

2256

2400

2525

BACHELOROPPGAVE

BCR3103

HR og Personalledelse

“HR-lederes involvering og innflytelse som strategiske støttespillere til toppledelsen under Covid-19”



VÅREN 2020

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania Bergen. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord/Takk til

FOR en reise vi har hatt. 3 års skolegang er nå over, og denne tiden har på mange måter vært den beste og den verste vi har opplevd. Den beste fordi vi har fått tilegne oss utrolig mye nyttig kunnskap og fersk kompetanse på det området som interesserer oss mest, nemlig HR. Med 18(!) ulike fag bestått med gode karakterer føler vi at vi med stolthet nå kan gå ut i arbeidslivet og tilføre verdi på flere plan. Vi er takknemlige for å ha møtt våre medstudenter; våre fremtidige potensielle arbeidskollegaer og sparringspartnere - og vi er EVIG takknemlig for å ha møtt hverandre. Et bedre “Dreamteam” er vi enige om at vanskelig kan finnes. Snakk om å finne en trio som utfyller hverandre på en slik fantastisk måte. “Dere kan gjøre gråstein om til gull” var det en medstudent som sa, - og samarbeidet vårt, humoren, støtten oss imellom og dette vennskapet for livet har muliggjort en fullført 3-årig bachelor. Og ikke minst: Denne avsluttende bacheloroppgaven.

Det verste med denne tiden danner grunnlaget for denne bacheloroppgaven: Covid-19 pandemien gjorde sitt inntog fulle to måneder ut i oppgaveskrivingen, og dette førte til store omrokninger i vårt arbeid. Vi mistet samarbeidet med en stor aktør innen bilbransjen, og siden innen helsesektoren, og verdifull tid og arbeid gikk tapt. Vi måtte hurtig snu oss om og tenke nytt. Eksisterende teori måtte revurderes og settes i et nytt lys, ny teori måtte finnes, og innledning, metode og “Om bedriften” måtte gjøres helt på nytt. Frustrasjon og fortvilelse. Men i enhver krise finnes det muligheter, og vi grep den mest dagsaktuelle situasjonen vi kunne finne og bestemte oss for å dreie vår forskning rundt nettopp - **Covid-19**.

Vi vil med dette rette en stor takk til Birthe Kåfjord Lange, vår veileder i denne meget spesielle og utfordrende tiden. Hun skal ha æren for å ha pushet oss i en ny retning i en tid da dette var høyst nødvendig, og veiledet oss på en god måte til å skrive denne bacheloroppgaven som dere nå skal lese. Vi vil samtidig takke våre snille LinkedIn kontakter, - venner, kjente og ukjente, som i overstrømmende grad ønsket å hjelpe oss i denne tiden. Takket være deres hjelp fikk vi tilgang til å intervju respondentene aktuelle for å tilføre uvurderlig innsikt i vår forskning.

Til slutt ønsker vi selvsagt å takke våre kjære der hjemme, for støtte og kjærlighet, spesielt i disse tider med ekstra usikkerhet for oss alle, på alle plan.

Sammendrag

Temaet vi har valgt er strategisk HR i krisetid, med problemstillingen: “*Hvilken involvering og innflytelse har HR-ledere som strategisk støttespiller til toppledelsen i krisehåndteringsplanleggingen under Covid-19 pandemien?*”.

Dette har vært et interessant forskningstema fordi HR innehar (eller *bør* inneha) spesifikk kompetanse vedrørende de menneskelige ressursene i organisasjonslivet, men sies å sjeldent bli invitert til “toppledelsens bord”. Strategisk HR-arbeid og tankesett sies å drukne i operative og dagligdagse gjøremål, og vi har derfor ønsket å forske på hvordan denne påståtte realiteten er for HR-ledere nå under Covid-19 pandemien.

- I disse Covid-19 tider dog ser vi at for de aller fleste HR-lederne så er ikke dette en utfordring. Med åtte uavhengige respondenter i syv ulike virksomheter ser vi tydelig at HR-lederne her har hatt en betydelig involvering og innflytelse: Samtlige HR-ledere er deltagende i sin virksomhets kriseberedskapsgruppe, der de deltar i krisehåndteringsmøter som troverdige rådgivere og aktører, hvor strategiske beslutninger og arbeid vedrørende de menneskelige hensyn prioriteres, som en del av toppledelsens virke. Vi ser at HR-lederne i stor grad er involvert og har innflytelse som strategiske støttespillere til toppledelsen i krisehåndteringsplanleggingen som omhandler det menneskelige aspektet, nå under Covid-19 pandemien. Vi ser dog at de har anledning til å gjøre dette fordi visse forutsetninger ligger i bunn, og samtidig at det finnes andre områder HR-lederne *ikke* er involvert eller har innflytelse.

Denne bacheloroppgaven kan være interessant lesning for personer som enten står oppi en lignende krisesituasjon i sin virksomhet, eller som ønsker inspirasjon for å forberede seg i sin virksomhet til en *fremtidig* krise. Og selvsagt kan dette være interessant lesning for alle som er nysgjerrig på, og søker kunnskap om, hvilken involvering og innflytelse HR-ledere kan ha som strategiske støttespillere til toppledelsen i krisehåndteringsplanlegging.

Nøkkelord: Strategi, Strategisk HR, Covid-19, Krisehåndtering, Innflytelse

Oppgavens struktur

Kapittel 1: Innledning

I oppgavens første del vil vi begynne med innledning og bakgrunnen for vår forskning. Vi vil videre presentere oppgavens problemstilling og valgte forskningsspørsmål, skisse for forskningsprosessen og -oppgaven, samt hvilke avgrensninger vi har gjort.

Kapittel 2: Teori

I oppgavens andre del vil vi presentere vårt teoretiske rammeverk for å kunne svare på problemstillingen. Vi har delt opp teorien i tre kategorier; «*strategi*», «*HR som strategisk støttespiller*» og «*HRs rolle i kriseledelse*». Disse tre kategoriene danner det teoretiske grunnlaget for våre tre forskningsspørsmål, som igjen skal svare på problemstillingen.

Kapittel 3: Metode

I denne delen vil vi presentere oppgavens metodedel. Vi vil beskrive hvordan vi har gått frem i forskningsprosessen: Hvilket forskningsdesign vi har brukt, innsamlingsmetode, gjennomføring av intervju, transkribering, utvalg, oppgavens validitet og reliabilitet, dokumentering, dataanalyse, forskningsetikk og til slutt metoderefleksjon.

Kapittel 4: Presentasjon av funn

I oppgavens fjerde del vil vi presentere våre funn. Den informasjonen som fremkommer her vil bygge på data innhentet fra våre skriftlige intervju, samt fra transkribering av videointervju.

Kapittel 5: Analyse og drøfting

I oppgavens femte del vil vi presentere det teoretiske rammeverket opp imot funnene vi samlet inn i kapittel 4. Vi ønsker å se fellestrekk og forskjeller mellom bedriftene samt se dette opp mot valgt teori. Deretter vil vi drøfte de ulike teoretiske delene og funnene opp imot hverandre, for å tydeliggjøre sammenhenger og ulikheter.

Kapittel 6: Oppsummering og konklusjon

I denne delen vil vi oppsummere oppgaven og vise til de resultater vi er kommet frem til. Vi vil sette et kritisk blikk på egen forskning, samt komme med forslag til videre forskning.

Innholdsfortegnelse

Forord/Takk til	
Sammendrag	
Oppgavens struktur	
1.0 Innledning	7
1.1 Formål og problemstilling	7
1.2 Avgrensninger	9
2.0 Teori.....	10
2.1 Strategi.....	11
2.1.1 Definisjon strategi	11
2.1.2 Kortsiktig versus langsiktig strategi.....	12
2.2 HR som strategisk støttespiller	15
2.2.1 Begrepsavklaring.....	16
2.2.2 Hva skiller en tradisjonell HR rolle fra en strategisk HR rolle?	17
2.2.3 Hvordan HR kan fungere som en strategisk partner	17
2.2.4 HRs ønsketenkninger versus virkeligheten.....	19
2.3 HR-lederes rolle i kriseledelse.....	21
2.3.1 Definisjon krise og kriseledelse	22
2.3.2 Rolleavklaring.....	22
2.3.3 Planlegging for krisehåndtering	23
2.3.4 Paradokser i en usikker tid	25
3.0 Metode.....	26
3.1 Valg av metode	27
3.2 Forskningsdesign	28
3.3 Utvalg	28
3.4 Datainnsamling.....	31
3.5 Gjennomføring av intervju via e-post.....	31
3.6 Dokumentering	32
3.7 Dataanalyse.....	33
3.8 Reliabilitet og validitet	35
3.9 Forskningsetikk	37
4.0 Presentasjon av funn.....	39
4.1 Strategi.....	40
4.2 HR som strategisk støttespiller	45

4.3	HRs rolle i kriseledelse.....	52
5.0	Analyse og drøfting	58
5.1	Strategi.....	59
5.2	HR som strategisk støttespiller	62
5.3	HRs rolle i kriseledelse.....	69
5.4	Drøfting av sammenhengen mellom forskningsspørsmålene.....	75
6.0	Avslutning og konklusjon	79
6.1	Avslutning	79
6.2	Konklusjon.....	79
6.3	Kritikk til egen forskning	81
6.4	Anbefaling til videre forskning.....	83
7.0	Litteraturliste.....	84
8.0	Vedlegg	86
8.1	Skriftlig intervju	86

1.0 Innledning

Korona, Covid-19, smitte, virus, sosial distansering

Dette er ord som fra slutten av 2019, og i hele 2020 frem til skrivende stund, daglig har preget nyhetsbildet. Pandemien blir omtalt som den største krisen på verdensbasis siden andre verdenskrig.

De siste årene har vi vært vitne til hvordan mange organisasjoner har måtte håndtere konsekvenser av alvorlige hendelser. Alt fra økonomiske kriser og interne skandaler, til store ulykker og naturkatastrofer. - Fra en trygg distanse har vi opplevd internasjonale kriser; Deepwater Horizon i Mexicogolfen 2010, Terrorangrepene og gisselsaken i Algerie 2013, og de dramatiske storbrannene i Australia 2019/20. Men etter hvert som verden blir “mindre”, med økt globalisering, global oppvarming, og der mer avansert teknologi kan føre til at menneskelig svikt får mer alvorlige konsekvenser enn før ... Vel da kryper også disse truslene nærmere vårt lille land. De langvarige effektene av finanskrisen 2008, terrorangrep på Utøya og Oslo 22. juli 2011, storbrannen i Lærdal 2014, kollisjonen mellom oljetankeren “Sola TS” og krigsskipet KNM «Helge Ingstad» 2018 ... Og nå altså: **Covid-19**.

Denne pandemien danner grunnlaget for vår forskning i denne bacheloroppgaven.

1.1 Formål og problemstilling

Denne pandemien regnes av mange som vår tids “sorte svane”, - en begivenhet som anses som svært usannsynlig, men som får ekstreme konsekvenser dersom den inntreffer.

I den overveldende mengden av kriserelaterte artikler, blogger, podcaster og avholdte webinarer som vi personlig har lest og sett på nettet dog, så har vi observert en lav grad av informasjon relatert til HR sin strategiske rolle i arbeidslivets krisehåndtering. Mye omhandler kriseledelse, men få nevner strategisk HR i mer enn en bisetning. Målet med denne studien er å se nærmere på om HR-ledere under Covid-19 pandemien er involvert og har innflytelse, eventuelt ikke, som en støttespiller til toppledelsen. Og vi kobler på en strategisk tilnærming, for å danne oss et bilde av om HR er deltagende i, og har innflytelse på den strategiske krisehåndterings-planleggingen nå som Covid-19 pandemien herjer i Norge.

Problemstillingen blir som følger:

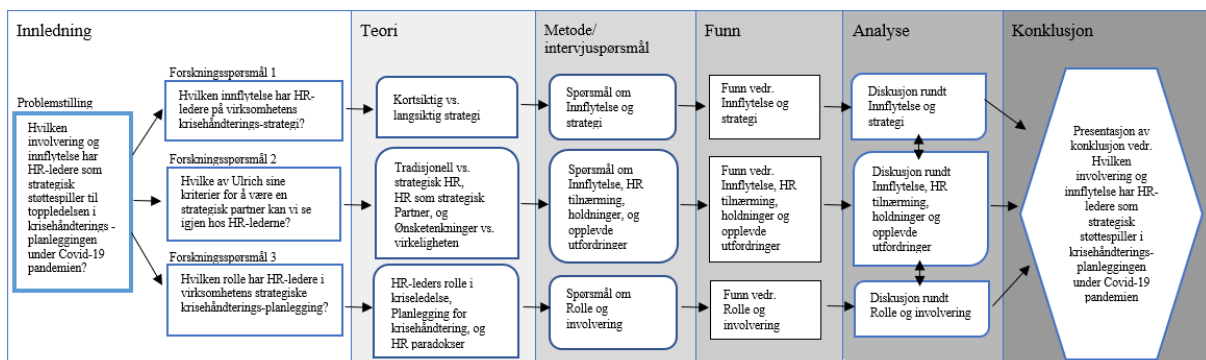
“Hvilken involvering og innflytelse har HR-ledere som strategisk støttespiller til toppledelsen i krisehåndterings-planleggingen under Covid-19 pandemien?”

Dette er et interessant forskningstema fordi HR innehar (eller *bør* inneha) spesifikk kompetanse vedrørende de menneskelige ressursene i organisasjonslivet, men sies å sjeldent bli invitert til “toppledelsens bord”. Strategisk HR-arbeid og tanke sett sies å drukne i operative og dagligdagse gjøremål, og vi ønsker derfor å forske på hvordan denne påståtte realiteten er for HR-ledere nå under Covid-19 pandemien.

For å kunne besvare vår problemstilling har vi satt ned følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken innflytelse har HR-lederne på virksomhetens krisehåndteringsstrategi?
2. Hvilke av Ulrich sine kriterier for å være en strategisk partner kan vi se igjen hos HR-lederne?
3. Hvilken rolle har HR-lederne i virksomhetens strategiske krisehåndterings-planlegging?

Vi har laget en overordnet skisse for hvordan problemstillingen skal besvares, der vi jobber oss metodisk fra problemstilling og forskningsspørsmål, hvor hver teoridel legger grunnlag for å besvare hvert forskningsspørsmål. Og der metoddelen er verktøyet som hjelper oss å innhente data som vi så drøfter og analyserer opp imot teoridelen. De ulike forskningsspørsmålene og teori knyttet til disse drøftes deretter opp imot hverandre, for å synliggjøre sammenhenger og ulikheter, samt gi et ytterligere helhetlig bilde. Det hele bunner ut i en konklusjon som svarer på vår problemstilling.



