noe som henger tett sammen med talentflyten i organisasjonen. En faktor som sørger for at folk blir værende i organisasjonen, og ikke forsvinner. Slik vi forstår respondentene er belønning en basis som HR også må ha ansvar for fremover.

### 4.2.2 Kjernekompetanser

#### *Credible Activist*

## **Nåtid**

Å være en *Credible Activist* handler om å bygge relasjoner med høy grad av tillit med nøkkelpersoner i organisasjonen (The RBL Group, 2017). I *Figur 12* ser vi at kompetansen *Credible Activist* har en viktighet på 6,3 i dag, og er den nest viktigste kompetansen i nåtid. Det gjør kompetansen særs viktig å besitte for HR. Flere respondenter sier det er helt avgjørende å ha tillit hos nøkkelpersoner i organisasjonen, dersom HR skal lykkes i sitt arbeid. Gro Hatleskog understreker dette ved å si: "Hvis du ikke klarer å bygge de relasjonene, så kan du nesten glemme jobben din". Store deler av utvalget ser på tillit som en "grunnmur" i HR-arbeidet, og en forutsetning for å få gjennomslag. En konsekvens av å ikke ha tillit ut i organisasjonen er at HR blir en marginalfunksjon som kommer inn i etterkant. Det resulterer i at HR bare bidrar på støttenivå, ikke businessnivå, hevder en respondent. Beskrivelsen respondentene gir av kompetansen *Credible Activist* er helt i tråd med Ulrich m.fl. (2017) sin beskrivelse, samt hvor viktig kompetansen er for HR sitt arbeid ut i organisasjonen.

Kompetansen *Credible Activist* er også HR sin inngangsbillett til det strategiske arbeidet i virksomheten, hevder en respondent. Hennes erfaring er at dersom HR ikke klarer å bygge relasjoner med nøkkelpersoner i virksomheten, vil ikke HR lykkes med for eksempel endringsprosesser eller omstillinger. Årsaken til det er at man ikke vil få folk med seg i slike



prosesser, fordi det relasjonelle er viktig. Klarer man derimot å bygge tillit er hennes erfaring at HR blir involvert i de store komplekse sakene. Erfaringene bekrefter det Dave Ulrich m.fl. (2017) hevder; at man har best sjans til å bli invitert med i det strategiske arbeidet i organisasjonen, dersom man klarer å være en *Credible Activist*.

Undersøkelsen viser at kompetansen *Credible Activist* er viktig for at HR skal bli en del av organisasjonens teknostruktur. Innledningsvis i teorikapittelet så vi at HR-funksjonen ideelt sett er en del av en organisasjons teknostruktur, og påvirker organisasjonen gjennom å utvikle overordnet prinsipper, strategier og standarder og gir faglige råd til linjeledere om hvordan dette skal implementeres (Mintzberg, 1979). Fallgruven for HR er, slik som en respondent forklarte, at HR blir en marginalfunksjon som bare fungerer som administrativ støtte. I følge Mintzberg (1983) er støttestrukturen til for å gi administrativ støtte til kjernen i virksomheten. Dersom HR-funksjonen lykkes i rollen som *Credible Activists* vil de bli en del av en teknostruktur som påvirker organisasjonen mer aktivt, ikke bare en støttestruktur.

## **Fremtid**

I fremtiden er *Credible Activist* rangert som den tredje viktigste kompetansen, med en score på 6,6, vist i *Figur 13*. Vi ser altså en svak økning (0,3), fra 6,3 til 6,6. Det å bygge tillit og gode relasjoner har *alltid* vært viktig, og vil det vil det være i fremtiden også, fastslår flere av HR direktørene vi har intervjuet. Det fortsetter å være helt grunnleggende for HR, og avgjørende for å få gjennomslag. På den ene siden ser vi at noen respondenter beskriver kompetansen som viktig både i dag og i fremtiden, uten og ha noen formening om at den blir viktigere fremover.

På den andre siden ser vi at flere av våre respondenter snakker om hvorfor kompetansen blir viktigere i fremtiden. Flere peker på utviklingen i arbeidslivet som årsak for at nettopp denne kompetansen blir viktigere. De tror at arbeidslivet vil bli mer kompleks frem mot 2030, på grunn av trender som et stadig mer globalisert arbeidsliv, endringer skjer hyppigere og jobber automatiseres og digitaliseres. Denne kompleksiteten hevder flere vil føre til at organisasjonsstrukturer vil endre seg betraktelig, fordi vi trenger større samhandling på tvers av fagområder. Et par av våre respondenter sier de tror at organisasjoner vil bli organisert smidigere og mer dynamisk. Dette vil tillate organisasjoner å jobbe mer tverrfaglig. På grunn av denne økningen i tverrfaglig samarbeid mener våre respondenter at kompetansen *Credible Activist* blir viktigere i fremtiden. Kompetansen handler om å bygge gode relasjoner til

nøkkelpersoner, og nettopp det kan bli avgjørende for å klare å løse mer komplekse arbeidsoppgaver i fremtiden.

En respondent tror også det vil skje en utvikling i forhold til hvor ressursene til HR, og organisasjonen forøvrig, vil befinne seg. I en tradisjonell HR-avdeling i dag har man mesteparten av kompetansen man trenger i egen avdeling, eller andre steder i organisasjonen. Dette tror Even Bolstad, daglig leder i HR Norge, vil endre seg. Han mener HR må bevege seg fra å ha fokus på egne ansatte, til også å tenke på den kompetansen som leveres inn i organisasjonen. Dette kan være i form av nettverk, innleide konsulenter eller kjøp av enkelte tjenester fra eksterne selskap ved behov. Han påpeker at det ofte er innkjøpssjefen som i dag ser koblingen mot eksterne leverandører og har ansvar for disse relasjonene. Det er her HR må ta et større ansvar. Som eksempel nevner Bolstad at de ikke har egen arbeidsrettadvokat i HR Norge, men at de er tilknyttet en advokat som de kjøper tjenester av ved behov. En slik utvikling gir organisasjoner færre ansatte internt, og flere viktige interessenter på utsiden av organisasjonen. Det blir viktig at HR, og organisasjonen forøvrig, bygger gode relasjoner og tillit til disse interessentene. Ut i fra dette forstår vi at kompetansen *Credible Activist* blir viktigere.

Bolstads antagelser om hvordan HR og organisasjoner vil utvikle seg samsvarer med utviklingen Anand og Daft (2007) beskriver i deres artikkel. Siden midten av 1990-tallet har man sett en utvikling hvor organisasjoner åpner opp, og benytter seg av kompetanse utenfor organisasjonen (Anand og Daft, 2007). Noen av hovedprinsippene ved utkontraktering (outsourcing) er at organisasjonen bestemmer seg for hva som er ens kjerneprosesser eller aktiviteter (Anand og Daft, 2007). Det som ikke er ens kjerneprosesser kan en da vurdere å utkontraktere. Man bruker da markedskreftene og kjøper de tjenestene man trenger der hvor det er billigst og best. HR Norge trenger ikke bruke ressurser på å ansette en arbeidsrettsadvokat og sørge for at den alltid er oppdatert. Det kan advokatselskapet ta seg av. Den nye kostanden for organisasjonen er da å følge opp kontrakt og leverandør, og *det* blir en viktigere kompetanse i fremtiden.

### *Strategic Positioner*

#### **Nåtid**

Å være en *Strategic Positioner* handler om hvorvidt HR-profesjonelle kan forstå og evaluere konteksten organisasjonen opererer i, og omsette disse evalueringene til praktisk innsikt som

bidrar til at organisasjonen lykkes (Ulrich m.fl., 2017). Resultatene fra spørreskjemaet viser at *Strategic Positioner* er en viktig kompetanse å besitte for HR-avdelinger i dag. Det er den tredje viktigste kompetansen i nåtid, med en score på 6,0. I intervjuene kom det frem at dette er en kompetanse det jobbes mye med i de ulike HR-avdelingene, og at mange hadde et meget bevisst forhold til kompetansen. I flertallet av virksomhetene satt øverste HR-leder i konsernledelsen, og deltok aktivt i strategiarbeidet. Noen anså det som en selvfølge at HR skulle være involvert i dette arbeidet.

For å kunne være en strategisk samarbeidspartner og bidragsyter mener våre respondenter at det er viktig at HR evner å forstå og evaluere konteksten organisasjonen operer i. Siri Conradi (Gjensidige) sier dette presist: "*Om vi ikke evner og forstå omgivelsene rundt oss, så vil vi heller ikke ha noe å bidra med inn til forretning*". Dette synet støttes av samtlige, og det gis flere eksempler på når det er viktig å forstå kontekst. I en av virksomhetene må HR-funksjonen ha god innsikt i kunders behov og krav, for å forstå hvordan de skal bemanne viktige prosjekter. En annen HR-leder er mer opptatt av intern kontekst, det å "*forstå hvordan det er å sitte i andre sine sko*". Med dette mener hun at HR skal skjønne hvilke utfordringer og behov linjelederne har, slik at HR-funksjonen kan gjøre seg mer relevant i forhold til deres behov. Tina Ødegård (Sparebanken Vest) peker på konkurrenter som eksterne faktorer som er avgjørende for dem å forstå og evaluere:

*Det er utrolig viktig å forstå konteksten, fordi du må forstå konkurransebildet og hvilken kompetanse som kreves fremover i tid (...), og evne og omsette det til kompetansehevede tiltak for organisasjonen.*

Ut i fra dette forstår vi at respondentene er opptatt av å forstå og evaluere intern og ekstern kontekst, for å kunne være en strategisk bidragsyter og en verdifull forretningspartner. Ulrich m.fl. (2017) hevder at først når HR-avdelinger klarer å levere unik informasjon, innsikt, og anbefalinger kan de bli en fullverdig forretningspartner. Samme budskap har Siri Conradi i sitt utsagn: "*Om vi ikke evner og forstå omgivelsene rundt oss, så vil vi heller ikke ha noe å bidra med inn til forretning*". Vi ser at funnene fra vår undersøkelse samsvarer med Ulrich m.fl. (2017) sin beskrivelse av kompetansen *Strategic Positioner*.