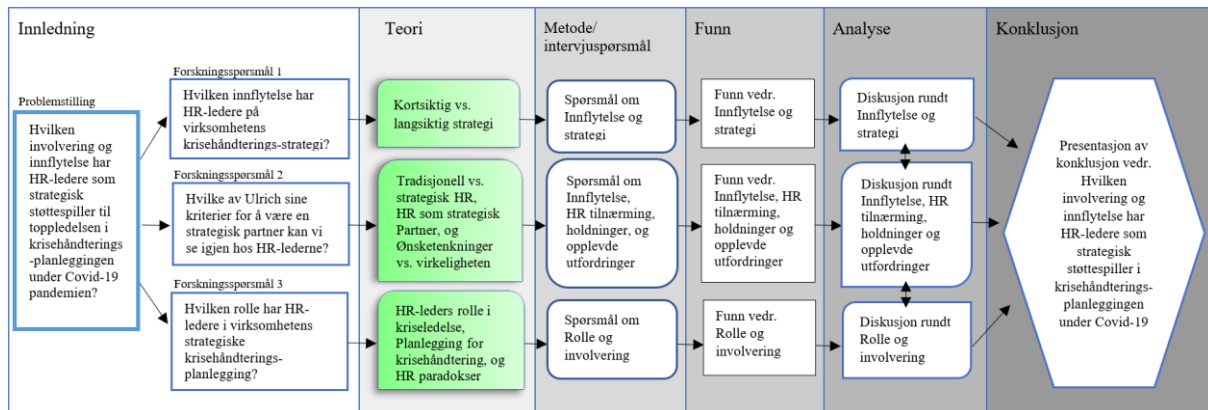
1.2 Avgrensninger

At vi nå står midt oppi en situasjon som den moderne verden ikke har vært oppe i før gjør vår oppgave ekstra spennende. Samtidig er dette en vanskelig situasjon, der Covid-19 pandemien og myndighetenes smitteverns-restriksjoner knyttet til denne, har begrenset både tilgang til bibliotek for teoretisk materiale, samt respondenter å intervju ansikt til ansikt. Samtidig råder en helhetlig følelse av usikkerhet og uro som påvirker oss alle. Vår oppgave er derfor naturlig avgrenset i henhold til dette, samt av tidsmessige årsaker grunnet tapet av tidligere avtale om samarbeid med en stor virksomhet innen bilbransjen, og senere en stor virksomhet innen helsesektoren.

Avgrensninger rent spesifikt i oppgaven er at denne bacheloroppgaven omhandler HR-lederes involvering og innflytelse under *Covid-19 pandemien* kun, som kan regnes som en kriseperiode for mange virksomheter. Dermed er oppgavens teori, funn, konklusjon og anbefalinger gjerne ikke overførbare til en HR-situasjon under “normale omstendigheter”. Det vil si når Covid-19 pandemien ikke lenger utfordrer og hemmer arbeidslivet slik det gjør i skrivende stund. Samtidig sendte vi ut våre skriftlige intervju i oppstarten av pandemien, kun få uker etter at den inntraff. Følgelig rådet det mye usikkerhet og mye “armer og bein”, noe som bør hensyntas med tanke på at våre funn og konklusjon da nok kan ha lav overførbarehet til andre virksomheter som ikke er i samme situasjon. - Hadde vi sendt ut våre intervju spørsmål bare et par måneder etter det vi gjorde, når virksomhetene hadde fått “landet” litt, så kunne vi gjerne ha fått andre svar enn det vi fikk nå i oppstarten.

Vi har videre avgrenset oppgaven til å omhandle HR-ledere, og ikke HR-ansatte eller -avdelinger. Og vi har satt fokus på involvering og innflytelse, uten å se nærmere på andre tema som emosjoner, motstand, kommunikasjon med videre.

2.0 Teori

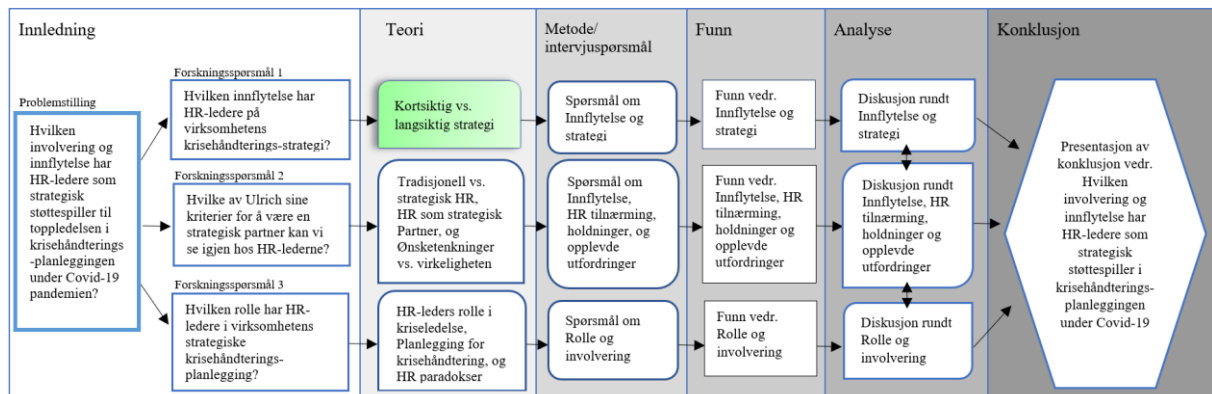


Dette kapittelet danner det teoretiske rammeverket som senere skal benyttes for å besvare vår problemstilling, der hvert kapittel **2.1. “Strategi”**, **2.2 “HR som strategisk støttespiller”**, og **2.3 “HR’s rolle i kriseledelse”**, er teori dedikert til å besvare våre tre forskningsspørsmål.

Ettersom strategisk tilnærming er et viktig aspekt ved HR som strategisk støttespiller ønsker vi først, i kapittel **2.1**, å definere hva strategi er. Dette med utgangspunkt i teori fra Göran Roos (2014). Dette ser vi fordelaktig å kombinere med definisjoner fra Dave Ulrich (2013) samt Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal (2014). - Sistnevnte har et teoretisk perspektiv direkte knyttet opp mot HR som fagfelt, som vi ser komplementerer vår tilnærming i denne oppgaven. Dette kombineres så med teori fra Henry Mintzberg (1985, 1987, 2014), hvor vi setter fokuset på hans 2 av hans 5 P’er for strategi, **Plan** og **Mønster (Pattern)**.

For å så legge et solid grunnlag for forståelse av HR som strategisk støttespiller, i kapittel **2.2**, så starter vi først med noen begrepsavklaringer, før vi ser nærmere på hvordan strategisk HR skiller seg fra en mer tradisjonell HR rolle. Dette ved teori fra Olav Johansen og Helene Sætersdal (2017). Videre vil vi se på kriterier for hvordan HR kan fungere som en strategisk partner. Her vil vi definere teori fra Dave Ulrich (1997, 2005, 2009, 2017). Vi dykker så ned i HR’s rolle og ønsketenkninger versus virkeligheten ved Svein S. Andersen og Bård Kuvaas (2009, 2012). Altså hvordan HR opplever sin strategiske funksjon, posisjon og muligheter i det virkelige arbeidsliv, noe som vi senere ønsker å se opp imot teorien til Ulrich.

2.1 Strategi



Dette er vårt teoretiske rammeverk dedikert til forskningsspørsmål 1: “Hvilken innflytelse har HR-ledere på virksomhetens krisehåndteringsstrategi?”.

Her vil vi se nærmere på hvordan strategi kan defineres basert på et klassisk, et moderne, samt et strategisk HR-perspektiv. Vi vil videre dykke ned i Henry Mintzberg sin teori om de 5 P`ene: **Plan**, **Ploy**, **Pattern**, **Perspective** og **Position**, med avgrensning til strategiene **Plan** og **Mønster (Pattern)**.

2.1.1 Definisjon strategi

Begrepet strategi blir definert på ulike måter av ulike teoretikere og praktikere. Noen har for eksempel sine mål implementert som en del av sin strategi, der andre har et klart skille mellom mål og strategi (Mintzberg mfl. 2014). Klassisk strategi defineres som en rekke planlagte handlinger der man ønsker å oppnå et mål. På forhånd setter en opp en strategi og denne blir i de fleste tilfeller dokumentert i en plan (Roos 2014). Dave Ulrich, som en av våre hoved teoretikere i denne oppgaven samler begrepet strategi på følgende måte: “... *anticipate the future, define success, position your organization to win, make informed and bold choices, set goals and execute consistently.*” (Ulrich 2013). Altså er hans hoved oppskrift på suksess ved strategisk tenkning evnen til å forutse fremtiden, definere suksess, og posisjonere organisasjonen riktig i markedet for å oppnå mål suksess. Dette kombinert med evnen til å ta veloverveide og modige valg hvor mål fastsettes og konsekvente tiltak basert på disse utføres.

Når vi så skal sette dette inn i en strategisk HR sammenheng så kan ovennevnte komplementeres med følgende definisjon: «*Strategisk HRM omhandler strategiske valg knyttet til organisering av arbeidet og bruk av arbeidskraft i virksomheter, og hvordan noen virksomheter leder dem mer effektivt enn andre.*» (Boxall og Purcell 2011, 65; Mikkelsen og Laudal 2014, 34).

Basert på definisjoner fra “det beste fra begge verdener”, i vårt tilfelle klassisk definisjon, definisjon fra den moderne tidsalder, samt definisjon direkte knyttet opp mot strategisk HR som fagfelt, så har vi kommet fram til en “rettesnor” som kan være behjelpelig når vi skal analysere og belyse HR sin strategiske involvering og innflytelse under Covid-19 pandemien:

HR sitt arbeid som støttespillere til toppledelsen omhandler planlagte handlinger og valg knyttet til organisering av arbeidet og bruk av arbeidskraft i virksomheten. Dette basert på strategisk tenkning, evnen til å forutse fremtiden, samt deltagelse i beslutninger for å sikre riktig posisjonering i markedet. Dette fastsettes og konstitueres i en definert konsekvent og modig strategi som skal oppnå et bestemt mål.

Denne rettesnoren har dog en foreløpig svakhet. Dette med tanke på at det ikke tydelig kommer fram noe skille mellom et kortsiktig strategisk tidsperspektiv, og et langsiktig. Noe som fører oss videre til vårt neste teoretiske punkt.

2.1.2 Kortsiktig versus langsiktig strategi

Mintzberg (1987) er kjent for sine 5 P`er: **Plan**, **Ploy**, **Pattern**, **Perspective** og **Position**. For å besvare vår problemstilling velger vi å avgrense til kun to av hans strategier: Plan og Mønster (Pattern). Målet er å tydeliggjøre at strategi ikke bare gjelder langsiktig planlegging, men også for strategisk planlegging når noe uventet oppstår som kan eller vil påvirke eller true virksomhetens eksisterende strategi. Eksempelvis slik som vi ser under de turbulente omstendigheter som vi befinner oss i nå under Covid-19 pandemien.

Plan:

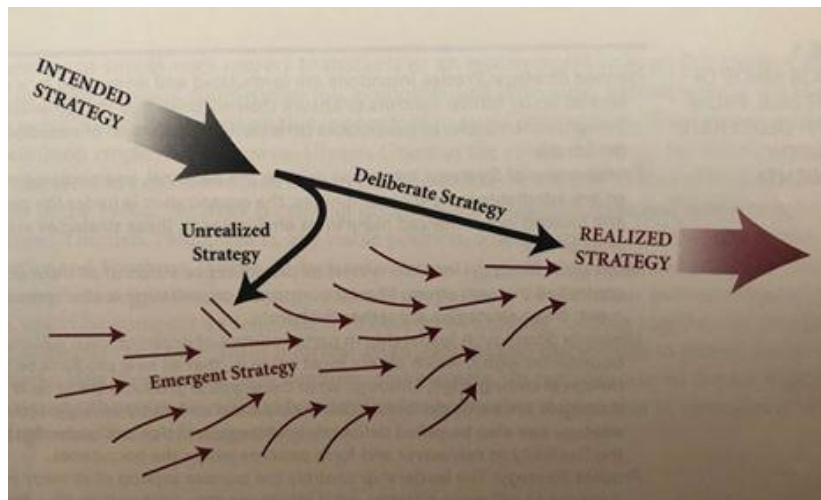
Dette er virksomhetens forhåndsbestemte plan for å nå bestemte mål basert på planlegging. Den vil komme til uttrykk som en bevisst handling, guide eller retningslinjer inn i fremtiden for å håndtere en spesifikk situasjon (Mintzberg 1987; Roos mfl. 2014). Det kan her være snakk om å sette til livs en forretningside, eller ved introduisering av et nytt produkt i markedet (Roos mfl. 2014, 14). For strategi som plan fokuseres det spesielt på to forhold: At strategien blir formulert eller utarbeidet i forkant av den aktuelle aktiviteten, og at strategien blir utviklet fra en bevisst og målrettet prosess (Mintzberg mfl. 2014, 3). Det påpekes videre at det viktig å være oppmerksom på forskjellen mellom strategisk tenkning og strategisk planlegging (Mintzberg mfl. 2014; Roos mfl. 2014. 14). Det vil si at planleggingen ikke må være et hinder for en videre tenkning. Da med tanke på den videre utviklingen av strategien i organisasjonen (Roos mfl. 2014, 14).

Utviklingen av en strategi kan ha utgangspunkt i en plan, men dette sies videre å ikke alltid være den beste strategien. På bakgrunn av dette, ut ifra situasjonen vi befinner vi oss i nå, er denne **P** en svært relevant å se i sammenheng med vår neste valgte **P**:

Mønster (Pattern):

Det sies videre at strategier kan formes så vel som utformes. En *faktisk*, eller *realisert* strategi kan utvikle seg som respons på utviklingen i en situasjon (Mintzberg 1987, Roos mfl. 2014). Denne omhandler det som kalles den tilsiktede strategien (deliberate strategy), og strategi som et fremvoksende fenomen (emergent strategy) (Roos mfl. 2014, 14-15). Dette eksempelvis ved teknologisk disrupsjon eller etablering av en ny konkurrent i markedet. Strategien som oppstår kan man se i ettertid som en utvikling både ved bedriftens behov, og/ eller ved ledelsens faktiske handlingsmønster, som kan gå på tvers av virksomhetens opprinnelige strategi (Roos mfl. 2014).

Forholdet mellom Plan og Mønster:



(Mintzberg m. fler. 1987, 14)

Som modellen viser har organisasjoner altså ofte en forhåndslagt strategi, gjerne i form av et strategidokument eller formelle vedtak (intended strategy). Her vil det være en andel som faktisk blir noe av (deliberate strategy), der urealisert strategi er den andelen som av ulike grunner *ikke* blir noe av (unrealized strategy). Samtidig vil organisasjoner ofte måtte forholde seg til en tilvoksende strategi, som blir til på grunn av presserende omstendigheter utenfor den opprinnelige strategien (emergent strategy). Disse elementene utgjør i siste omgang den faktiske eller realiserte strategien (realized strategy). Dette vil si den strategien som til slutt blir grunnlaget for tiltak og prosesser. (Mintzberg, 1987).

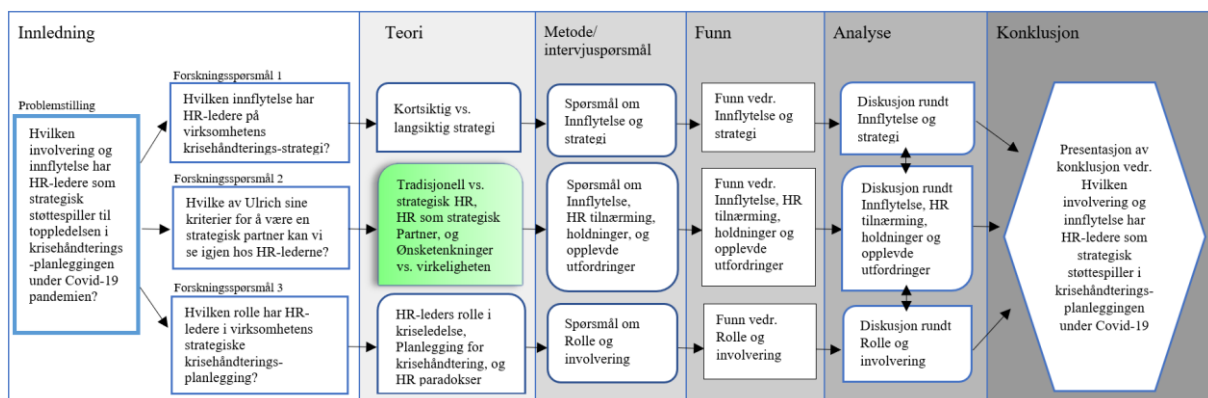
(Mintzberg mfl. 2014) er tydelig på at svært få strategier i realiteten kun vil bestå av én av de opprinnelige fem ulike dimensjoner. Han trekker paralleller til diktet «The Blind Men and the Elephant», av John Godfrey Saxe I: Diktet handler om 6 blinde menns ulike tilnærming og «forskningsmetode» for å avgjøre hva en elefant «er». Alle kom fram til en ulik løsning (en vegg, et spyd, en slange, et tre, en vifte, et tau), - «Though each was partly in the right. And all were in the wrong!». - For å forstå helheten i hver enkelt virksomhet mener han at det derfor er av betydning og nødvendighet å kombinere to eller flere av disse dimensjonene i virksomhetens strategi konsept. Altså å se alle deler av «elefanten», og strategi som en helhet. Et konstant forhold mellom dimensjonene vil ei heller forekomme fordi de til ulike tider vil forekomme i ulike grader og betydning. Nettopp fordi innenfor de ulike dimensjonen vil faktorer påvirke hverandre på forskjellige måter (Roos mfl. 2014, 16).

Situasjonen vi er oppe i nå kan brukes som et godt eksempel på Henry Mintzbergs teori. I en omveltende tid der Covid-19 pandemien både kan utfordre og hemme virksomheters vanlige drift, er det naturlig at tilvoksende strategi kommer som et tillegg til, eller i noen grad endrer virksomhetenes opprinnelige tiltenkte plan/ strategi. Dette skal vi se nærmere på i bachelor oppgavens kapittel 5.0 «Analyse og drøfting av funn».

Vi kan nå nyansere vår rettesnor ved å inkludere tidsperspektiv for strategi:

HR sitt arbeid som støttespillere til toppledelsen omhandler planlagte handlinger og valg knyttet til organisering av arbeidet og bruk av arbeidskraft i virksomheten. Dette basert på strategisk tenkning, evnen til å forutse fremtiden, samt deltagelse i beslutninger for å sikre riktig posisjonering i markedet. Dette fastsettes og konstitueres i en definert konsekvent og modig strategi som skal oppnå et bestemt mål, enten på kort-, eller på lang sikt, der tilvoksende strategi må hensyntas som et tillegg til virksomhetens langsiktige strategi.

2.2 HR som strategisk støttespiller



Dette er vårt teoretiske rammeverk dedikert til forskningsspørsmål nummer 2: “Hvilke av Ulrich sine kriterier for å være en strategisk partner kan vi se igjen hos HR-lederne?”. Her vil vi først presentere en avklaring på hva vi legger i begrepene “støttespiller” og “innflytelse”. Videre vil vi se nærmere på hva som skiller en tradisjonell HR rolle fra en strategisk HR rolle, og så hva som skal til for at HR skal kunne fungere som en strategisk

partner. Avslutningsvis ser vi på HR`s ønsketenkninger versus virkeligheten, altså hvordan HR opplever sin strategiske funksjon, posisjon og muligheter i det virkelige arbeidsliv. Sistnevnte ønsker vi senere, i drøftingen, se opp i mot Ulrich sin teori om anbefalinger og kriterier for at HR skal kunne fungere som strategisk partner.

2.2.1 Begrepsavklaring

Aller først dog ser vi det altså nødvendig med en begrepsavklaring. Ordlyden strategisk «*støttespiller*» er benyttet i vår problemstilling:

“Hvilken involvering og innflytelse har HR-ledere som strategisk *støttespiller* til toppledelsen i krisehåndteringsarbeidet under Covid-19 pandemien?”

Ordet “støttespiller” kan tolkes ved naturlig språklig forståelse som en person eller funksjon som har til hensikt å hjelpe og/ eller støtte andre, og vanlige norske synonymer til dette er blant annet “rådgiver”, “supporter”, og “medhjelper”. Vi har bevisst brukt “*støttespiller*” i vår problemstilling ettersom vi befinner oss i en tid der usikkerhet og uro rundt Covid-19 pandemien preger oss alle. Og gode støttespillere er noe vi alle gjerne har behov for nå. I teoretisk litteratur ved Dave Ulrich, som vi i påfølgende avsnitt nå skal dykke ned i, benyttes begrepet HR som strategisk “*partner*”. - Vi vil for forståelsens skyld påpeke overførbarheten her av ordet “*partner*”, til vårt bruk av ordet “*støttespiller*”.

Selv om det kan ansees å være en maktubalanse i disse to begrepene (når veies opp imot hverandre) anser vi likevel Ulrich sin teori som et viktig supplement for å forklare vår problemstilling.

Videre ønsker vi en begrepsavklaring for å forklare begrepet “*Innflytelse*”. Begrepet *innflytelse* og *påvirkning* ligger tett opptil hverandre, og blir brukt om hverandre ofte med samme betydning. «*Innflytelse*» brukes gjerne som et mer subtilt begrep dog, og ved vanlig språklig forståelse kan dette være en person eller gruppe som har en virkning på andres tanker eller handlinger. Begrepet *påvirkning* defineres som «*aktiviteter for å virke på andres tanker, holdninger og handlinger.*» (Johansen 2017). I utgangspunktet er det altså lite som skiller begrepene. Det kan dog nevnes at ordet *innflytelse* ser ut til å være mer positivt ladet enn

påvirkning. Noe som er et viktig utgangspunkt for at vi valgte nettopp dette begrepet. Begge begrepene er likevel brukt i forbindelse med makt og maktutøvelse (Store Norske Leksikon). Det dreier seg altså hovedsakelig om det å ha en virkning på eller virke på noe eller noen, der graden av maktutøvelse har en betydning.

2.2.2 Hva skiller en tradisjonell HR rolle fra en strategisk HR rolle?

Personalledelse som en mer tradisjonell HR rolle kan forstås som alle de ulike HR praksisene som utføres for å lede folk i organisasjoner (Johansen og Sætersdal 2017), videre definert av Bård Kuvaas som «*alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og «avvikling» av menneskelige ressurser i organisasjoner*» (Kuvaas og Dysvik 2016). Eksempler på spesifikke oppgaver kan omhandle administrative oppgaver, ansettelse, onboarding, kompetanseutvikling, oppsigelser, med mer. Skillet mellom personalledelse og strategisk HR-ledelse omhandler dog ifølge teorien betoning, perspektiv og fokus, og ikke nødvendigvis om forskjellige fagområder (Johansen og Sætersdal 2017, 58). Skillet sies å kunne være uklart og tvetydig, altså at innhold og omfang kan være vanskelig å skille, og at de kan “flyte over” i hverandre. Men strategisk HR-ledelse sies å kunne kobles *direkte* til organisasjonens mål og prestasjoner, der personalledelse har en mer *indirekte* relasjon. - Personalledelse omhandler å lede de menneskelige ressursene her og nå, mens strategisk HR vektlegger den kjente og ukjente fremtiden (Johansen og Sætersdal 2017, 58).

2.2.3 Hvordan HR kan fungere som en strategisk partner

For at HR skal fungere som en strategisk partner sies det at det er et utgangspunkt at HR blir invitert med som troverdige rådgivere og aktører, som en del av toppledelsens virke (Ulrich 2017; Kuvaas og Dysvik 2016). Som troverdig aktør ansees det som viktig at HR viser seg verdig av en sånn tillit, dette ved å ta en proaktiv rolle. Når HR spesialister bringer frem innsiktsfull og ny informasjon, ideer og tanker, kommer med forslag om behovet for

kompetanse, ledelse og organisasjon, da vil HR kunne fungere som en strategisk partner (Ulrich 2017, 151).

HR spesialister kan ha mange ulike titler, men for å fungere i rollen som strategisk partner sies det videre å være nødvendig med avklaring på følgende 5 områder:

1. Deres deltagelse og støtte for virksomhetens strategi, i sitt daglige virke samt ved evaluering og tilbakemeldinger. **2.** At de hensyntar og representerer virksomhetens ansatte, og er oppmerksomme på utfordringer som kan oppstå ved endringer. **3.** De må kunne definere krav for hvordan man skal gå fram for å nå virksomhetens mål, og samtidig evne å identifisere potensielle utfordringer som kan oppstå. **4.** At HR evner å velge og implementere HR praksiser som ansees som mest fordelaktig, samt at **5.** Fremdrift og prestasjoner måles. Sistnevnte med den hensikt å se (og for å vise til) at investeringen i HR leverer etter tiltenkte målspesifikasjoner og krav. (Ulrich 1997).

I teoriens punkt **1** ser vi at HR kan opptre som en strategisk partner ved å være proaktiv. - Dette ved å tilby sin unike innsikt for å identifisere hvor virksomhetens ressurser bør allokere, og hvor virksomheten kan møte fremtidige utfordringer. De bør ha en personlig visjon for fremtiden og fasilitere for diskusjoner vedrørende strategisk utviklingsområder sammen med ledelsen (Ulrich 1997, 70). Det anses videre i punkt **2** som viktig at HR som strategiske partnere også representerer og hensyntar de ansattes interesser (Ulrich 1997; Fahed-Sreih 2018). Dette blant annet ved å ha fokus på å få frem følgene ved de ulike strategisk valg. Eksempler som er nevnt omhandler spørsmål rundt hvor mange ansatte det er som ved ulike tiltak vil ha behov for videreutvikling (kursing, skolegang, seminarer med videre), hvor mange må mobiliseres/ flyttes på internt, og om virksomheten evt. må nedbemanne eller ta inn flere ansatte (Ulrich 1997, 70).

I punkt **3** bør HR kunne definere krav for hvordan man skal gå fram for å nå virksomhetens mål, og videre forhøre seg med virksomheten hva som behøves for å nå satte mål. Samt identifisere hvilke utfordringer som kan oppstå gjennom hele den strategiske prosessen, fra formulering av strategi, til implementering. Dette skjer ofte gjennom en prosess der HR selv evaluerer og så informerer om utfordringer rundt levering i praksis, eventuelt ved 360 graders

intervju (Ulrich 1997, 71). Basert på virksomhetens informasjon bør så HR, basert på teori i punkt 4, velge ut og implementere HR praksiser som er best egnet for å kunne oppnå gode leveranser. Samarbeid med andre HR-kolleger (enten HR generalister eller HR fra servicesenter) nevnes som en viktig faktor for å kunne lykkes i dette arbeidet. Til slutt, i punkt 5, sies det at kontroll og måling av fremdrift er en nøkkelfaktor for å se om HR leverer verdi som intendert. (Ulrich 1997, 71).

For å kort oppsummere punktene over så forstår vi det slik at HR skal kunne fungere som en strategisk partner dersom de er proaktive ved sin deltagelse og støtte til ledelsen, at de hensyntar de ansatte, samt evaluerer følger av- og predikerer utfordringer som kan oppstå ved valg av ulike strategier. At de evner å velge og implementere fordelaktige HR praksiser samt måler egne prestasjoner. Alt dette med det hovedmål å identifisere hvordan de best skal bidra som en strategisk partner for å nå virksomhetens strategiske mål.

Vi påpeker at ovennevnte 5 faktorer er definert teoretisk av Ulrich i tilfeller av *redesign* av en HR-avdeling. Vi ser dog en overførbarhet her til hvordan HR skal kunne ha innflytelse og være involvert som en strategisk støttespiller.

2.2.4 HRs ønsketenkninger versus virkeligheten

Mye teori om HR er normativ, det vil at den beskriver en idealtilstand som man ser kan avvike dramatisk i fra virkeligheten i mange organisasjoner. Svein S. Andersen og Bård Kuvaas (2009) går langt i sin kritikk vedrørende dette, hvor de påpeker at kontrasten mellom normative modeller og daglige realiteter for HR sin strategiske posisjon, mulighet og forutsetninger, er slående. Dette er bakgrunnen for en Norsk undersøkelse basert på Ulrich og Brockbank (2005) sin teori om HR som strategisk partner og endringsagent (idealmodellen). - Ti HR-ansvarlige i ti ulike bedrifter beskrev i denne undersøkelsen hvordan de opplevde muligheten for å kunne fungere som strategisk partner i virkeligheten (Andersen og Kuvaas 2009).

I denne undersøkelsen kom det frem viktigheten av å involvere HR på et høyere nivå, men at dette i praksis sjelden er en realitet. Det påpekes at HR sjeldent blir invitert med i

toppledergruppen, og at de blir fanget av operative og daglige gjøremål. Samtidig hemmes de av uklare oppfatninger av hva det innebærer å ha en strategisk rolle (Kuvaas og Dysvik 2012, 218-220). Forfatterne utdyper i denne artikkelen viktigheten av at virksomheter har en klar strategi, og de påpeker at uklare strategier igjen gir uklare og motstridende føringer for HR. Utfordringen sies å være at de færreste virksomheter *har* en tydelig strategi, og kan derfor heller ikke vise til samsvar mellom overordnet strategi, og HR-strategi. Og at virksomheter i praksis ikke tar behovet for en HR-strategi alvorlig med begrunnelse i at det gjerne ikke er enkelt å vite hva denne burde inneholde. På bakgrunn av dette anses det som et nærmest umulig prosjekt for HR å kunne sende tydelige signaler videre. Forvirrende og motstridende signaler kan gjøre at HR ansatte kan oppleve å ikke strekke til (Andersen og Kuvaas 2009). Og HR får i så måte ofte et dårlig rykte fordi de mangler makt og innflytelse, som fører til at de ofte driver med reaktiv krisehåndtering og problemløsning (Kuvaas og Dysvik 2012).