## Fremtid

Kompetansen *Strategic Positioner* går fra å være den tredje viktigste kompetansen i nåtid, til å bli den aller viktigste kompetansen for HR i fremtiden. *Strategic Positioner* er en av de kompetansene som har en størst økning i viktighet fra nåtid til fremtid. Med en score på 6,0 i dag, og 7,0 i fremtiden, ser vi en økning på hele 1,0. HR-lederne vi har intervjuet oppgir flere årsaker til at de mener at den blir så viktig, og vi skal se nærmere på fellestrekkene.

Det faktum at verden endrer seg raskt blir av flertallet trukket frem som en sentral faktor for at denne kompetansen blir viktigere i fremtiden. Respondentene forteller at en stadig høyere endringstakt i arbeidslivet stiller nye krav til organisasjoner. Virksomheter blir avhengig av en rask og riktig respons på endringer for å overleve i fremtidens arbeidsliv. Et eksempel som trekkes frem av flere er den teknologiske utviklingen. HR-lederne forklarer at man er helt avhengig av å utnytte mulighetene ny teknologi fører med seg, dersom man ikke skal dø ut. Linda Birkeland setter ord på det: "*Den teknologiske utviklingen er rivende, og det er helt avgjørende for å lykkes i vårt arbeid at vi følger med utviklingen*". Slik vi forstår dette må HR-avdelinger forholde seg til trender i de eksterne omgivelsene, for å effektivt omsette denne informasjonen til nødvendige endringer i organisasjonen. Dette ser vi samsvarer med Ulrich m.fl. (2017) sin beskrivelse av kompetansen.

For å lykkes i et arbeidsliv med stadig hyppigere endringer må organisasjoner evne å respondere rask og riktig. En respondent uttrykker at man i fremtiden bør være i forkant av endringen, og trekker frem sitatet fra den suksessfulle ishockeyspilleren Wayne Gretzky. På spørsmål om hvorfor han scorer så mange mål svarte han: "*I skate where the puck is going to be, not where it has been*". Sitatet har i næringslivet blitt kjent som en metafor på at organisasjoner må ligge i forkant av endringer for å lykkes. Ut i fra dette forstår vi at organisasjoner bør ha en proaktiv tilnærming til endring, som vil si at de evner å handle før de blir tvunget til å endre seg (Miles and Snow, 1978; sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det motsatte vil være en reaktiv endring, som finner sted etter at det har skjedd noe som organisasjonen må ta hensyn til å tilpasse seg (Miles and Snow, 1978; sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2013, 390). Slik vi forstår dette henger kompetansen *Strategic Positioner* tett sammen med kompetansen *Change Champion*. HR-profesjonelle må evne å forstå og evaluere konteksten rundt seg, og agere på denne informasjonen. Det kan bety at de må iverksette nødvendige endringer i organisasjonen før de blir tvunget til å endre seg.

En annen faktor som gjør kompetansen *Strategic Positioner* viktigere i fremtiden er økt kompleksitet i arbeidslivet. Noen respondenter hevder at økt kompleksitet gjør menneskene enda viktigere. Dette fordi ansatte ikke lenger skal jobbe med transaksjonelle oppgaver, men løse mer komplekse saker. I et mer komplekst arbeidsliv er endringer en del av hverdagen, og organisasjoner må snu seg raskt. Igjen forklarer respondentene at menneskene blir viktigere, fordi organisasjonen er avhengig av endringsvillige ansatte. For å evne å gjøre proaktive endringer må organisasjonen bygge endrings-kompetanse, evne og kapasitet. De ansattes evne til å takle hyppige endringer er nøkkelen til suksess, hevder flere respondenter. En HR-leder uttrykker seg presist: "*Måten de (ansatte) oppfører seg på er helt avgjørende for hvordan butikken er*".

### *Paradox Navigator*

#### **Nåtid**

Den nye kompetansen i Ulrich m.fl. (2017) sin HR-kompetansemodell, *Paradox Navigator*, fikk en score på 4,8 i vår spørreundersøkelse (se *Figur 12*). Det betyr at kompetansen er den minst viktige for HR å besitte i dag, sammen med *Media Integrator* (også 4,8). Dette er et interessant funn, da det ikke samsvarer med hvordan Ulrich beskriver kompetansen og dens viktighet. Vi vil i det følgende beskrive hva respondentene sa om denne kompetansen, og dens viktighet. Videre vil vi se på mulige årsaker til at kompetansen er så lite viktig for HR i dag.

Ulrich m.fl. (2017) beskriver kompetansen *Paradox Navigator* som evnen til å håndtere de mange spenningene i organisasjonen effektivt. Flertallet av våre respondenter sier at de møter slike spenninger i sin arbeidshverdag, og sier at det er noe som alltid vil være der. To av respondentene nevner spenninger med de tillitsvalgte og fagforeningene som noe de må forholde seg til. Selv om de opplever at det finnes spenninger, sier respondentene at "dette er noe de bare må håndtere" og at det skal gå av seg selv. Ut i fra dette forstår vi at respondentene bruker lite energi på å håndtere slike spenninger. På bakgrunn av dette har kompetansen havnet som den minst viktige i vår undersøkelse. Dette samsvarer ikke med Ulrich m.fl. (2017) sine funn, hvor respondentene beskrev mange paradokser, og omtalte det som noe de måtte jobbe aktivt for å håndtere effektivt (Ulrich m.fl., 2017).

Videre ønsker vi å si noe en mulig årsak til at HR-lederne anser *Paradox Navigator* som en mindre viktig kompetanse i deres virksomhet. Even Bolstad (HR Norge) reflekterer over nettopp dette. Han tenker at vi i Norge har en vinn-vinn tilnærming til HR som er unik.

Arbeidslivet bygger på et trepartssamarbeid, hvor man forsøker å oppnå løsninger som alle tre parter (arbeidsgiverorganisasjoner, arbeidstakerorganisasjoner og staten) er fornøyd med. "Vinn-vinn-vinn" som Bolstad kaller det. Han viser også til at vi i Norge har høy grad av tillit i arbeidslivet. Når de ulike partene har tillit til hverandre, og et ønske om å skape vinn-vinn situasjoner, mener Bolstad at spenningene Ulrich m.fl. (2017) refererer til får mindre betydning. En respondent beskriver en slik situasjon; hun sier at de opplever spenninger opp mot fagforeningene, men at de har hatt et veldig godt samarbeid med dem. Vi ser altså at spenningene er der, men at de i en norsk kontekst får mindre betydning. Dette fordi Norge over tid har bygget opp et godt regulert system, som alle parter har tillit til, hvor det er kultur og tradisjon for å håndtere spenninger på en god måte.

### **Fremtid**

I fremtiden har kompetansen *Paradox Navigator* en score på 5,3 (se *Figur 13*), noe som utgjør en svak økning fra nåtiden (0,5). Respondentene beskriver at dette er en kompetanse de i liten grad kommer til å ha fokus på fremover. De gjentar at de tenker at denne kompetansen er noe de ikke skal bruke særlig mye tid og energi på, fordi det går av seg selv. Ut i fra dette forstår vi at våre respondenter har tillit til at det norske trepartssamarbeidet vil fortsette å fungere. Det betyr altså ikke at kompetansen ikke er viktig, men fordi man har tillit til at det vil fortsette å fungere trenger man ikke jobbe mye med det. Dette er gunstig fordi det frigir tid til å jobbe med viktigere og mer strategisk HR-arbeid.