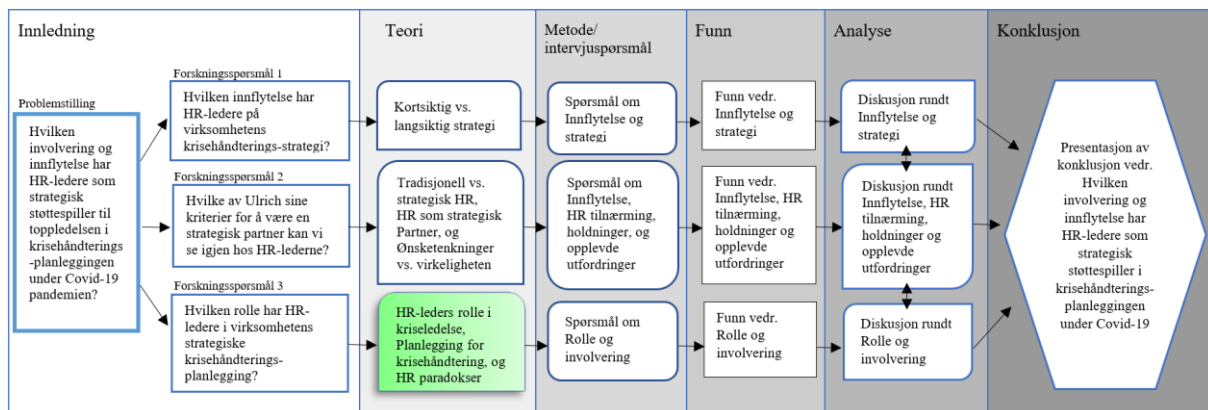
Det sies videre at i slike tilfeller blir det å følge læreboken “... en hemske”, fordi litteraturen om strategisk HR er dominert av et urealistisk perspektiv og forutsetninger (Kuvaas og Dysvik 2009). Dette blant annet fordi litteraturen forutsetter at virksomheter har en klar strategi, og at den i svært liten grad tar utgangspunkt i menneskene i organisasjonen. Samtidig vektlegges HR siner rasjonelle og instrumentelle bidrag, og viser ikke til viktigheten i at HR-ledelse utøves i en kompleks kontekst. Paradokset sies videre å være at strategisk HR litteratur med ovennevnte som utgangspunkt er preget av et redusert og snevert menneskesyn, og at den er mer i tråd med “the economic man” (Kuvaas og Dysvik 2009). Altså en beslutningstaker som har profittmaksimering som mål, har fullstendig informasjon og som handler rasjonelt.

Andersen og Kuvaas (2009) erkjenner at det foregår en praktisk profesjonalisering av HR, men ettersom dette bildet er sammensatt, hvor det finnes store svakheter på viktige områder, påstås det at “*Fordi forutsetningene for lærebokas oppskrift ikke er oppfylt, kan vi derfor langt på vei «friskmelde» våre informanter og heller sykmelde deler av litteraturen om strategisk HR.*” (Andersen og Kuvaas 2009).

Forfatterne er altså tydelig på at HR-ansvarlige ikke har ikke tilstrekkelig innflytelse og ressurser til å kunne fungere som en strategisk partner, der operative og daglige gjøremål som «ad hoc-roller» må prioriteres. Dette går på tvers av det forfatterne sier er en opplevd

forventning om at HR skal få spille en rolle som strategisk partner, som baseres på tankegangen fra lærebøker og seminarer. Altså forstår vi det slik at rollen som en strategisk partner ikke er “gitt vekk”, men at det i stedet må ligge noen forutsetninger i bunn før denne rollen kan oppnås: Tid og ressurser til strategisk arbeid, en plass ved “toppledelsens bord”, en klar oppfatning av hva denne rollen innebærer, samt at en må hensynte litteraturens feilkilder i henhold til perspektiv og forutsetninger.

2.3 HR-lederes rolle i kriseledelse



Dette er vårt teoretiske rammeverk dedikert til forskningsspørsmål 3: “Hvilken rolle har HR-ledere i virksomhetens strategiske krisehåndterings-planlegging?”. Her vil vi se nærmere på hva som definerer en krise samt definisjon for kriseledelse. Deretter generelt om rolleavklaring før vi så dykker ned i teori som omhandler “Planlegging for krisehåndtering”. Vi avslutter med teori rundt hvordan HR kan navigere i en usikker tid. Vi påpeker for ordens skyld at her vil vi ha mer fokus på HR sin strategiske *rolle* i en krisetilstand, mer enn kriseledelsesteori som overordnet fagfelt. Dette er en avgrensning vi har gjort for å mer spesifikt kunne spisse teorien for å besvare vårt forskningsspørsmål.

For å få et teoretisk innblikk i rollen HR kan ta i en krisesituasjon så har vi valgt se nærmere på teori fra boken “Human Resource Planning for the 21st Century” (Fahed-Sreih 2018).

Kapittel 2 er skrevet av forfatter Seif Athamneh, men av krav definert av Chicago modellen vil vi likevel kildehenviser til hovedforfatter av boken, som er Fahed-Sreih.

I dette kapitlet er det to hovedtilnæringer: Planlegging og opplæring. For å besvare vårt forskningsspørsmål i dette kapitlet så avgrensers vi her til forfatters teori rundt *planlegging* kun. Dette gjør vi fordi planlegging er et viktig element i vårt forskningsspørsmål. Vi har koblet på et strategisk tankesett, og ønsker å se HR planlegging og HR strategi opp mot hverandre som to potensielt utfyllende elementer.

2.3.1 Definisjon krise og kriseledelse

En krise i arbeidslivs-sammenheng defineres som *“Enhver delvis eller total disrupsjon av virksomhetens kjernevirksomhet, som følge av skade på eiendom eller utstyr, mennesker, ødelagte forhold, miljø, eller interessenters negative persepsjon og involvering ...”* (Fahed-Sreih 2018, 12). Og kriseledelse i denne sammenheng defineres som *“... en serie av prosesser hvor organisasjonen sørger for at driften kan opprettholdes eller gjenopptas med minimal innvirkning på interessenter, og hvor tillært erfaring kan brukes til å forbedre nåværende praksiser”* (Fahed-Sreih 2018, 12). Skal vi så se dette i sammenheng med dagens Covid-19 situasjon, kan vi kanskje forstå og bruke dette på følgende måte, som:

Enhver delvis eller total disrupsjon av virksomhetens kjernevirksomhet, altså dens viktigste produserte vare eller tjeneste, som følge av sykdom, hjemmekontor eller andre utfordringer rundt Covid-19 pandemien påtvinger en serie av prosesser for at virksomheten skal kunne opprettholde eller gjenoppta drift. Dette med minimal innvirkning på virksomhetens interessenter; interne som dens ansatte og eiere, og eksterne som dens aksjeholdere, samarbeidspartnere, kunder med flere. Og hvor tillært erfaring skal kunne brukes til å forbedre nåværende praksiser.

2.3.2 Rolleavklaring

Vi står overfor store omstillinger i hverdagen nå under Covid-19 pandemien. I slike situasjoner utvides eller endres gjerne ansvarsområder og ansattes arbeidsoppgaver (Skogstad og Einarsen 2011). Forfatterne mener at det er et grunnleggende behov ved omstilling hos oss

mennesker at vi ønsker forutsigbarhet i henhold til dette. Skal man yte maksimalt, og ikke minst optimalt i jobben blir det veldig viktig at ansatte vet hva som forventes av dem. Så tidlig som mulig i prosessen bør nye og gamle roller, ansvar og oppgaver avklares (Skogstad og Einarsen 2011). Nye roller og arbeidsoppgaver sies å kunne føre til usikkerhet rundt egen arbeidssituasjon. For å hindre usikkerhet i fremtiden bør en rask avklaring på plass, noe som igjen er med på å øke forutsigbarheten. Som et resultat av uavklarte roller kan det medføre at personkonflikter oppstår. En rask avklaring også her kan være med på å forhindre dette (Skogstad og Einarsen 2011).

Vi forstår det altså slik at for at ansatte skal kunne fungere optimalt, og yte maksimalt på arbeid i en krisesituasjon så må det ligge noen forutsetninger i bunn; De må vite hva som ventes av dem, nye og gamle roller samt arbeidsoppgaver må avklares tidlig slik at denne forutsigbarheten reduserer usikkerhet som kan resultere i personkonflikter.

2.3.3 Planlegging for krisehåndtering

Rollen til HR i den moderne bedriftsverden sies å ha endret seg betydelig. Moderne litteratur slår fast at den tradisjonelle HR-rollen har utviklet seg til å omfatte andre ansvarsområder, - dette for å imøtekomme ulike utviklingstrekk og behov på arbeidsplassen. - Dette sies også for HR sin involvering innen kriseledelse. Det vil si at HR har beveget seg utover den vanlige rollen som generalist og skyter til mer komplekse roller som direkte påvirker resultatene til organisasjonen (Fahed-Sreih 2018).

En tradisjonell tilnærming til krisehåndterings innsats er at det har vært mer fokus på å beskytte organisasjonens teknologi, ressurser og omdømme. I mange tilfeller har organisasjoner en tendens til å prioritere de materielle aspektene som drift, systemer og infrastruktur i møte med krisehåndtering, noe som kan gå på bekostning av de menneskelige ressursene og gi fatale følger (Fahed-Sreih 2018). Forfatteren er tydelig på at når en krise oppstår er det viktig at organisasjonen klarer å reagere raskt og riktig. Og at HR sin rolle er å beskytte de ansatte samtidig som de sikrer at de også bidrar til virksomhetens bærekraft (Fahed-Sreih 2018, Ulrich 2020).

Kriseplanlegging sies å være en prosess der virksomheter lager planer for hvordan krisen skal håndteres (Fahed-Sreih 2018). Det er flere forskjellige områder og måter HR kan være med å bidra til planlegging her. For å besvare vår problemstilling har vi avgrenset til følgende:

1. Identifisering av potensielle trusler for organisasjonen
2. Deltakelse i utviklingen av den organisatoriske krisehåndteringsplanen
3. Deltakelse i virksomhetens kontinuitetsplanlegging, og
4. Vurdering av potensielle kriser

Ved å operere innen disse områdene kan HR ved sin deltagende rolle forbedre organisasjonens utførelse og måloppnåelse. Og med dette forbedre bunnlinjen- og organisasjonens evne til å håndtere fremtidige kriser (Fahed-Sreih 2018).

Forfatter legger frem 3 ulike steg for en krise: pre-krise, krise hendelsen og post-krise. Dette vil si før krisen inntreffer, under selve krisen, og etter selve krisen. I alle disse fasene sies det at HR spiller en viktig rolle, både for å beskytte de ansatte, samtidig som at de skal sikre at de bidrar til virksomhetens bærekraft og levedyktighet (Fahed-Sreih 2018). Kriseplanlegging ansees å være en svært viktig prosess, hvor man planlegger for hvordan håndtere krisen, med tiltak for å unngå- og redusere skadeomfang, og hvordan virksomheten skal komme seg igjen etterpå. Dette gjøres ved å identifisere potensielle trusler for organisasjonen (1), og målet er altså å sikre minimal skade, og at virksomheten kan returnere til sin originale posisjon så raskt som mulig. (Fahed-Sreih 2018)

Et annet tiltak er at HR bør opprette en krisehåndteringsplan (2) som skal være rettet mot det menneskelige aspektet: Når en krise oppstår kan det være fare for å miste personell på grunn av situasjonen virksomheten står overfor. En krise har en tendens til å ha innvirkning på virksomhetens normale aktiviteter, og hvis man ikke har opprettet en solid kriseplan som kan veilede de ansatte, kan det medføre at de ansatte yter mindre enn vanlig, ikke møter opp på jobb eller rapporter som forventet (Fahed-Sreih 2018).

HR bør være deltagende i å kontinuerlig utforme denne planen (3). Hensikten er å være proaktiv med tanke på identifisering og problemløsning, og for å vise sin kompetanse innen dette. Og samtidig for å vise og bli anerkjent for sin rolle innen kriseledelse (Fahed-

Sreih 2018). Likevel er forfatter tydelig på at HR bør arbeide i fellesskap med andre funksjoner i virksomheten, for å få til effektiv kriseledelse (Fahed-Sreih 2018, 18). Dette for å sikre en effektiv integrering av det menneskelige aspektet inn i virksomhetens krisehåndteringsplan. Ved å utvikle en slik plan så kan man forhindre tap av nøkkelpersoner som bidrar med kunnskap som er av viktighet for organisasjonen, samt fremme kontinuitet i virksomheten. Og sist, men ikke minst vil vurderingen av potensielle trusler (4) i en kriseplan kunne være med på å gjøre det enklere for organisasjonen å overleve og komme seg gjennom krisen. (Fahed-Sreih 2018).

Vi forstår ut ifra ovennevnte at HR har utviklet seg til å inneha mer komplekse roller, med utvidede ansvarsområder for å imøtekomme ulike utviklingstrekk og behov på arbeidsplassen. Og at de ved å ivareta de fire definerte punktene over, kan inneha denne rollen i en krisetid for å sikre minimal skade, der virksomheten kan returnere til sin originale posisjon så raskt som mulig.

2.3.4 Paradokser i en usikker tid

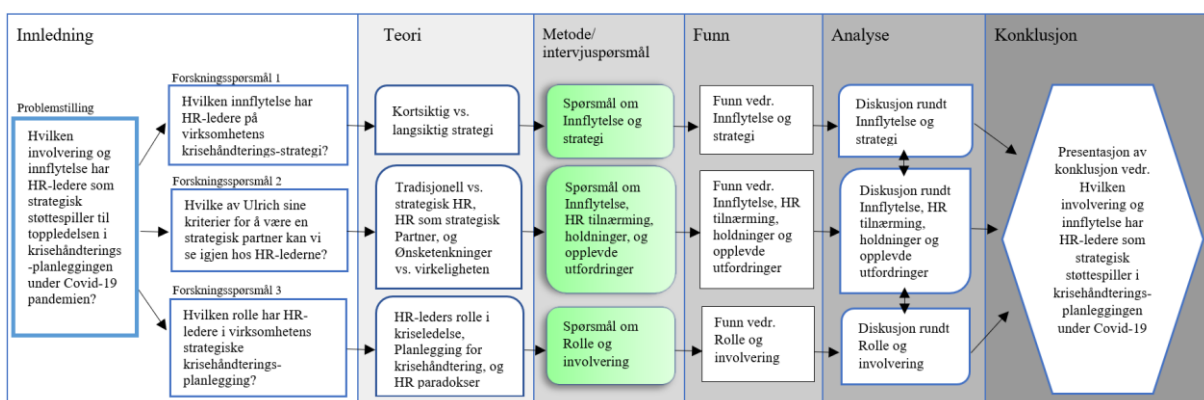
I møte med en global krise som det Covid-19 pandemien har vist seg å bli, sies det at HR-leveranser i henhold til talent, ledelse og organisasjon blir enda mer sentralt. HR bør bistå organisasjonen med å fortsette å levere verdier, og for arbeidsstyrken (de ansatte) bør HR bidra til psykologisk trygghet gjennom mening og formål i møte med den usikkerheten som kan oppstå. (Ulrich 2020).