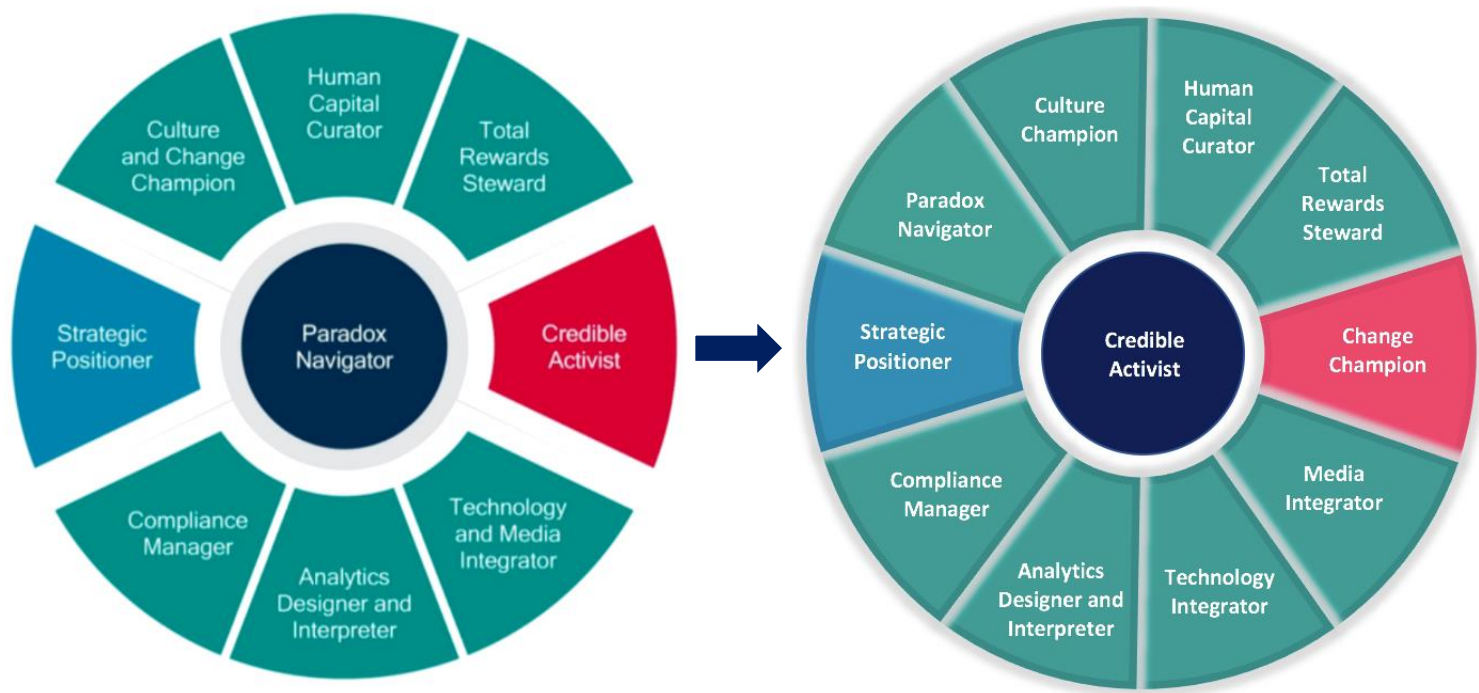
Det er interessant å merke seg at kompetansen får en annen betydning i norsk kontekst, enn den har fått i Ulrich m.fl. (2017) sin forskning. Dette kan tenkes å ha sammenheng med at man i mange andre land, som eksempelvis USA, ikke har et like godt regulert arbeidsliv som i Norge. Det gir en konstant maktkamp, hvor partene kontinuerlig må håndtere spenninger som oppstår. I HR-kompetansemodellen er *Paradox Navigator* en kjernekompetanse, noe som betyr at den er særlig viktig for HR sin verdiskapning (Ulrich m.fl., 2017). Det stemmer ikke med beskrivelsene gitt av vårt utvalg, og på bakgrunn av dette kan det tenkes at kompetansen ikke ville vært en kjernekompetanse i en ny konseptuell modell for en norsk kontekst.

### **4.3 Oppsummerende drøfting**

Tilslutt i analysekapittelet vil vi gjøre en oppsummerende drøfting, hvor vi presenterer en ny konseptuell modell. Drøftingen tar for seg endringene i den nye modellen, og peker på sammenhenger mellom de ulike kompetansene.

#### 4.3.1 Ny konseptuell modell

Basert på foregående analyse ønsker vi å presentere en ny konseptuell modell. Den konseptuelle modellen er en ny versjon av Ulrich m.fl. sin HR-kompetansemodell fra 2017. Basert på våre undersøkelser kan det tenkes at den nye modellen, vist til høyre i *Figur 16*, passer bedre i norsk kontekst. Dette blant annet fordi vi har hatt mulighet til å ta hensyn til forhold man bare møter i norsk kontekst. I tillegg er den nye modellen rettet mer mot fremtiden enn Ulrich m.fl. (2017) sin modell, fordi vi har fokusert på hvilke kompetanser HR-lederne tror blir viktige frem mot 2030. Videre i denne drøftingen vil vi redegjøre for endringene i modellen, noen av sammenhengene vi ser mellom de ulike kompetansene og tilslutt besvare problemstillingen helt konkret ved å se på hvilke kompetanser som blir viktigst frem mot 2030.



**Figur 16** Ny konseptuell modell

#### *Credible Activist*

*Credible Activist* er i den nye konseptuelle modellen flyttet inn i senter av modellen. Kompetansen som handler om å bygge relasjoner med høy grad av tillit, er i følge respondentene helt avgjørende for å lykkes i HR-arbeid. Kompetansen har betydning for hvor godt man lykkes med andre HR-aktiviteter, som for eksempel i endringsprosesser. Dersom HR har tillit hos nøkkelpersoner i en slik prosess, kan de påvirke og sørge for at endringen skjer på

en god og ønsket måte. Vi har også sett at kompetansen er avgjørende for å bli invitert inn i strategisk arbeid. En konsernledelse vil neppe invitere en HR-direktør de ikke har tillit til inn i strategiske diskusjoner og beslutningsprosesser. Ut i fra dette forstår vi at *Credible Activist* påvirker hvor godt man leverer på andre kompetanser, og på bakgrunn av det anser vi det som riktig å sette kompetansen i senter av modellen. Det samsvarer også med hvordan Ulrich m.fl. (2017) beskriver en *kjernekompetanse*.

#### *Change Champion og Culture Champion*

Kompetansen *Culture and Change Champion* har endret seg fra Ulrich sin modell til vår nye konseptuelle modell. Som tidligere redegjort for har vi delt kompetansen i to, til *Change Champion* og *Culture Champion*. Selv om vi har sett at kompetansene er tett knyttet sammen, og at det er viktig å være gode på begge for å lykkes, har vi valgt å holde de adskilt. Dette fordi vi ser at flertallet av respondentene behandler det som to kompetanser, og differensierer på viktigheten av de to. *Change Champion* ble den viktigste, og har fått plass som *kjernekompetanse* i modellen. Dette har sammenheng med at våre respondenter anser denne kompetansen som ekstremt viktig for organisasjoner fremover. Endringene organisasjoner må gjennom de neste årene er mange og krevende. Det er derfor viktig at HR henger med, og bidrar til at organisasjonen evner å snu og tilpasse seg. Ut i fra dette forstår vi at samfunnsutviklingen gjør kompetansen svært viktig frem mot 2030.

#### *Paradox Navigator*

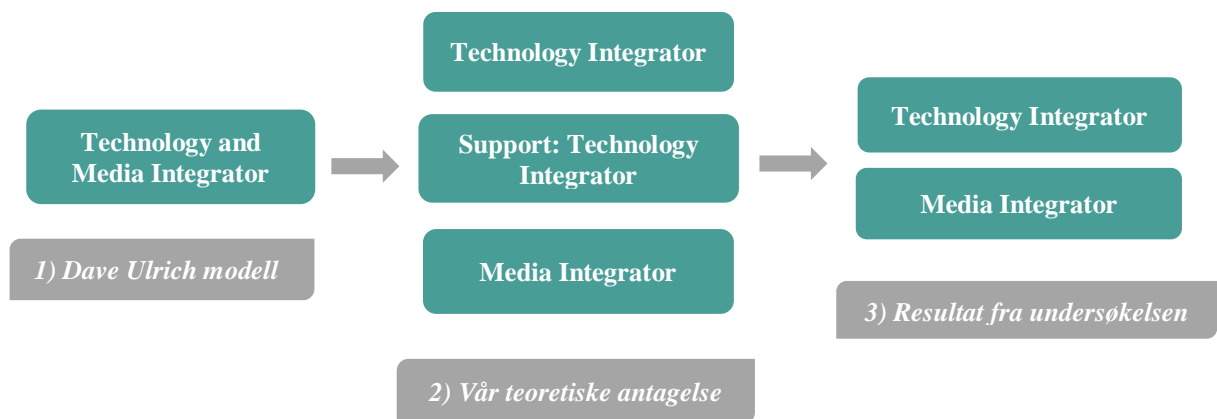
*Paradox Navigator* utgjør i vår modell ikke en *kjernekompetanse*. Kompetansen ble ikke ansett som en sentral kompetanse for HR å besitte, og vi så at en mulig forklaring kan være det velfungerende trepartssamarbeidet vi har i Norge. Det kan tenkes at trepartssamarbeidet gjør at man i norsk arbeidsliv ikke bruker mye energi på å håndtere spenninger i det daglige. Det betyr likevel ikke at kompetansen ikke er av betydning, men den passer bedre inn sammen med de andre *muliggjørere (enablers)*. At man i norsk arbeidsliv slipper å bruke for mye energi på slike spenninger kan tenkes å være en fordel, da man frigjør ressurser til å løse andre oppgaver.