Forfatter presiserer at HR kan være en støttespiller for ledere i viktige beslutninger. Det utdypes i denne sammenheng at i en krise så er det fristende å "styre" i stedet for å "navigere". Dette kan forklares på ulike måter: HR profesjonelle skal hjelpe ledere og ansatte med å reagere kjapt på kort sikt, slik at virksomheten kan forbli på lang sikt. De skal vise omsorg for den enkelte og samtidig ta vare på organisasjonen, og dette innebærer å navigere i individuelle behov opp mot organisasjonens krav, og balansere det som er riktig for både den ansatte og organisasjonen. Ulrich (2020) er altså tydelig på at det handler ikke om å gjøre enten A eller B, men å gjøre begge deler samtidig. Ledere som skal navigere i paradokser, bør altså bry seg

om menneskene samtidig som de skal skape en konkurransedyktig organisasjon. Det ansees som viktig å ta hensyn til menneskene på innsiden av virksomheten og kundene på utsiden. Ved å navigere og ha en ambidekstre tilnærming, fremfor å styre i disse paradoksene, altså ved å gjøre begge deler samtidig, anser forfatteren at ledere og organisasjonen vil være bedre utrustet til å respondere på endringer (Ulrich 2020). HR oppfordres her til å gjøre raske prioriteringer, og planlegge hva som skal være det neste. Prioriteringer innebærer ofte at vi klarer å reagere raskt på plutselig og uventede hendelser, eksempelvis som å stenge en virksomhet, arbeid hjemmefra, arbeidstakers sykdom eller kostnadskutt. Her kan HR sikre at riktige prioriteringer blir tatt og sikre at det som må gjøres, blir gjort. Samtidig sies det at HR bør kontinuerlig planlegge for det som skal komme videre ved å se for seg en fremtid og kaste dagens beslutninger inn i morgendagens ambisjoner. Dette ved å gjøre fremtidsvisjoner og strategier om til daglige handlinger. (Ulrich 2020).

For å sette dette i sammenheng med dagens Covid-19 situasjon, så forstår vi det slik at i kriser så kan altså HR bidra til å tilføre enda mer verdi ved å dykke ned i virksomhetens utfordringer og navigere i slike paradokser. Ved å gjøre dette hjelper HR bedriftsledere med å levere innen talent, organisering og ledelse, slik at alle interessenter, både interne og eksterne, kan komme seg igjennom dagens Covid-19 krise.

3.0 Metode



Vi vil i dette i dette kapitlet presentere den metodiske tilnærmingen vi har valgt for å svare på vår problemstilling. Det man faktisk er interessert i å finne ut av må reflekteres gjennom metodevalget (Tjora 2017). Metode dreier seg om ulike måter å tilegne seg kunnskap om virkeligheten på. Dette innebærer å samle inn data, analysere data og tolke dataene. I empirisk forskning er nettopp denne delen veldig sentral. Vi vil presentere metodiske valg og relevant teori i underkapitlene “Valg av metode”, “Forskningsdesign”, “Utvalg”, “Datainnsamling”, “Gjennomføring av intervju via e-post”, “Transkribering”, “Dokumentering”, “Dataanalyse”, “Reliabilitet og validitet”, og til slutt “Forskningsetikk”.

3.1 Valg av metode

Når man vurderer relevansen for om man velger kvantitativ eller kvalitativ forskningsmetode, vil det i all forskning være pragmatiske hensyn som gjør seg gjeldende. Knapphet på ressurser gjør seg gjeldende i alle former for forskningsaktivitet, og dette kan også være med på å begrense en metodologisk mangfoldighet (Tjora 2017). I praksis kan dette eksempelvis si at man som regel har et budsjett å forholde seg til, og et gitt tidsperspektiv, som man ofte ikke kan overskride ved å implementere ytterligere metodevalg for innhenting av data. Det er derfor i en viss grad en del praktiske anliggende som blir avgjørende for metodevalg, og ikke bare faglige hensyn (Tjora 2017). Pragmatiske hensyn i vår forskningsprosess utdypes i punkt 3.4 “Datainnsamling” og punkt 3.5 “Gjennomføring av intervju via e-post”.

Kvalitativ metode er en egnet metode for å utvikle forståelse av sosiale fenomener. Denne forskningsmetoden brukes for å undersøke og beskrive menneskers opplevelse og erfaringer. Datainnsamling skjer hovedsakelig gjennom dybdeintervju, for å oppnå et beskrivende datamateriale som kan basere seg på et færre utvalg av deltagere, enn i kvantitativ metode (Tjora 2017). For å forstå respondentenes underliggende koblinger sier Gripsrud med flere (2016) at man må gå i dybden for å få en bedre forståelse. At man går i dybden for å **forstå** er nettopp den egenskapen kvalitative metoder innehar, mens det å søke å **forklare** er rettet til bruken av kvantitative metoder (Gripsrud, Olsson, og Silkoset 2016).

Om man vil finne ut av, eller nærmere avklare hva mer som ligger til grunn i et begrep eller et fenomen, er kvalitativ metode best egnet. Bakgrunnen for dette er at man ønsker å få fram den menneskelige forståelsen eller fortolkningen i en bestemt situasjon. Man kan ved kvalitativ

metode få avdekket uklarheter rundt et tema, hvor man samtidig kan avdekke eller få fram en mer nyansert beskrivelse (Jacobsen 2015, 133).

Vi har valgt strategisk HR som tema og landet på problemstillingen:

«Hvilken involvering og innflytelse har HR-ledere som strategisk støttespiller til toppledelsen i krisehåndterings- planleggingen under Covid-19 pandemien?».

På bakgrunn av det tema vi har valgt, samt vår problemstilling, mener vi derfor at kvalitativ metode egner seg best for vår undersøkelse. I tillegg har vi satt ned tre forskningsspørsmål for å svare på problemstillingen, dette for at vi, som Gripsrud med flere (2016) sier det, har gått i dybden for å få en bedre forståelse av vårt tema. Hvordan vi har gått frem for å gjøre dette vil vi utdype ytterligere i de neste punktene.

3.2 Forskningsdesign

Vi har valgt å ta i bruk et eksplorativt design i oppgaven vår. Begrunnelse for dette er at eksplorerende design har som hensikt å skape innsikt og forståelse om et fenomen og om åpne problemstillinger. Designet har flere underkategorier; casesdesign, etnografisk design, fenomenologisk design og grounded-theory. Det er naturlig for vår forskning, basert på at vi er ute etter å tilegne oss informantenes opplevelse og oppfatning av virkeligheten, å ta i bruk et fenomenologisk design. Fenomenologi dreier seg om å forstå fenomener på bakgrunn av informantenes perspektiver, og et fenomenologisk design beskriver hvordan informanten oppfatter virkeligheten (Askheim og Grenness 2008, 68, 69; Tjora 2017, 114).

Dette designet er altså gunstig for vårt studie da vår hensikt har vært å få tilstrekkelig nok informasjon om hvordan informantene oppfatter, og hvilke perspektiver de har på, hvilken involvering og innflytelse HR-ledere har som en strategisk støttespiller til toppledelsen i krisehåndterings-planleggingen under Covid-19 pandemien.

3.3 Utvalg

Når vi skal foreta et utvalg er det av vesentlig betydning at det er gjennomtenkt hvilke personer man ønsker å innhente den aktuelle informasjonen fra. Og ut i fra et begrenset antall informanter, så prøver man å få innhentet mye informasjon/ data (Johannessen,

Christoffersen, og Tufte 2016). Når det kommer til kvalitativ undersøkelse så omhandler dette at man skal utvikle en forståelse for selve fenomenet. Det blir i denne sammenheng viktig at respondentene innehar en god kunnskap når det kommer til forskningstemaet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 165). Et usikkerhetsmoment er respondentenes forståelse og tolkning av intervju spørsmål. For vårt vedkommende handlet dette om de forsto hva vi var ute etter, og at de hadde nok kunnskap om vårt tema. Dette med tanke på hvordan våre spørsmål var formulert, og samtidig på grunn av vår noe utradisjonelle valg av respondenter. Etter å ha mistet samarbeidsavtalen med en stor virksomhet innen bilbransjen, og siden innen helsebransjen, i omstendighetene rundt en alt omveltende situasjon som det inntoget av Covid-19 pandemien var, så måtte vi tenke nytt og kreativt. Ved å «annonser» vårt forskningsområde på LinkedIn og andre sosiale medier, lot vi respondentene komme til oss, heller enn at vi aktivt oppsøkte dem.

Utvalget av informanter er svært viktig da dette vil påvirke den videre analysen av innhentet data (Tjora 2017). Når man skal velge informanter til et utvalg i kvalitative undersøkelser er det viktig å velge informanter som kan uttale seg reflektert om temaet en skal forske på (Tjora 2017). Altså hvilke typer respondenter, ut i fra formålet med studien som er mest interessant og relevant. Vi hadde derfor i utgangspunktet gjort et strategisk valg med tanke på hvilken målgruppe vi ønsker å innhente informasjon fra, og valgte intervjuobjektene ut i fra denne målgruppen. Målet var å få tak i ti respondenter, men etter en endelig utvalgsrunde endte vi opp med åtte, der noen respondenter måtte velges bort på grunn av våre utvalgskriterier. Altså ble det noe færre respondenter enn opprinnelig ønsket. Men det er informasjonen som er relevant og som er det viktige, og ikke selve antallet eller hvor mange respondenter man skaffer til veie for undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016).

Som nevnt tidligere la vi ut en utlysning etter respondenter på ulike sosiale nettverk (LinkedIn, Facebook m.m.). Hvor tanken var at når forbindelsene våre leste dette, så følte de som ville være aktuelle som respondenter at de var i besittelse av en stilling/ rolle/ kunnskap/ erfaring/ kompetanse som kunne være aktuell. Og de på dette grunnlag kunne være med å hjelpe og bidra ved å besvare spørsmålene våre. Vi visste ikke på forhånd hvem som ville ta kontakt ettersom aktuelle interessenter henvendte seg til oss, og ikke omvendt, noe som kan sees på som en ulempe. Dette ettersom vi kunne risikert å kun få henvendelser fra respondenter som ikke svarte til våre utvalgskriterier. Samtidig kan det også sees på som en svakhet at de respondentene som tok kontakt, også var de som “brenner” mest for vårt tema,

og gjerne er i en arbeidssituasjon og -posisjon som enten svarer veldig positivt, eller veldig negativt, rundt det aktuelle temaet vi har forsket på. Dette utdyper vi i punkt 6.3 “*Kritikk til egen metode*”. Fordelen dog er at de som valgte å ta kontakt gjorde dette fordi de opplevde at de hadde verdifull informasjon som de ønsket å dele, samt besitter stillinger som er relevante med tanke på vårt forskningsområde. Altså at de dermed innehar spesifikk kompetanse og erfaring innen HR og ledelse.

Det var til sammen elleve personer som henvendte seg til oss etter å ha sett vår “utlysning”. Av disse måtte vi gjøre et utvalg og endte opp med til sammen åtte respondenter. Disse jobber i mellomstore og store virksomheter. De fleste respondentene har en ren HR-lederstilling, én respondent har en delt stilling mellom HR og økonomi, mens to respondenter har lederstilling, der en av disse også er medeier i sin virksomhet. Dette er illustrert nedenfor.

Oversikt over våre respondenter:

Virksomhet:	Bransje:	Størrelse:	Tittel og nummerering respondent:
A	Tele/kommunikasjon	Stor	Respondent 1: HR-sjef
B	Renhold	Stor	Respondent 2: HR-leder, Konsern
C	Varehandel	Stor	Respondent 3: HR direktør
D	IT/teknologi	Mellomstor	Respondent 4: People Development Specialist Respondent 5: Co-Funder
E	Industri	Stor	Respondent 6: HR Manager
F	IT/teknologi	Mellomstor	Respondent 7: Managing Director
G	Rørleggertjenester	Stor	Respondent 8: HR/Økonomiansvarlig

Liten: 1-20 ansatte, Mellomstor: 20-100 ansatte, Stor: Over 100 ansatte
(Næringslivets hovedorganisasjon NHO)

3.4 Datainnsamling

I en forskningsprosess er det forskjellige framgangsmåter for å innhente den informasjonen man har behov for, og de mest anvendte metodene for å innhente kvalitative data er enten gjennom observasjon, intervju eller gruppeintervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Det er av vesentlig betydning at man har informasjon om hvilke type data som er nødvendig, og på hvilken måte man skaffer til veie denne dataen. Og ikke minst på hvilken måte dataene skal analyseres (Gripsrud, Olsson, og Silkoset 2016, 46).

Vi har som tidligere nevnt måtte gjøre en vri med tanke på datainnsamling på grunn av den utfordrende tiden vi er inne i med tanke på Covid-19 pandemien. Vi har på bakgrunn av dette foretatt intervjuene via e-post, såkalt skriftlig intervju, da dybdeintervjuer ansikt til ansikt vanskelig lot seg gjennomføre. Da Covid-19 inntraff så var det relativt uvanlig å, i hvert fall veldig stor grad, bruke sosiale plattformer som Zoom for å avholde videomøter. Og selv om dette gjerne nå ansees som en normal del av arbeidshverdagen for mange, så ble dette ikke vurdert av oss på aktuelt tidspunkt som aktuell hoved metode for datainnsamling. Dette også med tanke på at vi ikke ønsket å ta opp for mye tid i en periode der andre prioriteringer står høyere på listen. Å besvare et skriftlig intervju kan gjøres “i ro og mak”, på respondentenes egne premisser. Dette vil vi utdype også under punkt **3.9** “*Forskningsetikk*”.

I tillegg til at alle våre respondenter svarte på våre spørsmål via e-post, så ble vi likevel invitert til et såkalt digitalt kaffemøte med 2 av våre respondenter (i samme virksomhet). Svarene vi fikk herfra ble i ettertid transkribert. Oppfølgingsspørsmål til disse to respondentene ble dog besvart per e-post.

3.5 Gjennomføring av intervju via e-post

Det å ta i bruk digitale verktøy som e-post kan i noen tilfeller være hensiktsmessig og hendig, spesielt dersom avstanden er relativ stor mellom respondentene (Tjora 2017). Som nevnt tidligere, i vårt tilfelle i forbindelse med Covid-19 pandemien, så ble dette måten for oss å gå frem på for å skaffe tilveie de respondentene vi så nødvendig. Vi laget og benyttet oss av vårt eget utarbeidede informasjonsskriv relatert til vår problemstilling, som vi la ut på sosiale medier. Blant annet det sosiale nettverket LinkedIn. Vi håpet med dette å nå ut til de aktuelle respondentene som kunne være behjelpelig med å besvare våre intervju spørsmål. Denne

«portalen» benyttes i all hovedsak i forretningsøyemed hvor man oppretter forretningsforbindelser og hvor profesjonelle kontakter innen arbeidslivet samles.

Å anvende skriftlig intervju på e-post kan fungere bra, men det bør ligge noen forutsetninger til grunn for dette, som at informantene er engasjert i forskningstemaet. Noe som vi så var gjeldende i vårt tilfelle. Med tanke på vår utlysning så ble responsen god og vi fikk inn nok respondenter som svarte ganske utfyllende på våre spørsmål. Dette ga oss tilstrekkelig med data til å begynne å jobbe med funn opp imot vår problemstilling.

Tjora (2017) påpeker at det er en fordel med slik intervjumetode at forskerne slipper det omfattende arbeidet med å transkribere. Men at man samtidig vil få kortere refleksjoner fra respondentene. De fleste svarene vi fikk tilsendt var ganske utfyllende, men noen av svarene var korte, og av den grunn følte vi det var behov for oppfølgingsspørsmål. De fleste respondentene fikk tilsendt de samme oppfølgingsspørsmålene, der andre fikk tilsendt mer spesifikke i tillegg. Dette for å øke vår forståelse av den informasjonen vi allerede hadde fått, og ikke minst for å gi oss økt reliabilitet og validitet i vår forskning.

3.6 Dokumentering

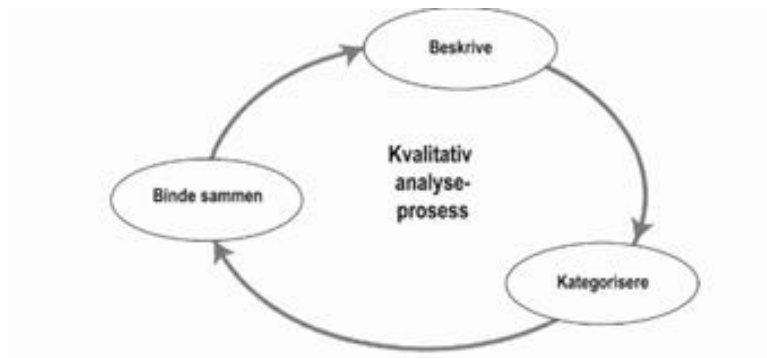
Vi som forskere introduserte oss kort i vår henvendelse ut mot potensielle respondenter. Videre ga vi en beskrivelse av vår situasjon, problemstilling, samt at vi informerte om at alle svar vil bli behandlet i forbindelse med personvern forskriften og alle svar vil bli anonymisert. Samtlige utvalgte respondenter samtykket til dette. Det er et krav til samtykke i henhold til personopplysningsloven (Johannessen, Christoffersen, og Tuft 2016). Dette har videre gjort det mulig for oss å bruke direkte sitater fra våre respondenter i besvarelsen. Basert på ovennevnte så medførte det at *virkeligheten* av våre funn ikke er endret, men fremstilt akkurat slik som respondentene selv svarte. To av våre respondenter (4 og 5) samtykket også til lydopptak, når det digitale møtet/ intervjuet ble avholdt. Vi følte at dette ville gi oss en mer korrekt transkribering, og at dette samtidig var med på å redusere faren for potensielle feilkilder. Transkribering er metoden man bruker for å skrive om, eksempelvis i vårt tilfelle, et lydopptak til ren tekst (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016). Vi kunne under dette

intervjuet ha et mer direkte fokus på våre respondenter, nettopp fordi vi tok lydopptak, som gjorde at intervjuet ble mer en naturlig og avslappet samtale. Hvor vi i etterkant mens informasjonen fremdeles var friskt i minnet, transkriberte hele intervjuet. Intervjuene ble transkribert ordrett, et bevisst valg for at direkte siteringer senere skulle kunne brukes videre i oppgaven. Samtidig gjorde dette det mer oversiktlig og enklere for oss når vi senere trengte å gå tilbake for å hente ut eller kontrollere data. Ulempen med denne metoden er at man ikke i etterkant har mulighet til å se kroppsspråket til respondenten.

3.7 Dataanalyse

Mengden data informasjon som er skaffet til veie må analyseres og tolkes. Altså at all den informasjonen som ble innhentet via våre intervju spørsmål har måtte bearbeides på en strukturert og ryddig måte. Å få økt kunnskap og forståelse på det saksområdet det forskes på er selve målet med den kvalitative analysen. - Dog uten at leseren selv må sette seg inn i de data som er generert i prosjektets gang (Tjora 2017, 195). Våre funn basert på den informasjonen vi har fått fra våre respondenter har vi kategorisk gått igjennom, beskrevet og knyttet opp mot forskningsspørsmål og teori.

Siden formålet med undersøkelsen er å skaffe dypere innsikt av en bestemt case, vil det være nødvendig med innholds- og tekstanalyse av data innhentet fra dybdeintervjuene (Askheim og Grenness 2008, 143). Analyse og fortolkning av kvalitative data er krevende. Det vil alltid være en risiko for å overse data eller trekke feilaktige konklusjoner i slikt arbeid. Av den grunn kan det være en god løsning å la flere personer arbeidet med analyse av et gitt datamaterialet. Felles oppfatninger av hva et materiale forteller oss, såkalt intersubjektivitet, bidrar til å styrke både validiteten og reliabiliteten (Askheim og Grenness 2008, 143). Vi jobbet alle tre med å vurdere funnene, både i arbeidet presentert i kapittel **4.0** "*Presentasjon av funn*" og **5.0** "*Analyse og drøfting*", nettopp for å redusere risikoen for feiltolkning, og at vi faktisk hadde en felles oppfatning av den innsamlede informasjonen og analysen av den.



Figur 11.1: Kvalitativ analyse som en sirkulær prosess.

(Askheim og Grenness 2008)

Vi ser av modellen kvalitativ analyse som en sirkulær prosess som innbefattes av 3 steg:

1. Beskrive – **2. Kategorisere** og **3. Binde sammen** (Askheim og Grenness 2008, 146).

Det første vi gjorde var å prøve og gi en så detaljert og nøyaktig så mulig beskrivelse (**1**) av vårt forskningsområde. Vi laget 3 hovedkategorier – “*Strategi*”, “*HR som strategisk støttespiller*”, og “*HR’s rolle i kriseledelse*”. Dette med utgangspunkt i våre tre forskningsspørsmål. Basert på disse organiserte vi våre datafunn ut ifra tema ved at vi valgte å dele inn kategorisk (**2**) for å systematisere datainformasjonsmengden. Vi var her ute etter å identifisere meningsinnholdet i de svarene vi fikk fra våre respondenter. Når først datamaterialet er til stede i beskrivende form i den kvalitative analysen, vil kodingen skje delvis parallelt og i etterkant. Dette fordi ved kvalitative analyser så foreligger det ikke noe måleinstrument (for eksempel strukturerte spørreskjema i kvantitativ metode) hvor man på forhånd kan kode dette. (Askheim og Grenness 2008).

Det er tekstmaterialet (svarene fra e-post intervjuet samt transkribering av videomøte i vårt tilfelle) vi har kodet. Vi hadde altså en stor mengde data som måtte brytes ned, tolkes ut ifra underliggende begreper (konseptualiseres), kategoriseres for så settes sammen (**3**) igjen til en beskrivelse. Denne samlede prosessen er det som kalles koding (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 187).

Noe av utfordringene i kvalitativt forskningsarbeid dreier seg om at man ut i fra en stor mengde (og ofte ustrukturert data), skal hente ut det som er fornuftig (Johannessen, Christoffersen, og Tufte 2016, 161). Før man begynner selve analysearbeidet er man dermed nødt til å redusere mengden innsamlet data. Tanken vår var å hente ut den informasjonen vi så

som mest relevant opp mot vår problemstilling og de ovennevnte temaene vi delte denne inn i, samtidig som vi ikke mistet viktig informasjon i denne prosessen.

Hensikten med selve dataanalysen består i utgangspunktet av to deler:

- ✓ Vi organiserte data etter tema: Altså vi ordnet datamaterialet på en systematisk måte, hvor man samtidig reduserer mengden data og med dette ligger til rette for ikke å utelate viktig informasjon.
- ✓ Vi analyserte og tolket: Man gjør sine egne oppfatninger av den innsamlede informasjonen (persepsjon), og utvikler perspektiver og fortolkninger i henhold til dette.

Vi ser her at denne fremgangsmåten «flyter» litt inn i hverandre, som forfatterne også påpeker. Men hensikten her er å først å gå fatt på selve organiseringen og inndelingen av innsamlet data, for så gå mer og mer over til jobben med å analysere og fortolke datainformasjonen. (Johannessen, Christoffersen, og Tufte 2016, 163).

Hvor nøyaktig vil våre data og funn er kan vi sette i sammenheng med reliabilitet. Altså nøyaktigheten av selve undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvordan dataene samles inn og på hvilken måte disse bearbeides (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 36). Med dette i tankene så var samtlige involvert i selve analysearbeidet, hvor vi sammen kodet og tolket resultatene. Vi ville forsikre oss om at alle hadde en felles oppfatning av hva den innsamlede informasjonen fortalte oss, såkalt intersubjektivitet. Dette bidra igjen til en styrket reliabilitet og validitet (Askheim og Grenness 2008, 143).

3.8 Reliabilitet og validitet

Innenfor kvalitativ forskning så kommer man ikke utenom noen sentrale kvalitetskriterier, som pålitelighet og gyldighet (reliabilitet og validitet). Reliabilitet dreier seg om at dersom man foretar ny test/ måling av det samme forskningstemaet på et senere tidspunkt, så vil man komme ut med det samme resultatet. Dette gitt at den ble utført med de samme forutsetningene. Eller om tilsvarende resultater ble oppnådd ved bruk av samme metode av en annen forsker (Askheim og Grenness 2008).

Begrepene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet benyttes som en pekepinn på kvalitet. For forskningsprosjekter så handler det i hovedsak om at påliteligheten (reliabiliteten), sammenhengende må gjøre seg gjeldende hele veien gjennom prosjektet (Tjora 2017, 231). Økt validitet gir også et bedre beslutningsgrunnlag, kontra lav grad av validitet som kan medføre feilaktige avgjørelser/ slutninger (Tjora 2017, 232).

Siden våre intervjuer i hovedsak ble gjort via e-post, var det ikke noe grunnlag for en umiddelbar feedback, slik en kan gjøre ved dybdeintervju ansikt til ansikt. For å prøve å sikre oss økt reliabilitet og validitet, omstendighetene tatt i betraktning, så sendte vi ut noen oppfølgingsspørsmål til våre respondenter. Dette for å få på det rene og en bekreftelse på at ikke noe var uklart. Og ved noen av respondentenes svar så følte vi det var grunnlag for å få en mer utdypning ved enkelte av de spørsmålene vi hadde stilt. De fleste respondentene fikk tilsendt samme intervju spørsmål og oppfølgingsspørsmål, der andre fikk tilsendt mer spesifikke oppfølgingsspørsmål i tillegg. Dette for å øke vår forståelse av den informasjonen vi allerede hadde fått, og ikke minst for å gi oss økt reliabilitet og validitet i vår forskning.

En potensiell svakhet og utfordring ved kvalitativ metode og intervju er blant annet at utvalget *må* være representativt for å være valid, altså det må kunne representere hele populasjonen med en viss nøyaktighet. Det er ofte svært tids- og ressurskrevende, og man må gjerne nøye seg med et visst antall respondenter. Utvalget er dermed begrenset, noe som igjen gjør det problematisk med tanke på generaliserbarheten (Askheim og Grenness 2008).

Det er 2 ulike former for validitet, - ekstern versus intern validitet. Der intern validitet omhandler om det er kausalitet (årsakssammenhenger, konsistens) mellom de funnene som kommer frem i undersøkelsen. Og når man snakker om ekstern validitet, dreier dette seg om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen er overførbart til lignende situasjoner (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017). Vi ser ut ifra vår forskning at funnene kanskje ikke i stor grad er generaliserbare, noe som heller ikke var hensikten med undersøkelsen. Vårt mål med oppgaven har vært å analysere hvorvidt HR-ledere er involvert og har innflytelse som strategisk støttespillere til toppledelsen under Covid-19 pandemien. Noe som er et snevert forskningsområde med tanke på den tiden vi befinner oss i nå, i motsetning til HR som strategisk støttespiller på generelt grunnlag. Men vi ser helt klart at vi kan trekke noen paralleller mellom virksomhetene, samt dra noen konklusjoner ut ifra de virksomhetene som har vært involvert i vår forskning.

Den informasjonen en skal få tak i må være relevant for den aktuelle problemstillingen. Det vil si at informasjonen også må være valid (gyldig). Dette handler om at undersøkelsen som gjennomføres faktisk måler det som den har til hensikt å måle. Altså at mellom prosjektets utforming og funn er det en logisk sammenheng (Tjora 2017). Ved å være spesifikk i vår problemstilling og spørsmål ut mot de potensielle respondentene som eventuelt ville ta kontakt, så var tanken at dette kunne være med på å øke validiteten i fra våre informanter. Dette ettersom respondentene som vi da fikk tilbakemelding fra gjerne følte de var kompetente, innehar kunnskap og erfaring på området og sitter i stillinger/ roller som gjorde dem representativ for vår problemstilling. Dette var samtidig en utfordring for oss med tanke på den utradisjonelle måten vi kom i kontakt med våre respondenter på. Ettersom vi søkte etter aktuelle respondenter via sosiale medier som LinkedIn, visste vi ikke på forhånd hvem som ville ta kontakt, og om, og i hvilken grad disse i realiteten var representativ.

3.9 Forskningsetikk

I alt forskningsarbeid vil det være et etisk aspekt å måtte forholde seg til. Etikk dreier seg om en del uskrevne regler for hva som er rett og galt i henhold til beslutninger vi tar og måten vi går frem på. Vi blir styrt av et sett med moralske prinsipper som er avgjørende for vår atferd (Geir Kaufmann og Kaufmann 2015). Vi har gjennom hele undersøkelse vært åpen om hva forskningen har gått ut på og hvordan vi behandler den innsamlede informasjonen fra våre respondenter. Dette kan vi se i sammenheng hvor vi kan knytte transparens (gjennomsiktighet) opp mot god etikk. Ifølge Tjora (2017) så dreier dette seg om en god etisk gjennomtenkt formidling, altså publisering og allmennformidling. Altså hvordan man bruker forskningsdataene i etterkant, hvordan og i hvilken grad det kan publiseres og hvor, eller for eksempel ved bruk av dataene til videre forskning (Tjora 2017, 232).