#### *Technology Integrator og Media Integrator*

Figur 15 viser at kompetansen *Technology and Media Integrator* i vår modell er delt inn i *Technology Integrator* og *Media Integrator*. Vi så at Ulrich m.fl. (2017) beskrev tre ulike kompetanser når de redegjorde for *Technology and Media Integrator* i sin litteratur. På



bakgrunn av dette fant vi det naturlig å dele dem opp, som vist i steg 2 i *Figur 17*. Vår undersøkelse viste imidlertid at det var mer hensiktsmessig å snakke om to kompetanser i stedet for tre, vist i steg 3 i *Figur 17*. *Technology Integrator* handler om HR sin evne til å ta i bruk teknologi i egen avdeling og ute i organisasjonen, og *Media Integrator* handler om evnen til å ta i bruk sosiale medier til forretningsmessige formål (Ulrich m.fl. 2017). Den tredje (*Support: Technology Integrator*), som handler om HR som støttefunksjon til implementering av teknologi, ble tatt bort fordi den inngår i kompetansen *Change Champion*. Det er interessant å merke seg at kompetansene i steg tre har stor variasjon i viktighet. Mens *Media Integrator* ikke blir ansett som en spesielt viktig kompetanse frem mot 2030, er *Technology Integrator* en av de viktigste kompetansene å besitte for HR. HR-lederne forklarer at det blir viktig å utnytte teknologi for å bli en effektiv organisasjon, fordi det vil frigjøre mye tid og ressurser. Denne variasjonen i viktighet er også et argument som taler for at inndelingen i steg to er hensiktsmessig.



**Figur 17** Endring i kompetansen *Technology and Media Integrator*

#### 4.3.2 Hvilke kompetanser trenger organisasjoner fra HR frem mot 2030?

Målet med denne undersøkelsen var å finne ut hvilke kompetanser organisasjoner trenger fra HR frem mot 2030. Den nye konseptuelle modellen gir et bilde av nettopp det, men vi ønsker å fremheve de viktigste kompetansene for HR frem mot 2030. Det vil vi gjøre ved å se på de tre kompetansene som er rangert høyest i fremtiden, samt se på de tre kompetansene som utvikler seg mest fra nåtid til fremtid.

Den absolutt viktigste kompetansen for HR frem mot 2030 er *Strategic Positioner*. En verden i stadig endring og en økende kompleksitet i arbeidslivet gjør at organisasjoner er nødt å ha en

rask og riktig respons på endringer. Da blir HR sin evne til å forstå og evaluere konteksten organisasjonen opererer i, og omsette disse evalueringene til praktisk innsikt spesielt viktig. Tett sammen med dette henger den nest viktigste kompetansen, *Change Champion*. Det holder ikke at HR bidrar med kunnskap om endringer som må gjennomføres, de må også være en samarbeidspartner gjennom selve endringen. Et slikt samarbeid vil være en forutsetning for å lykkes med endringen. *Credible Activist* er også en særlig viktig kompetanse for HR å besitte frem mot 2030 (tredje viktigst). HR er nødt til å ha tillit hos sine nøkkelpersoner for å kunne gjøre jobben sin på en god måte. I tillegg kan vi få et arbeidsliv med enda mer tverrfaglig samarbeid internt, samt flere partnere på utsiden av organisasjonen. Det gjør relasjonsbygging enda viktigere. Vi vil derfor hevde at HR-avdelinger i norske virksomheter bør legge stor vekt på å utvikle kompetansene *Strategic Positioner*, *Change Champion* og *Credible Activist* frem mot 2030.

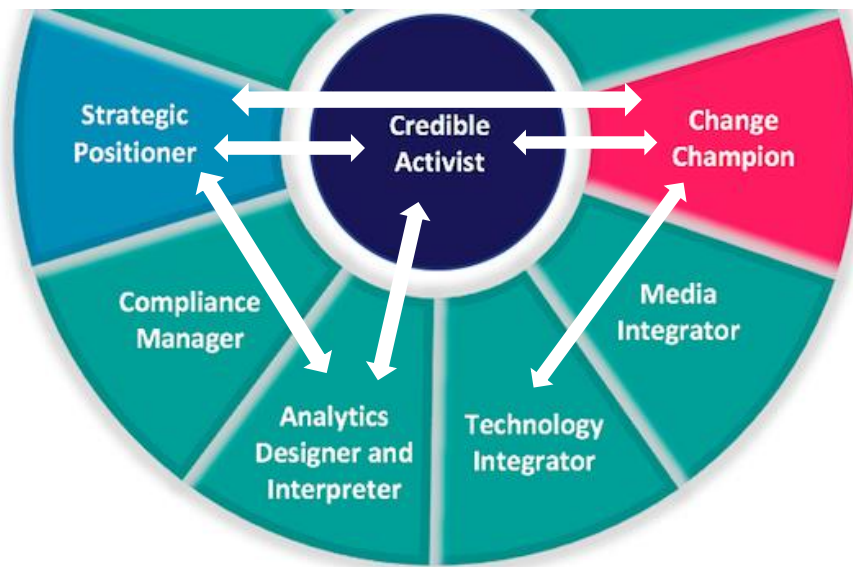
Det er også interessant å se utviklingen kompetansene har fra nåtid til fremtid. Utviklingen forteller oss noe om mulige trender vi kan forvente fremover. *Technology Integrator* er kompetansen med størst utvikling, vist i *Figur 18*. Med en score på 6,6 er kompetansen også den fjerde viktigste kompetansen i fremtiden. Det indikerer at HR-funksjoner frem mot 2030 må jobbe hardt for å ta i bruk teknologi for å skape en effektiv organisasjon. En mer effektiv organisasjon vil frigjøre mye tid og ressurser, som de ansatte kan utnytte til arbeid som er mer verdiskapende. Vi ser også at denne kompetansen er knyttet til *Change Champion*. I et arbeidsliv med økt tempo er det viktig at organisasjonen evner å ta i bruk teknologi for at ansatte kan jobbe mer effektivt.

Kompetanse	Nåtid	Fremtid	Utvikling
<b>Technology Integrator</b>	5,3	6,6	1,3
<b>Analytics Designer and Interpreter</b>	5	6,1	1,1
<b>Strategic Positioner</b>	6	7	1

**Figur 18** Kompetansene med størst utvikling fra nåtid til fremtid (utdrag fra *Figur 14*)

Videre ser vi at viktigheten av kompetansen *Analytics Designer and Interpreter* øker betydelig i fremtiden. Det vil si at HR må bli bedre på å ta i bruk analyse som beslutningsverktøy frem mot 2030. HR-lederne sier dette er viktig for å bli oppfattet som troverdig (*Credible Activist*) og for å få "en plass ved bordet" (*Strategic Positioner*). Slik vi forstår dette påvirker evnen til

å ta i bruk analyse i HR-arbeid andre viktige kompetanser i modellen. Basert på utviklingen beskrevet i *Figur 18* ser vi at *Technology Integrator* og *Analytics Designer and Interpreter* blir særlig viktige kompetanser fremover, og at de henger sammen med andre kompetanser i modellen. Dette er illustrert i *Figur 19*. *Figur 18* viser også at kompetansen *Strategic Positioner* utvikler seg mye fra nåtid til fremtid. Det vises til drøftingen av kompetansen ovenfor.



**Figur 19** *Sammenheng mellom kompetanser*

Det er viktig å presisere at den nye konseptuelle modellen presenterer en helhet av kompetanser som en HR-avdeling bør besitte for å fungere effektivt. Når vi har trukket frem enkelte kompetanser betyr ikke det at disse alene vil gjøre at en HR-avdeling lykkes, men at det kan tenkes at kompetansene behøver et særlig fokus frem mot 2030. I tillegg er det selvsagt andre kompetanser som er viktige for HR, som ikke er behandlet i Ulrich m.fl. (2017) sin modell. Respondentene nevner selv at læring, coaching, bærekraft, kunstig intelligens, design av organisasjoner og veiledningskompetanse er viktig *i dag*, og at kunstig intelligens, bærekraft, klimaregnskap, prosjektledelse, gaming, scenario-tenkning og LEAN vil være viktig *i fremtiden*. Kunstig intelligens handler for eksempel om systemer som opptrer som mennesker, som tenker som mennesker og som er rasjonelle (Russel og Norvig, 1995, 5), og kan muligens kategoriseres innenfor kompetansen *Technology Integrator*. Det kan også bli såpass viktig og særegen kompetanse at det fortjener en egen kategori. Veiledningskompetanse eller coaching kan muligens plasseres under *Human Capital Curator*. Vi har likevel valgt å ikke gå nærmere inn på disse, og respondentene har heller ikke rangert disse kompetansene slik som Ulrich m.fl.

(2017) sine kompetanser. I fremtidig forskning kunne det vært interessant å inkludere disse, og muligens utvide modellen til Ulrich og hans kollegaer.

#### 4.3.3 Generalisering

I kvalitative studier er resultatene i utgangspunktet ikke gyldige for andre enn dem som er undersøkt. Man sier gjerne at undersøkelsen har sterk intern validitet, men i liten eller ingen grad ekstern validitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Likevel vil vi tro at resultatene fra denne studien kan være relevante for andre enn de elleve HR-lederne som ble intervjuet. Vi har tatt i bruk relevant teori for å studere fenomenet fremtidens HR, og kommet frem til en ny konseptuell modell som presenterer viktige HR-kompetanser frem mot 2030. Det er ikke utenkelig at HR-avdelinger i flere norske virksomheter kan ha nytte av resultatene modellen presenterer. Når det er sagt er det ikke slik at vår modell representerer en fullstendig sannhet, eller et helt riktig bilde av virkeligheten. Våre subjektive tolkninger kan ha lagt begrensninger på funnene som er gjort, og en modell vil aldri klare å fange opp hele virkeligheten.

## 5.0 Avslutning

Hensikten med denne bacheloroppgaven var å undersøke hva HR-funksjonen skal jobbe med i fremtiden, og hva som blir deres viktigste bidrag inn i organisasjonen. For å undersøke fremtidens HR ble det tatt utgangspunkt i problemstillingen:

### *Hvilke kompetanser trenger organisasjoner fra HR frem mot 2030?*

Problemstillingen ble undersøkt ved å intervju elleve HR-ledere i norske virksomheter. Basert på disse intervjuene presenterte vi en ny konseptuell modell, hvor kjernekompetansene ble endret til *Strategic Positioner*, *Credible Activist* og *Change Champion*. Dette fordi det ble ansett som de viktigste kompetansene frem mot 2030. *Strategic Positioner* ble rangert som den viktigste kompetansen i fremtiden. Det hang sammen med at hyppige endringer og en økende kompleksitet i arbeidslivet. Å evne å evaluere konteksten organisasjonen opererer, og respondere raskt og riktig på endringer blir viktig. Kompetansen *Strategic Positioner* henger derfor tett sammen *Change Champion*. Det holder ikke at HR bidrar med kunnskap om endringer som må gjennomføres, de må også være en samarbeidspartner gjennom selve endringen. Tredje kjernekompetanse, *Credible Activist*, er også blant de viktigste kompetansene frem mot 2030. Dette ble forklart med at vi kan få et arbeidsliv med enda mer tverrfaglig samarbeid internt, samt flere partnere på utsiden av organisasjonen, noe som gjør relasjonsbygging enda viktigere. På bakgrunn av dette hevdet vi at HR-avdelinger i norske virksomheter bør legge stor vekt på å utvikle kompetansene *Strategic Positioner*, *Change Champion* og *Credible Activist* frem mot 2030.

I tillegg så vi at kompetansene *Technology Integrator*, *Strategic Positioner* og *Analytics Designer and Interpreter* er de som utvikler seg mest fra nåtid til fremtid. Vi fant at disse kompetansene i stor grad hang sammen med hverandre, slik som også kjernekompetansene gjorde. Det vil si at man ved å være god på en kompetanse, ville få bedre forutsetninger for å lykkes med en annen kompetanse. Disse funnene indikerer at HR bør vektlegge utvikling av kompetansene *Technology Integrator*, *Strategic Positioner* og *Analytics Designer and Interpreter* fremover.

## 5.1 Videre forskning

For fremtidig forskning kunne det vært interessant å undersøke fremtidens HR-funksjonen, og se spesielt på eventuelle forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Det ville vært spennende å se om skillet mellom offentlig og privat sektor er av stor eller liten betydning. Det kunne også vært interessant å gjennomføre en 360-graders undersøkelse på temaet, hvor man spurte både medarbeidere, linjeledere og HR-profesjonelle om HR-funksjonens fremtid. Man ville da fått et større innblikk, og kanskje flere nyanser, som HR-profesjonelle selv ikke har tenkt på.

Prosjektledelse, gaming, LEAN og scenario-tenkning ble nevnt av våre respondenter som viktige kompetanser for fremtiden. Det kunne vært spennende å inkludere disse i videre forskning og knytte disse til Ulrich m.fl. (2017) sin modell for HR-kompetanser. Det kan da tenkes at modellen til Ulrich hadde blitt utvidet. Basert på vår forskning har vi hevdet at HR-avdelinger i norske virksomheter bør utvikle kompetansene *Strategic Positioner*, *Change Champion* og *Credible Activist* frem mot 2030. Det kunne videre vært interessant å se på hva HR-avdelingene konkret burde gjøre for å klare å bli gode på disse kompetansene.

## 6.0 Litteraturliste

### 6.1 Bøker

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *"Det god arbeidsmiljø"*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Iversen, Egil Foss. 2015. *"Medarbeidersamtale"*. Commentum.

Jacobsen, Dag Ingvar og Torsvik, Jan. 2013. *"Hvordan organisasjoner fungerer"*. 4 utg. Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *"Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode"*. Oslo: Abstrakt forlag.

Karp, Tom. 2014. *"Endringer i Organisasjoner. Ideologi, teori og praksis"*. Cappelen Damm AS.

Kotter, John P. 2012. *"Leading Change"*. Harvard Business Review Press.

Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2016. *"Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser"*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2016. *"Strategisk HRM 1 – Ledelse, organisasjon, strategi og regulering"*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Mintzberg, Henry. 1979. *"The structuring of organizations: a synthesis of the research"*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry. 1983. *"Structure in Fives – Designing Effective Organizations"*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Nordhaug, Odd. 2002. *"Ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse"*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Russel, Stuart og Norvig Petter. 1995. "*Artificial intelligence - a modern approach*". New Jersey: Prentice-Hall.

Skorstad, Espen. 2014. "*Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*". 1 Utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Strand, Torodd. 2007. "*Ledelse, organisasjon og kultur*". Fagbokforlaget.

Ulrich, Dave. 1997. "*Human resource champions*". Boston: Harvard business review press.

Ulrich, Dave, David Kryscynski, Wayne Brockbank, og Mike Ulrich. 2017. "*Victory through organization: why the war of talent is failing your company and what you can do about it*". New York: Mc Graw Hill Education.

Ulrich Dave, Jon Younger, Wayne Brockbank og Mike Ulrich. 2012. "*HR from the outside in*". The McGraw-Hill.

## 6.2 Tidsskriftartikler

Anand, Bharat og Richard Daft. 2007. "What is the Right Organization Design?". *Organizational Dynamics*, 36(4):329-344. Elsevier (00902616).

Ulrich, Dave. 1987. "Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners". *Human Resource Planning*, 10. 169-184.

Ulrich, David, Jon Younger og Wayne Brockbank. 2008. "The twenty-first century HR organization". *Human Resource Management*, 47(4): 829-850. Business Source Complete (35387120).

Ulrich, David, Wayne Brockbank, Arthur K. Yeung og Dale G. Lake. 1995. "Human Resource Competencies: An empirical Assessment". *Human Resource Management*, 34(4): 473-495. Business Source Complete (12493314).



### 6.3 Rapporter

ETLA (The Research Institute of the Finnish Economy) og Statistisk sentralbyrå. 2015. *Computerization and the Future of Jobs in Norway*. Oslo: ETLA og Statistisk Sentralbyrå.

Kunnskapsdepartementet. 2015. *Melding til Stortinget Konsentrasjon for kvalitet  
Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

The RBL Group. 2017. *HRCS Round 7: Creating HR Value from the Outside-In*. New York: The RBL Group.

### 6.4 Kilder fra internett

Hansen, Robert. 2015. "USA-sysselsetting og organisasjonsgrad". LO: <https://www.lo.no/Brussel/Nyheter/USA--sysselsetting-og-organisasjonsgrad/> Lesedato: 14.03.2018.

Leveraas, Paal. 2017. "Verdenslansering: HR Norge presenterer Dave Ulrichs nye HR kompetansemodell". HR Norge: <https://hrnorge.no/aktuelt/verdenslansering-hr-norge-presenterer-rbls-nye-hr-kompetansemodell> Lesedato: 07.02.2018.

Nergaard, Kristine. 2017. "Antall fagorganiserte og organisasjonsgrad i Norge". Arbeidslivet: <http://www.arbeidslivet.no/Lonn/Fagorganisering/Antall-fagorganiserte-og-organisasjonsgrad-i-Norge/> Lesedato: 14.03.2018.

Personopplysningsloven. 2000. "Lov om behandling av personopplysninger". Justis- og beredskapsdepartementet. Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31> Lesedato: 31.03.2018.

The Economist. 2006. "Battle for brainpower". The Economist: [https://www.economist.com/node/7961894?story\\_id=7961894](https://www.economist.com/node/7961894?story_id=7961894) Lesedato: 28.03.2018.

The RBL Group. 2018. "What is the RBL Institute?". The RBL Group: <https://rbl.net/institute> Lesedato: 15.03.2018.

## Vedlegg

### Vedlegg 1

# Samtykkeskjema

#### Bakgrunn og formål med studien

Hensikten med intervjuet er å kartlegge hvilke kompetanser som er viktige for organisasjoner fra HR frem mot 2030. Vi ønsker å se på hvordan HR operer i forhold til Dave Ulrich sin nye HR kompetansemodell, og videre høre på hvordan HR kommer til å utvikle seg frem mot 2030 i forhold til kompetanse.

#### Lydopptak

For å dokumentere studien ønsker vi å ta opp intervjuet på lydbånd. Lydopptaket vil bli slettet etter studien, og kan ikke brukes igjen for senere og andre formål.

#### Personopplysninger

Om det ikke godkjennes for å publisere personopplysninger, vil intervjuet og informanten bli anonymisert.

#### Kryss av om du godtar følgende:

- Jeg forstår at min deltakelse er frivillig og at jeg har rett til å trekke meg fra forskningen dersom jeg ønsker det, uten å oppgi en grunn.
- Jeg godtar at dette intervjuet blir tatt opp på lydopptak
- Jeg godtar at mine personopplysninger kan publiseres

Respondent

Dato: \_\_\_\_\_ Signatur: \_\_\_\_\_

Forskere:

Dato: \_\_\_\_\_ Signatur: \_\_\_\_\_

Dato: \_\_\_\_\_ Signatur: \_\_\_\_\_

Dato: \_\_\_\_\_ Signatur: \_\_\_\_\_

## Vedlegg 2 Spørreskjema utgave 1

# Spørreskjema / Bacheloroppgave

I dette skjemaet ønsker vi at du skal rangere viktigheten av noen valgte HR-kompetanser. Vi ønsker at du skal rangere hvor viktig du anser kompetansen for din HR-avdeling i dag, og i fremtiden. Du skal sette et tall mellom 1-7, hvor 1 er ikke viktig og 7 er svært viktig.