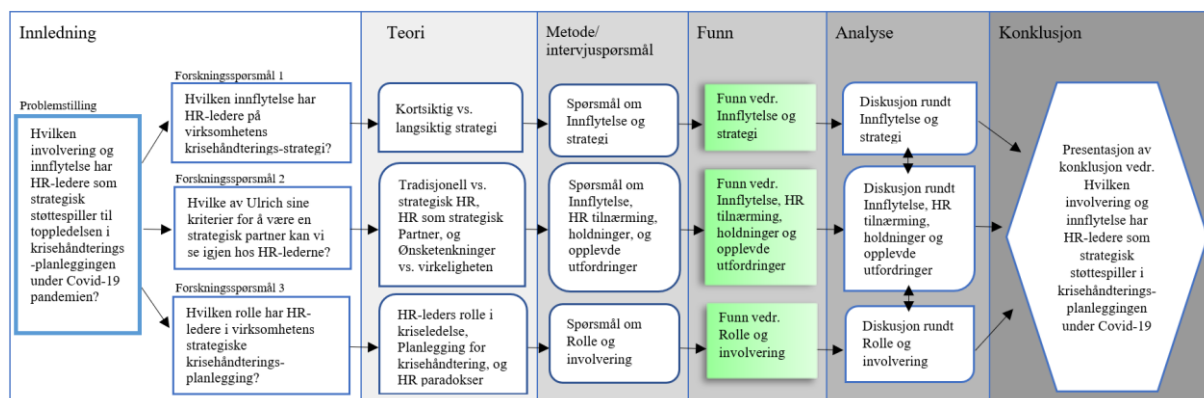
Vi valgte å sitere informantenes svar direkte slik vi fikk dem per e-post, med unntak av respondent 4 og 5, som ble transkribert (bortsett fra oppfølgingsspørsmålene). Dette for at det ikke skulle oppstå noen form for endret forståelse eller virkelighetsoppfatning av innsamlet data. Dette med den hensikt at de involverte menneskene ikke skulle bli påvirket av vår persepsjon og eventuell feiltolkning.

Anonymisering blir særlig viktig når sensitive og følsomme temaer tas opp. Dette for at respondentene skal føle seg trygge på at de ikke kan la seg gjenkjenne når man bruker direkte sitater. Noe vi har hatt gjennom hele prosessen og i dialogen med våre respondenter. Vi har bevisst brukt *Respondent 1, 2, 3* og så videre når vi har henvist til funn i oppgaven vår. Vi har også valgt å holde bedriftenes navn og spesifikke størrelse anonyme. Dette var tiltak vi ønsket å ha fokus på fordi det er enkeltmennesker som blir berørt av vår forskning, - det kan få konsekvenser for de personene som er involvert. Det må tas særskilte hensyn ut ifra slike etiske standarder. Hvilket er svært aktuelt og viktig med tanke på vår forskning, da dette berører enkeltmenneske direkte, og i relasjonen til andre mennesker (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 163).

Det er også et etisk dilemma hva skal man «påføre» respondentene av press i intervju situasjonen og forskningsprosessen generelt. I en tid der Covid-19 allerede har påført ekstra stress og uro ønsket vi ikke å ta opp for mye tid, ettersom respondentenes andre prioriteringer sto høyere på listen. Som et tiltak på dette var vi veldig forsiktige og ydmyk i vår tilnærming og henvendelser til respondentene. Og samtidig så valgte vi å utføre skriftlige intervjuer per e-post. Dette ettersom møtevirksomhet, uavhengig om det er ansikt til ansikt, eller nå i disse tider - via digitale plattformer, krever tid og planlegging. Å besvare et skriftlig intervju kan gjøres “i ro og mak”, på respondentenes egne premisser.

Forskningsetikk er videre spesielt opptatt av personvern, slik at de som deltar i oppgaven ikke blir skadelidende (Tjora 2017, 232). Personopplysningsloven legger føringer for krav om samtykke. De personene som ble utvalgt til å delta i studien fikk tilsendt et skriftlig samtykkeskjema for signering, med informasjon om frivillighet, samt muligheten for å trekke seg så lenge oppgaven pågår. Samtidig fikk de informasjon om taushetsplikt og at opplysningene ville bli anonymisert. Dette ble så meldt inn til NSD - Norsk senter for forskningsdata.

4.0 Presentasjon av funn



Vi startet denne oppgaven med å presentere vår problemstilling:

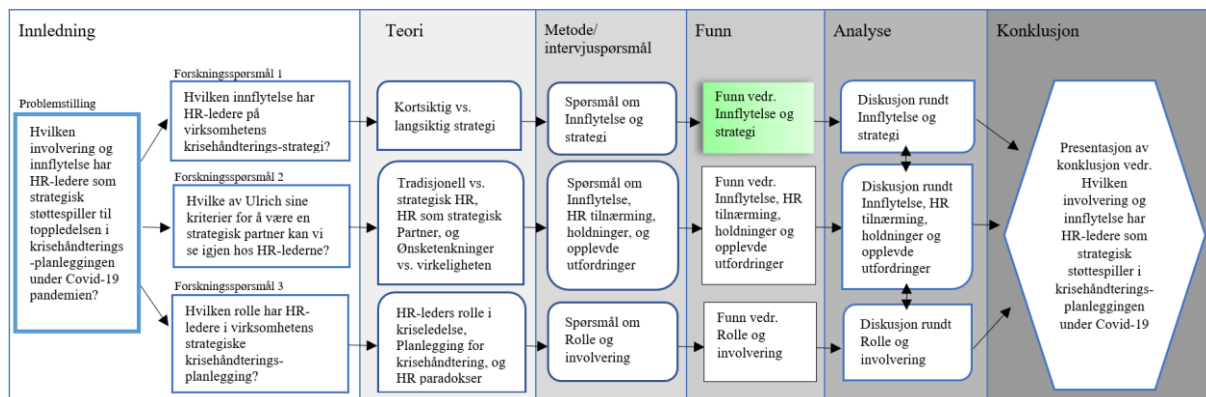
“Hvilken involvering og innflytelse har HR-ledere som strategisk støttespiller til toppledelsen i krisehåndterings-planleggingen under Covid-19 pandemien?”

Vi ønsker å besvare denne problemstilling ved hjelp av tre forskningsspørsmål:

1. Hvilken innflytelse har HR-lederne på virksomhetens krisehåndteringsstrategi?
2. Hvilke av Ulrich sine kriterier for å være en strategisk partner kan vi se igjen hos HR-lederne?
3. Hvilken rolle har HR-lederne i virksomhetens strategiske krisehåndterings-planlegging?

I denne delen av oppgaven presenteres funnene vi har gjort i intervjuprosessen. Vi identifiserer først relevante funn fra intervjuene, før vi i neste punkt **5.0** Analyse og drøfting går dypere inn i materien og ser svarene opp mot hverandre, samt opp mot teorien vi har samlet i punkt **3.0** «Teori». Vi vil presentere funnene med samme struktur som teoridelen hovedtemaer: «Strategi», «HR som strategisk støttespiller» og «HR`s rolle i kriseledelse».

4.1 Strategi



I dette punktet har hensikten vært å avdekke om HR-lederne er involvert og har innflytelse i de strategiske beslutningene som nå under Covid-19 pandemien tas av toppledelsen. Og som av naturlige grunner “kommer i veien for” eller blir et tillegg til virksomhetens langsiktige strategi. Altså hvordan HR-lederne nå jobber for å imøtekomme endringer som omhandler virksomhetenes daglige drift. Teoretisk grunnlag har vi funnet hos Mintzbergs teori om de 5 P'ene, hvorav vi har hatt fokus på to: Plan og Mønster (Pattern). Disse omhandler kortsiktig versus langsiktig strategi, der det forfatter kaller “Emergent strategy” er en tilvoksende strategi som må hensyntas og implementeres i den eksisterende strategien. Vi vil her presentere funn som skal være med på å svare på vårt forskningsspørsmål nummer 1: *Hvilken innflytelse har HR-ledere på virksomhetens krisehåndteringsstrategi?*

Respondent 1 forteller at “Vi lager scenarier som vi dokumenter og diskuterer. Vi setter på både kostnader og inntekter. Vi diskuterer f. eks scenarioer som gjør det nødvendig å gå til mer drastiske steg ift. bemanning, men vi er ikke der ennå. Dersom dette blir langvarig, så kan dette bli meget alvorlig for også vår virksomhet.”. Han forteller videre at virksomhetens eksterne interessenter forsøkes ivaretas: “Vi ser også på hvordan vi kan håndtere kundenes og leverandørens behov i en tid de får dårligere likviditet og vil pause/utsette/si opp kundeengasjementet, eller bare utsette betaling.”. Tiltak igangsatt for å oppnå dette er at “HR-sjefene i de ulike landene sitter i Corona oppfølgingsmøter hver morgen og kommuniserer status og anbefalinger videre til konsernledelsen. Samarbeidet med fagforeningene og bedriftshelsetjenesten er også viktig.”.

Virksomheten til respondenten har et eget krisehåndterings-dokument, som vi ikke kunne få tilgang til grunnet at virksomheten er et børsnotert selskap.

Respondent 2 forteller at *“HR følger opp alle endringer og iverksettelse av tiltak fra NAV, regjeringen og stortinget.”*, og at hun om HR-leder Konsern bistår og evaluerer de forskjellige scenarioene som har oppstått og som mulig kan oppstå, - noe som forteller oss om den kortsiktige, emergent-strategien til virksomheten. Den langsiktige strategien synes også å være ivaretatt i denne perioden: *“Vi må også forsikre oss om at vi ivaretar økonomi og muligheter slik at vi alle har en arbeidsplass å gå tilbake til etter denne korona pandemien.”*. Og at *“Dette er noe som skjer i en svært høy fart og av den grunn så blir det mye mer «spot on» arbeid i denne fasen. Det er de store interne milepælene som er mulig å holde.”*, og at *“Det vi har forstått i dag har gjerne endret seg til i morgen.”*.

Hun forteller videre at *“Det er mange gråsoner i denne fasen pga. uklarerheter fra myndighetene og fra Nav på hvordan vi skal håndtere og gjennomføre de nye tiltakene. Tiltak besluttet og så er det ofte uklart når de iverksettes.”*. Respondenten forteller at de da jobber i perioder *“... – hvor man tror og håper at man gjør det riktig og har forstått de nye tiltakene og forsøker på best mulig måte å ivareta både bedriftens inntektsgrunnlag og de ansatte. Noe som til tider er et svært vanskelig puslespill.”*.

Avsluttende forteller hun om en ambidekstre tilnærming til denne problematikken: *“På en annen side så er det også min jobb å påse at alle krav og godkjenninger som hører den normale hverdagen til ivaretas og gjennomføres, for det er faktisk en vanlig hverdag etter dette. Strategien for det som skjer etter dette må også utarbeides.”*.

Respondenten opplyser at virksomhetens krisehåndterings-arbeid utføres på bakgrunn av en standardisering kalt SWAN-struktur, som er en metodikk hentet fra forelesning på NHO sine medlemsmøter. Denne strukturen var implementert før Covid-19 inntraff, og det kan dermed antas at dette er et tillegg til virksomhetens langsiktige strategi.

Respondent 3 forteller at *“HR har etablert en kriseplan og denne er nå tatt i aktiv bruk.”*, og at *“HR har utarbeidet planen som del av arbeidet med systematisk HMS system.”*. *“Strategi for håndtering av krisen underveis, besluttet løpende i beredskapsgruppen, - som er etablert i ulike nivåer og følger bedriftens vanlige organisering.”*. Dette opplyser hun at gjelder også for ulike prosesser og tiltak. Hun forteller om en proaktiv tilnærming til

virksomhetens tilvoksende strategi: *“I våre løpende daglige beredskapsmøter har vi en fast struktur, vi starter alltid med spørsmål om liv og helse, - har det dukket opp noe vi må ta hensyn til på dette området. Deretter går vi gjennom status for kundesituasjon, omsetning, forventet utvikling og til sist alle andre saker, som f.eks. kostnadskontroll.”*. Hun utdyper at *“Vi merker jo nå med koronasituasjonen at det som virkelig teller er å redde jobbene for de ansatte hos oss, det er i stor grad derfor vi jobber så hardt nå for å redde bedriften vår.”*.

Respondenten opplyser avslutningsvis at kriseplanen har eksistert i 10 år *“... og vi har brukt den og oppdatert den underveis, i forbindelse med svineinfluensa i 2011 (eller var det fugleinfluensa?) og ved hendelser der våre medarbeidere har dødd.”*.

Respondent 4 forteller at hun som HR-leder sitter i en “cold response” gruppe sammen med ledelsen som skal følge opp Covid-19 situasjonen. *“... vi har hele tiden gjennom denne perioden se på kostnader og forstå bildet, hvilke inntekter har vi, hvilken kostnad har vi, går dette opp, samtidig hele tiden ha de ansatte i fokus da. Hvordan vil dette gå utover de ansatte og hvordan kan vi håndtere dette og hvordan kan vi minimere konsekvensene for de ansatte.”*.

Respondent 5, medeier i samme virksomhet, forklarer at det er de ansatte som er i fokus nå i disse Covid-19 tider: *“Dette har jo vært et strategisk valg vi har gjort i alle beslutninger. Det er alltid lett å si de ansatte først, men når hele selskapets eksistens står på spill, da hadde vi oppe i styret hva gjør vi med kostnadsreduserende tiltak, hvis inntektene faller vekk. Vi ønsker å etterleve verdiene våre om ansatte først og i stedet for permittering ønsket vi å ha en eventuell kollektiv tilbakeholdelse av lønn slik at det blir likt for alle.”*. Og videre at *“Vi har jobbet oppover mot den globale krisen for å finne muligheten enn å skalere ned arbeidet. Vi har jobbet istedenfor å vente på at krisen skal gå over.”*. Han forteller videre at *“Vi har jo akkurat begynt å jobbe med å lage en strategi for (virksomheten). Krisehåndtering strategi er jo ikke akkurat det vi har hatt, men det sammenfaller veldig med hvordan vi er som selskap og hva vi gjør i kriser. For det å være i en start up som lever av å selge timer det er egentlig det å drive med krisehåndtering til enhver tid. Vi har egentlig trent på det siden vi startet da, vi har jo måtte prøve oss frem og finne ut hvordan ting fungerer.”*. Han utdyper med at *“Vi har også hatt en burning platform at vi ikke må være for langsiktig i alt vi gjør, at nå må vi overleve i dag og denne uken, de vanlige problemene våre kan vi legge litt til siden.”*. Han forteller videre om

spesifikke tiltak og verktøy som benyttes for å ivareta de ansatte: *“Vi har jo digitale måleverktøy som vi følger med på underveis for å se på de ulike driverne for engasjementet og det andre er det som gjøres i varehuset på operation hvor vi ser at de målene vi jobber med blir realisert, og der ser vi at vi har fått det til. Men det har vært krevende med tanke på kortsiktigheten med å overleve en uke.”*

Respondent 4 forteller avsluttende at *“Det er mange nye oppgaver som dukker opp og som krever tid og oppmerksomhet som gjør at man ikke får satt seg ned og tenkt like langsiktig som man har lyst til.”*

Respondent 6 forteller at *“Det ble tidlig satt ned en «Korona-stab», bestående av CEO, Country Manager Norge og HR Manager. Teamet har daglige møter for gjennomgang av (nye) retningslinjer og rutiner fra myndighetene, og for å se på hvordan dette skulle håndteres internt hos oss. Det ble tidlig i gang en evaluering av hvilken betydning COVID-19 ville få for «mennesker, miljø, eiendeler og omdømme», og det ble deretter satt i gang kjøreplaner og utarbeidelse for planer/tiltak ved «worst case» scenarios.”*. Respondenten opplyser at virksomheten har et eget krisehåndterings-dokument, og at de har avholdt et gratis webinar om krisehåndtering for sine ansatte og kunder.