HR-kompetanser		Nå Sett et tall mellom 1-7	I fremtiden Sett et tall mellom 1-7
<b>1</b>	Hvor viktig er evnen til å bygge tillitsfulle relasjoner med nøkkelpersoner i organisasjonen nå, og i fremtiden?		
<b>2</b>	Hvor viktig er evnen til å forstå konteksten organisasjonen opererer i, internt og eksternt, for å kunne ta strategiske valg nå, og i fremtiden?		
<b>3</b>	Hvor viktig tenker du evnen til å håndtere de mange spenningene i organisasjonen effektivt er nå, og i fremtiden?  <i>Forklaring: Begrepet spenninger referer her til de ulike paradoksene HR-profesjonelle møter daglig i sin arbeidshverdag. Et paradoks i denne sammenhengen er en situasjon bestående av to motpoler, hvor det ikke anses som mulig at begge eksisterer.  Et eksempel på et paradoks HR-avdelinger må forholde seg til er hvorvidt de skal ha fokuset sitt på interne (medarbeidere og linjeledere) eller eksterne interessenter (kunder og investorer).</i>		
<b>4</b>	Hvor viktig tenker du evnen til å være en samarbeidspartner gjennom endringsprosesser i organisasjonen er nå, og i fremtiden?		
<b>5</b>	Hvor viktig tenker du at evnen til å designe prosesser som forsterker og forbedrer kulturen i organisasjonen er nå, og i fremtiden?		
<b>6</b>	Hvor viktig tenker du evnen til å rådgi organisasjonen innenfor relevante lover og retningslinjer er nå, og i fremtiden?		
<b>7</b>	Hvor viktig tenker du evnen til å administrere talentflyt (rekruttere, beholde og utvikle) i organisasjonen er nå, og i fremtiden?		
<b>8</b>	Hvor viktig tenker du evnen til å bruke analyse som beslutningsverktøy er nå, og i fremtiden?  <i>Forklaring: Dette handler om HR sin evne til å bruke og integrere dataanalyse som grunnlag for sine beslutninger. Et eksempel kan være at HR</i>		

	<i>gjør analyser av organisasjonens sykefravær, og bruker dataene som grunnlag for tiltak.</i>		
<b>9</b>	Hvor viktig tenker du det er at HR evner å ta i bruk teknologi for å effektivisere arbeidshverdagen for seg selv og sine ansatte nå, og i fremtiden?		
<b>10</b>	Hvor viktig tenker du evnen til å støtte integrering og implementering av teknologi i andre avdelinger i organisasjonen er nå, og i fremtiden?		
<b>11</b>	Hvor viktig tenker du evnen til å ta i bruk sosiale medier til forretningsmessige formål er nå, og i fremtiden?		
<b>12</b>	Hvor viktig tenker du evnen til å påvirke trivsel og motivasjon blant ansatte gjennom finansiell og ikke-finansiell belønning er nå, og i fremtiden?		
<b>13</b>	Er det noen andre kompetanser du tenker er viktig for HR <i>i dag</i> som ikke er nevnt, eventuelt hvilke? <i>Fyll inn her:</i>		
<b>14</b>	Er det noen <i>nye</i> kompetanser du tror blir viktige i fremtiden, som HR ikke jobber med i dag? Eventuelt hvilke? <i>Fyll inn her:</i>		
<b>15</b>	Har du noen andre innspill eller kommentarer?		

## Spørreskjema / Bacheloroppgave

I dette skjemaet ønsker vi at du skal rangere viktigheten av noen valgte HR-kompetanser. Vi ønsker at du skal rangere hvor viktig du anser kompetansen for din HR-avdeling i dag, og i fremtiden. Du skal sette et tall mellom 1-7, hvor 1 er ikke viktig og 7 er svært viktig.

HR-kompetanser		Nå Sett et tall mellom 1-7	I fremtiden Sett et tall mellom 1-7
For HR:			
1	Hvor viktig er evnen til å bygge tillitsfulle relasjoner med nøkkelpersoner i organisasjonen nå, og i fremtiden?		
2	Hvor viktig er evnen til å forstå konteksten organisasjonen opererer i, for å kunne ta <b>strategiske valg</b> nå, og i fremtiden?  <i>Forklaring: Ved konteksten organisasjonen opererer i mener vi både internt (medarbeidere og linjeledere) og eksternt (kunder og investorer).</i>		
3	Hvor viktig tenker du evnen til å håndtere de mange spenningene i organisasjonen opplever effektivt er nå, og i fremtiden?  <i>Forklaring: Begrepet spenninger referer her til de ulike paradoksene HR-profesjonelle møter daglig i sin arbeidshverdag. Et paradoks i denne sammenhengen er en situasjon bestående av to motpoler, hvor det ikke anses som mulig at begge oppnås 100%. Å navigere i et paradoks handler da om evnen til å jobbe ut i fra "både og"-tenkning.  Et eksempel på et paradoks HR-avdelinger må forholde seg til er hvorvidt de skal ha fokuset sitt på interne (medarbeidere og linjeledere) eller eksterne interessenter (kunder og investorer). Et annet kan være hvorvidt de skal ha en sentralisert eller desentralisert struktur i organisasjonen.</i>		
4	Hvor viktig tenker du evnen til å være en samarbeidspartner gjennom <b>endringsprosesser</b> i organisasjonen er nå, og i fremtiden?		
5	Hvor viktig tenker du at evnen til å designe prosesser som forsterker og forbedrer <b>kulturen</b> i organisasjonen er nå, og i fremtiden?		
6	Hvor viktig tenker du evnen til å rådgi organisasjonen innenfor relevante lover og retningslinjer er nå, og i fremtiden?		
7	Hvor viktig tenker du evnen til å administrere talentflyt (rekruttere, beholde og utvikle) i organisasjonen er nå, og i fremtiden?		

8	<p>Hvor viktig tenker du evnen til å bruke analyse som beslutningsverktøy er nå, og i fremtiden?</p> <p><i>Forklaring: Dette handler om HR sin evne til å bruke og integrere dataanalyse som grunnlag for sine beslutninger. Et eksempel kan være at HR gjør analyser av organisasjonens sykefravær, og bruker dataene som grunnlag for tiltak.</i></p>		
9	<p>Hvor viktig tenker du det er at HR evner å ta i bruk teknologi for å effektivisere arbeidshverdagen for seg selv og sine ansatte nå, og i fremtiden?</p>		
10	<p>Hvor viktig tenker du evnen til å støtte integrering og implementering av teknologi i andre avdelinger i organisasjonen er nå, og i fremtiden?</p>		
11	<p>Hvor viktig tenker du evnen til å ta i bruk sosiale medier til forretningsmessige formål er nå, og i fremtiden?</p>		
12	<p>Hvor viktig tenker du evnen til å påvirke trivsel og motivasjon blant ansatte gjennom finansiell og ikke-finansiell belønning er nå, og i fremtiden?</p>		
13	<p>Er det noen andre kompetanser du tenker er viktig for HR <i>i dag</i> som ikke er nevnt, eventuelt hvilke? <i>Fyll inn her:</i></p>		
14	<p>Er det noen <i>nye</i> kompetanser du tror blir viktige i fremtiden, som HR ikke jobber med i dag? Eventuelt hvilke? <i>Fyll inn her:</i></p>		
15	<p>Har du noen andre innspill eller kommentarer?</p>		

## Intervjuguide / Bacheloroppgave

### Introduksjon og rammesetting

Tusen takk for at du, på vegne av din bedrift, ønsker å bidra til vår bacheloroppgave, og vier din tid til oss i dag.

### Hvem er vi, navn og bakgrunn

Mitt navn er \_\_\_\_\_, og jeg har med meg \_\_\_\_\_ og \_\_\_\_\_. Min rolle i dag er å holde selve intervjuet, mens \_\_\_\_\_ skal sitte ved siden av meg for å holde tiden og komme med oppfølgingsspørsmål dersom det er naturlig. \_\_\_\_\_ skal sitte i enden av rommet for å observere.

### Hensikten med intervjuet

Hensikten med intervjuet er å kartlegge hvilke kompetanser som er viktige for organisasjoner fra HR frem mot 2030. Vi ønsker å se på hvordan HR operer i forhold til Dave Ulrich sin nye HR kompetansemodell, og videre høre på hvordan HR kommer til å utvikle seg frem mot 2030 i forhold til kompetanse.

Vi starter intervjuet med noen introduksjonsspørsmål som ikke er knyttet til selve temaet vi undersøker, dette for å få en god start. Videre vil vi stille spørsmål som er knyttet til Ulrichs ni HR kompetanser.

Tidsperspektiv: ca. 45 minutter – 60 minutter. På grunn av tidsperspektivet kan det hende at jeg som intervjuer eller \_\_\_\_\_ avbryter for å gå videre. Kan hende vi også avbryter dersom vi trenger at du forklarer mer, eller bekrefter det du nettopp sa. Vi skal i det følgende gå igjennom samtykkeskjema.

Litt generell informasjon før start: før start vil jeg informere deg om at du når som helst kan avbryte intervjuet, eller velge å ikke svare på spørsmål som stilles.

### Generell innledning

- Navn:
- Kjønn:
- Alder:
- Bosted:
- Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen og hva er din funksjon?
- Fortell kort om din utdanning/akademiske bakgrunn?

## Hovedspørsmål delt inn etter kompetanser

### Credible Activist

Fra spørreskjema:

*Hvor viktig er evnen til å bygge tillitsfulle relasjoner med nøkkelpersoner i organisasjonen nå, og i fremtiden?*

1. **Nå:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig nå, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

#### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hva anser du som HR sine viktigste som oppgaver i denne organisasjonen?*
- *HR kan oppfattes på flere måter - (beskriv bra) eller (beskriv dårlig) - hvordan tror du ansatte, linjeledere og toppledelsen oppfatter HR i din organisasjon?*
- *Hva kan være eventuelle årsaker til at det er slik?*
- *Hva skal til for at dere eventuelt blir oppfattet som mer troverdige i fremtiden? // Hva blir viktig for å opprettholde denne gode posisjonen i organisasjonen?*

2. **I fremtiden:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig i fremtiden, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

#### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hvorfor tror du dette blir mer (mindre) viktig i fremtiden?*
- *Ser du noen trender til at det beveger seg i denne retningen?*
- *Hvordan skal dere jobbe med "dette" fremover/i fremtiden?*

### Strategic Positioner

Fra spørreskjema:

*Hvor viktig er evnen til å forstå konteksten organisasjonen opererer i, internt og eksternt, for å kunne ta strategiske valg nå, og i fremtiden?*

3. **Nå:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig nå, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

#### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *I hvilken grad anser du HR-avdelingen som en strategisk partner i organisasjonen?*
- *Hvilken rolle har HR i strategiarbeid (innflytelse, beslutninger, påvirkning, planlegging)?*
- *Hva gjør dere rent praktisk (kommer de inn før/under/etter)?*
- *I hvilken grad forholder HR seg til eksterne faktorer som f.eks teknologiske, politiske og økonomiske trender i strategiarbeid?*
- *I hvilken grad forholder HR seg til interne interessenter, som medarbeidere og linjeledere, i strategiarbeid?*



4. **I fremtiden:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig i fremtiden, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

**Eventuelle oppfølgingsspørsmål:**

- *Hvorfor tror du dette blir mer (mindre) viktig i fremtiden?*
- *Ser du noen trender til at det beveger seg i denne retningen?*
- *Hvordan skal dere jobbe med "dette" fremover/i fremtiden?*

## **Paradox navigator**

*Fra spørreskjema:*

*Hvor viktig tenker du evnen til å håndtere de mange spenningene i organisasjonen effektivt er nå, og i fremtiden?*

*Forklaring:*

*Begrepet spenninger referer her til de ulike paradoksene HR-profesjonelle møter daglig i sin arbeidshverdag. Et paradoks i denne sammenhengen er en situasjon bestående av to motpoler, hvor det ikke anses som mulig at begge eksisterer.*

*Et eksempel på et paradoks HR-avdelinger må forholde seg til er hvorvidt de skal ha fokuset sitt på interne (medarbeidere og linjeledere) eller eksterne interessenter (kunder og investorer).*

5. **Nå:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig nå, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?
- *Hvordan jobber HR-avdelingen i organisasjonen med å styre og tilpasse seg de ulike spenningene i organisasjonen?*

*Forklaring:*

- *Med spenninger mener vi i denne sammenhengen ulike paradoks som oppstår i arbeidshverdagen.*
- *Eksempel:*
  - a) *behovet for å forholde seg til eksterne versus interne interessenter*
  - b) *behovet for å skape en desentralisert struktur slik at organisasjonen kan være fleksibel og imøtekomme endringer versus behovet for å ha en sentralisert kultur hvor ledere har kontroll over sine ansatte og arbeidsoppgavene.*
- *Det er altså 2 motpoler, der man ikke kan oppnå begge 100%, men i stedet for å fokusere på enten/eller, gjør paradokser det mulig med både/og-tenkning.*
- *Så, derfor lurer jeg på .....: hvordan jobber HR-avdelingen i organisasjonen med å styre og tilpasse seg de ulike spenningene i organisasjonen?*

**Eventuelle oppfølgingsspørsmål:**

- *Hvilke spenninger opplever HR-avdelingen i din organisasjon?*
- *Hvordan klarer du da å gjøre prioriteringer å ta beslutninger?*
- *Hvordan klarer du da å utforske alternativer å holde flere muligheter åpne?*

6. **I fremtiden:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig i fremtiden, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

**Eventuelle oppfølgingsspørsmål:**

- *Hvorfor tror du dette blir mer (mindre) viktig i fremtiden?*
- *Ser du noen trender til at det beveger seg i denne retningen?*
- *Hvordan skal dere jobbe med "dette" fremover/i fremtiden?*

**Culture and Change Champion**

Fra spørreskjema:

*Hvor viktig tenker du evnen til å være en samarbeidspartner gjennom endringsprosesser i organisasjonen er nå, og i fremtiden?*

**Change Champion**

7. **Nå:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig nå, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

**Eventuelle oppfølgingsspørsmål:**

- *Hvilken rolle har HR i endringsprosesser i din organisasjon?*
- *Hvordan jobber HR i din organisasjon for å være en samarbeidspartner i endringsprosesser?*

8. **I fremtiden:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig i fremtiden, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

**Eventuelle oppfølgingsspørsmål:**

- *Hvorfor tror du dette blir mer (mindre) viktig i fremtiden?*
- *Ser du noen trender til at det beveger seg i denne retningen?*
- *Hvordan skal dere jobbe med "dette" fremover/i fremtiden?*

## Culture Champion

Hvor viktig tenker du at evnen til å designe prosesser som forsterker og forbedrer kulturen i organisasjonen er nå, og i fremtiden?

9. **Nå:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig nå, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hvilken rolle har HR i kulturarbeid i din organisasjon?*
- *Hvordan jobber HR i din organisasjon for å forsterke og forbedre kulturen?*

10. **I fremtiden:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig i fremtiden, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hvorfor tror du dette blir mer (mindre) viktig i fremtiden?*
- *Ser du noen trender til at det beveger seg i denne retningen?*
- *Hvordan skal dere jobbe med "dette" fremover/i fremtiden?*

## Compliance Manager

Fra spørreskjema:

Hvor viktig tenker du evnen til å rådggi organisasjonen innenfor relevante lover og retningslinjer er nå, og i fremtiden?

11. **Nå:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig nå, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hvordan jobber dere med lovverk og retningslinjer i HR sitt arbeid?*
- *I hvilken grad anser du at HR-avdelinger i denne organisasjonen benytter lover og retningslinjer til å presentere løsninger, heller enn begrensninger?*

12. **I fremtiden:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig i fremtiden, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hvorfor tror du dette blir mer (mindre) viktig i fremtiden?*
- *Ser du noen trender til at det beveger seg i denne retningen?*
- *Hvordan skal dere jobbe med "dette" fremover/i fremtiden?*

## Human Capital Curator (administrator)

Fra spørreskjema:

*Hvor viktig tenker du evnen til å administrere talentflyt (rekruttere, beholde og utvikle) i organisasjonen er nå, og i fremtiden?*

13. **Nå:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig nå, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hvordan jobber dere med å rekruttere, beholde og utvikle talenter/ansatte i organisasjonen?*

14. **I fremtiden:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig i fremtiden, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hvorfor tror du dette blir mer (mindre) viktig i fremtiden?*
- *Ser du noen trender til at det beveger seg i denne retningen?*
- *Hvordan skal dere jobbe med "dette" fremover/i fremtiden?*

## Analytics Designer and Interpreter

Fra spørreskjema:

*Hvor viktig tenker du evnen til å bruke analyse som beslutningsverktøy er nå, og i fremtiden?*

*Forklaring:*

*Dette handler om HR sin evne til å bruke og integrere dataanalyse som grunnlag for sine beslutninger. Et eksempel kan være at HR gjør analyser av organisasjonens sykefravær, og bruker dataene som grunnlag for tiltak.*

15. **Nå:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig nå, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *I hvilken grad benytter dere analyser (verktøy) i HR-arbeid i dag?*
- *Kan du komme med ett eller flere eksempler hvor dere bruker analyser (verktøy) i HR-arbeid i dag?*
- *Kan komme med et eksempel på hva dere brukte resultatene av denne/de analysen(e) til?*

16. **I fremtiden:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig i fremtiden, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hvorfor tror du dette blir mer (mindre) viktig i fremtiden?*
- *Ser du noen trender til at det beveger seg i denne retningen?*
- *Hvordan skal dere jobbe med "dette" fremover/i fremtiden?*

## Technology and Media Integrator

### Fra spørreskjema:

*Hvor viktig tenker du det er at HR evner å ta i bruk teknologi for å effektivisere arbeidshverdagen for seg selv og sine ansatte nå, og i fremtiden?*

17. **Nå:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig nå, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

18. **I fremtiden:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig i fremtiden, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hvorfor tror du dette blir mer (mindre) viktig i fremtiden?*
- *Ser du noen trender til at det beveger seg i denne retningen?*
- *Hvordan skal dere jobbe med "dette" fremover/i fremtiden?*

### Fra spørreskjema:

*Hvor viktig tenker du evnen til å støtte integrering og implementering av teknologi i andre avdelinger i organisasjonen er nå, og i fremtiden?*

19. **Nå:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig nå, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

20. **I fremtiden:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig i fremtiden, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hvorfor tror du dette blir mer (mindre) viktig i fremtiden?*
- *Ser du noen trender til at det beveger seg i denne retningen?*
- *Hvordan skal dere jobbe med "dette" fremover/i fremtiden?*

### Fra spørreskjema:

*Hvor viktig tenker du evnen til å ta i bruk sosiale medier til forretningsmessige formål er nå, og i fremtiden?*

21. **Nå:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig nå, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

22. **I fremtiden:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig i fremtiden, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hvorfor tror du dette blir mer (mindre) viktig i fremtiden?*
- *Ser du noen trender til at det beveger seg i denne retningen?*
- *Hvordan skal dere jobbe med "dette" fremover/i fremtiden?*

## Total Rewards Steward

Fra spørreskjema:

*Hvor viktig tenker du evnen til å påvirke trivsel og motivasjon blant ansatte gjennom finansiell og ikke-finansiell belønning er nå, og i fremtiden?*

23. **Nå:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig nå, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *I hvilken grad bruker dere finansielle og ikke finansielle insentiver for å påvirke trivsel og motivasjon blant ansatte?*
- *Kan du gi eksempler på finansielle og ikke finansielle insentiver dere bruker?*
- *Hva er årsakene til at dere bruker denne type belønning (hvorfor/ hvorfor ikke)?*

24. **I fremtiden:** Jeg ser her at du har rangert \_\_\_\_\_ som \_\_ (tall) \_\_ viktig/ikke viktig i fremtiden, kan du utdype litt mer om hvorfor du tenker dette er viktig/ikke viktig?

### Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- *Hvorfor tror du dette blir mer (mindre) viktig i fremtiden?*
- *Hva blir viktig i fremtiden: penger (finansiell) eller karrieremuligheter eller andre ting (ikke finansiell)?*
- *Ser du noen trender til at det beveger seg i denne retningen?*
- *Hvordan skal dere jobbe med "dette" fremover/i fremtiden?*

## Avslutning

- Noe mer du ønsker å tilføye til slutt?
- Takke for intervjuet!
- Veien videre?

## Andre eventuelt oppfølgingsspørsmål

*Dersom intervjuobjektet svarer vagt, spør følgende spørsmål for konkretisering:*

- *Hva konkret innebærer det i praktisk arbeid for HR?*

*Dersom intervjuobjekt sliter med å finne et svar:*

- *Når vi snakket med noen andre sa de "... " - hva tenker du?*

## Vedlegg 5 Utvidet eksempel på kategorisering

Kompetanse	Intervjuutdrag	Nå	I fremtiden
<p><b>I Credible Activist</b></p>	<p>I1: Spørsmålet handler om å bygge tillitsfulle relasjoner med nøkkelpersoner. Med nøkkelpersoner mener vi linjeledere, dine ledere og toppledere, hvor viktig det er i dag og i fremtiden. Her har du ratet denne i toppen, på 7. Vil du utdype litt om hvorfor akkurat dette er viktig?</p> <p>R: Dere vet sikkert at jeg har vært HR-direktør i flere bedrifter, så jeg har ganske tung erfaring innen HR. Jeg har vært i (...). Jeg har sittet i flere ulike posisjoner innen for HR der man jobber på ulike måter og hvor man har både større og mindre påvirkning på resultatet til bedriften. Her har HR typisk en veldig stor påvirkning på bedriftens resultat fordi det er så bemanningsintensivt, sånn at grepene vi gjør betyr veldig mye for bedriften. Uansett hvor jeg har vært, har jeg ment at det å ha gode relasjoner til nøkkelpersoner, spesielt øverste ledelse og ledere er viktige for å kunne få gjennomslag for ting for HR. Det varierer jo litt hvordan HR jobber, her har vi veldig stor frihet, vi jobber mye igjennom lederne, men vi beslutter også ganske mye her. Men for å få ting igjennom, og for å få ting til å skje, så tenker jeg at vi må ha gode relasjoner til lederne. Så det anser jeg som helt grunnleggende. Hvis du ikke har det, hvis du ikke klarer å bygge de relasjonene, så kan du nesten glemme jobben din. (...) Det kommer jo an på hvor i HR-funksjonen og. En HR-direktør må ha de gode relasjonene. Så er jo det lengre nede, der er det ikke så viktig, men HR-direktøren må ha veldig gode relasjoner til ledelsen. Men og i HR generelt, så tenker jeg at de som jobber der må ha gode relasjoner og kjenne ledelsen og lederne godt da. Og det tenker jeg uansett, nå eller fremtid, at det må viktig.</p> <p>I1: Vi har jo fått litt innblikk i hvordan HR er her, men HR kan jo bli oppfattet som et stort bidrag for virksomheten også kan jo de bli sett på som de tullingene som bare sitter i et hjørne, og ingen skjønner hva de holder på med. Hva er ditt inntrykk av at HR oppfattes her?</p> <p>R: Her så blir vi nok oppfattet som begge deler, både som en positiv bidragsyter, men også som noen som ikke alltid er like lette å jobbe med, men vi jobber mye med å bli oppfattet som bidragsytere til bedriftens resultat. Og det vet jo ledelsen her. (...).</p>	<p>Uansett hvor jeg har vært, har jeg ment at det å ha gode relasjoner til nøkkelpersoner, spesielt øverste ledelse og ledere er viktige for å kunne få gjennomslag for ting for HR.</p> <p>Men for å få ting igjennom, og for å få ting til å skje, så tenker jeg at vi må ha gode relasjoner til lederne. Så det anser jeg som helt grunnleggende. Hvis du ikke har det, hvis du ikke klarer å bygge de relasjonene, så kan du nesten glemme jobben din.</p> <p>Og det tenker jeg uansett, nå eller fremtid, at det må viktig.</p> <p>Men vi jobber mye med å bli oppfattet som bidragsytere til bedriftens resultat.</p> <p>Altså en ting er faget, HR-faget, det tenker jeg er «nobrainer», det må jo du kunne på en eller annen måte.</p>	<p>For å få ting til, tror jeg man må være sterk på relasjoner samtidig som du får ting til. også tror jeg det at verden begynner å bli såpass komplisert at en må være flink til å samarbeide for å få til å løse ting. Jeg ser bare her med oss, vi har jo en del internasjonal virksomhet og det er ganske komplisert. I (...). Da er det mange vanskelige ting vi skal få til, som vi ikke kjenner. Og da handler det veldig mye om å klare å jobbe sammen for å løse disse store utfordringene. Jeg tror jo at relasjoner, samarbeid og dialog er veldig viktige kompetanser fremover for egentlig alle og kanskje spesielt for HR folk</p>

	<p>I1: I forhold til (...) denne kompetansen her i fremtiden. Du sier jo at det kommer til å bli like viktig i fremtiden, er det noe, fordi at rett og slett sånn er det bare fordi det har alltid vært, eller er det trender i samfunnet, noe som skjer i utviklingen?</p> <p>R: Du så jo hva jeg skrev om kompetanser fremover. Jeg tenker jo på det med å være sterk på relasjoner. Altså en ting er faget, HR-faget, det tenker jeg er «nobrainer», det må jo du kunne på en eller annen måte. For å få ting til, tror jeg man må være sterk på relasjoner samtidig som du får ting til. også tror jeg det at verden begynner å bli såpass komplisert at en må være flink til å samarbeide for å få til å løse ting. Jeg ser bare her med oss, vi har jo en del internasjonal virksomhet og det er ganske komplisert. I en organisasjon som stort sett har vært i Norge og skal begynne å jobbe i (...). Da er det mange vanskelige ting vi skal få til, som vi ikke kjenner. Og da handler det veldig mye om å klare å jobbe sammen for å løse disse store utfordringene. Jeg tror jo at relasjoner, samarbeid og dialog er veldig viktige kompetanser fremover for egentlig alle og kanskje spesielt for HR folk. Og dette er litt sånn som jeg har med meg fra NTNU. Jeg har basert det på den kunnskapen jeg har fått der. Der snakker de veldig mye om det som er teknisk og adaptive utfordringer. (...) Ren fagkompetanse, det må du bare kunne, men du kan ikke kunne alt (...) Men det å få ting til å skje. Og forstå ting. Og å forstå forretningen på en eller annen måte. (...).</p>		
--	---	--	--



## Vedlegg 6

### Forslag til norske begreper på kompetanser

<b>Engelsk</b>	<b>Norsk oversettelse</b>
Credible Activist	Troverdig relasjonsbygger
Strategic Positioner	Innsiktsfull strateg
Paradox Navigator	Paradoks-pilot
Change Champion	Endringsagent
Culture Champion	Kulturagent
Human Capital Curator	Talentleder
Total Rewards Steward	Belønningsguide
Compliance Manager	Regelguide
Analytics Designer and Interpreter	Analytiker
Technology Integrator	Teknologi importør
Support: Technology Integrator	Støtte: Teknologi importør
Media Integrator	Sosiale medier ekspert