Respondent 7 forteller at HR-leder i sin virksomhet *“Deltar i ledergruppe, i planleggingsmøter og i utarbeidelse av kommunikasjonsplan internt og eksternt.”*, og at de gjennomgår krisehåndterings-strategien løpende i ukentlige ledermøter. Dette forteller oss at virksomheten tar utfordringene rundt Covid-19 og tilhørende tilvoksende strategi på alvor. Respondent 7 sin virksomhet har ikke et eget krisehåndterings-dokument.

Respondent 8 uttaler at de ikke har opplevd en like stor krisetilstand som det andre bransjer gjerne har, og at *“Vi er fortsatt i full drift.”* Hun forteller videre at *“I toppledelsen sitter Daglig leder, jeg som HR og økonomisjef og en Prosjektsjef. Resterende personer i ledelsen er Serviceleder og Prosjektledere”*. Hun forteller videre at *“Begrensningene i denne perioden er at alle har hjemmekontor, og det begrenser prosessen en del med tanke på at man jobber på forskjellige tider av døgnet. Da blir ofte ikke prosessene like effektive lengre, så det er vår utfordring.”* Virksomheten er en prosjektdrevet bedrift, som

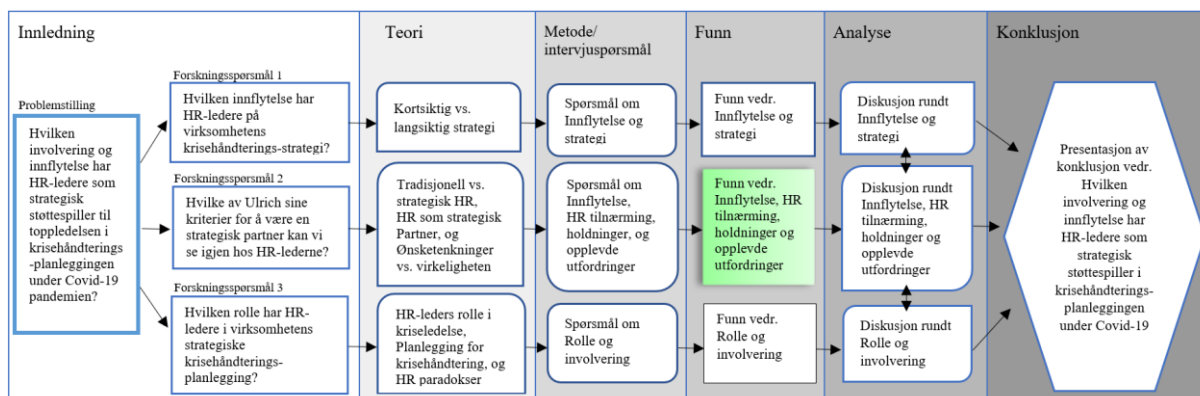
samarbeider med store hovedentreprenører, og at *“Når vi er underlagt disse entreprenørene er det de som styrer overordnet hvordan krav som settes til produksjonen, og spesielt under en slik global krise som har oppstått i dette tilfellet. Det vil si at vi må ha flere krisehåndteringsplaner ut i fra hvilket prosjekt vi tilhører, og ikke minst en overordnet som gjelder for oss som bedrift.”*. Hun opplyser at virksomheten ikke har et eget, spesifikt krisehåndterings-dokument, men at *“... alt slikt er innarbeidet i et eget KS system (kvalitetssikringssystem)”*. Det er respondenten som har hovedansvaret for å utarbeide samt implementere nye prosesser og tiltak i forbindelse med Covid-19.

Oppsummering av funn vedrørende forskningsspørsmål 1:

“Hvilken innflytelse har HR-ledere på virksomhetens krisehåndteringsstrategi?”

Basert på våre funn så ser vi at samtlige av våre respondenter er aktivt med i planleggingen og utformingen av virksomhetenes krisehåndteringsstrategi, og at de har en plass ved lederbordet. To respondenter sin virksomhet har ikke et eget krisehåndterings-dokument, mens én respondent har flere krisehåndteringsplaner ut ifra prosjekt, i tillegg til en overordnet for virksomheten. Den kortsiktige strategien synes å ivaretas ved at HR -lederne er involvert i planlegging og utarbeiding av krisehåndterings-strategi, samt at alle er med og deltar i daglig/ ukentlig møtevirksomhet. Den langsiktige strategien synes å ivaretas ved at virksomhetene har fokus på å også implementere kortsiktige tiltak, noe som kan virke paradoksalt, men som vil tydeliggjøres i drøftingsdelen. Disse for å sikre virksomhetenes overlevelse og for å minimere usikkerhet og skade for interessenter samt virksomhetenes egen økonomiske situasjon.

4.2 HR som strategisk støttespiller



I dette punktet har hensikten vært å avdekke hvilke kriterier og anbefalinger HR-lederne møter nå under Covid-19. Dette for å være en strategisk støttespiller. I tillegg til dette vil vi presentere funn som viser noe om arbeidsoppgaver som er av tradisjonell HR-rolle, versus en strategisk HR-rolle. Å være en strategisk HR partner beskrives i vår teori fra Dave Ulrich gjennom følgende: At HR bør være proaktiv, deltagende, og støttende. At de hensyntar ansatte, evaluerer følger, evner å velge og implementere, identifiserer hvordan de best skal jobbe, viser seg verdig av tillit, tilbyr innsiktsfull og ny informasjon, ideer og tanker, og kan komme med forslag om behov for kompetanse, ledelse og organisasjon. Vi vil også se på funn som sier noe om hvordan HR-lederne har mulighet til å fungere strategisk, sett opp imot teori fra “Ønsketenkninger versus virkeligheten”. Disse funnene skal samlet være med på å svare på vårt forskningsspørsmål nummer 2: “Hvilke av Ulrich sine kriterier for å være en strategisk partner kan vi se igjen hos HR-lederne?”.

Respondent 1 forteller at han opplever HR som en deltagende og støttende part mot toppledelsen i sin virksomhet; “HR er en selvskreven og viktig aktør ifm. alle relevante tiltak som helsemyndighetene, Regjeringen og Stortinget vedtar.”. Han utdyper med at “Vi er en meget relevant rådgiver for konsernledelsen og andre ledere i alt som har med arbeidsmiljøet og vår kultur å gjøre, herunder hvordan man skal få best mulig effekt av at så godt som alle bruker hjemmekontor daglig.”. Måten dette gjøres på er at “HR drøfter dette både med andre ledere og fagforeningene. Så snart vi er enige om vår policy, så er det som regel en prosess som går direkte fra HR og noen ganger fra HR via lederne til resten av organisasjonen.”, og

at *“HR både dokumenterer, kunngjør og kommuniserer de ulike budskap på intranettet, deler dokumenter i skyen, sender e-post og chat, bruker telefon til 1:1-samtaler, og vi beskriver via andre kanaler som Google Hangouts (type Skype Møter som er tilgjengelig i Google Calendar) at nye tiltak kommuniseres og implementeres.”*

Han forteller videre at *“HR får i denne situasjonen et økt ansvar for kommunikasjon og flere av våre ledere trenger rådgivning fra oss.”*. Respondenten opplyser at evaluering forekommer ved at *“Vi gir hverandre tilbakemeldinger i møter og i noen tilfeller pr mail eller via andre kanaler.”*, og at *“Alle team har regelmessige møter.”*

Respondent 2 forteller at *“HR sin innflytelse er stor i denne korona-epidemi-perioden. HR-leder Konsern (meg selv) er tett på konsernledelsen og eier for å bistå og evaluere de forskjellige scenarioene som har oppstått og som mulig kan oppstå.”*. Videre uttaler respondenten at *“Vi har fokus på å gjøre det beste for både arbeidsgiver og arbeidstaker selv om det også inkluderer tøffe valg.”*. Respondenten opplyser også at det er hun som HR direktør Konsern som *“Er ansvarlig for å oppdatere krisehåndterings dokumentet, opplæring av de involverte (slik at alle forstår prosessen og er trygg i rollen sin) og evaluering i etterkant av en krise. Det er mange som er både trygge og gode på å være «på i en krise» her i (virksomheten) og omstilling benyttes i aller høyeste grad – her gjør vi alle det som må gjøres.”*

Vedrørende håndtering av usikkerheten bedriften befinner seg i forteller respondenten at *“Ledelsen har fått svært gode tilbakemeldinger fra de ansatte på hvordan vi håndterer denne situasjonen og alle ansatte føler seg inkludert, ivaretatt og informert.”*. Videre beskriver respondenten om sin involvering i de strategiske beslutninger at *“jeg er en del av beredskapsgruppen og har det overordnede ansvaret for lover/regler/retningslinjer og utførelse.»*. Respondenten uttaler videre at *“Jeg opplever dette som velfungerende selv om hver dag er litt armer og bein pga. de konstante endringene og tiltakene som iverksettes.”*

Ved spørsmål vedrørende hvordan de evaluerer milepæler i krisehåndteringsstrategien uttaler respondenten at de evaluerer ved at: *“... beredskapsgruppe som gjennomfører daglig møter med SWAN struktur som et utgangspunkt. I hvert møte så gjennomgås tema som Status, Worst Case (hva er det verste som kan skje og er vi forberedt på det), daglige Aksjonspunkter og man diskuterer planer og behov for Neste møte = SWAN. I dette møtet så tar man også opp milepæler på konkrete tiltak eller aksjonspunkter som skal gjennomføres, ...”*

Respondent 3 forteller at hun som HR-direktør er involvert i virksomhetens kriseberedskapsgruppe, og at det i deres daglige beredskapsmøter er viktig at alle åpent kan dele sine syn på situasjonen, fra ulike perspektiver. Hun påpeker at beredskapsgruppen bidrar til felles løsninger, men samtidig at *“... det forventes at HR skal sitte i førersetet i forhold til krisehåndtering.”*. Måten dette gjøres på er at *“HR har vært ansvarlig for å koordinere alle tiltak, fordele ressurser og følge opp i beredskapsgruppene.”*.

Ved spørsmål vedrørende hvordan de evaluerer milepæler i krisehåndteringsstrategien uttaler respondenten at *“Vi har ikke hatt mye tid til egen evaluering, vi har gjort evalueringer løpende. Vi har også fått feedback fra våre eiere, medarbeidere og tillitsvalgte på at jobben vi gjør har blitt satt pris på.”*.

Hvordan bedriften predikerer nye potensielle utfordringer forteller respondenten er at hun i samarbeid med toppledelsen starter beredskaps møtene med spørsmål om liv og helse, og deretter går gjennom status for kundesituasjon, omsetning, forventet utvikling og til sist andre saker. Videre forteller hun at *“I denne gjennomgangen har ledelse/ beredskapsgruppe i fellesskap funnet løsninger og kunnet forutse en del av de utfordringene som ligger foran oss. Her er det viktig at alle åpent kan dele sine syn på situasjonen, fra ulike perspektiver. Vi har diskutert alt fra enkelte medarbeideres utfordringer, hvordan våre permitterte medarbeidere har det, til hva vi ser for oss at myndighetene vil gjøre,”* Hun uttaler også at *“Vi har også fått mobilisert de ansatte til å se de løsningene på problemet.”*.

Respondenten rapporterer at hun stort sett er fornøyd med graden av HR`s involvering og innflytelse, men at: *“... vi i HR kunne gjerne blitt lyttet oftere og bedre til, jeg mener at menneskene faktisk er en bedrifts eneste virkelige viktige ressurs, - og dermed burde HR vært involvert og hatt innflytelse på alle områder”*. Vedrørende utarbeidelse av krisehåndteringsplanen forteller hun at *“HR har utarbeidet planen som del av arbeidet med systematisk HMS system.”*.

Ved spørsmål om HR sin innflytelse på krisehåndteringsstrategien uttaler **Respondent 4** at *“Selv om det er få som er ansatt som HR har de fleste i ledelsen et stort fokus på HR generelt, det er høyt på prioriteringslisten. Det har det vært i denne perioden også.”*, og samtidig at hun som HR-leder *“... har vært enda tettere på ledelsen, vi snakker oftere sammen og synkroniserer ofte for å forstå hvordan situasjonen er.”*. Bedriften har også gjennom perioden hatt fokus på å minimere konsekvensene for de ansatte, hun sier at *“Hvordan kan vi gjøre*

dette sammen, slik at man slipper å permittere folk. Så jeg synes HR har hatt stor innflytelse på hvordan man har håndtert denne situasjonen i bedriften, rett og slett for at de ansatte er i fokus.”.

Ved spørsmål om hvordan HR deltar og involveres ved utarbeiding og implementering av nye tiltak i forbindelse med pandemien forteller respondenten at *“Konkrete ting vi har gjort er å sende ut en undersøkelse der vi har satt ned spørsmål på hvordan har du det på jobb nå, føler du deg ivaretatt, lurer du på noe, opplever du at du er produktiv når du jobber hjemmefra. slik har vi fått inn litt data. Denne informasjonen har HR fått inn i ledelsen slik at vi kan ha diskusjoner om hvordan faktisk ting er ute i bedriften og ikke bare på enkelt samtaler. Vi får et mer reelt bilde av hvordan situasjonen er og følge opp de ansatte.”.*

Respondent 5, medeier i samme virksomhet utdyper respondent **4** sitt svar med at *“Det som har endret seg i under dette som skjer nå er nå at vi snakker sammen mye hyppigere enn tidligere.”.* Respondenten forteller videre at: *“Vi har også jobbet mye med at det som blir sagt og besluttet og hvordan det blir oppfattet av resten av organisasjonen. Slik at vi har en felles oppfattelse.”.*

Videre uttaler **respondent 4** vedrørende evaluering og predikering av nye potensielle utfordringer at: *“Ting går så fort nå så vi har ikke mulighet til å sette ned noe evaluerings organ som sitter og tikker av bokser, men å sette i gang med midlertidig lønnskutt som de får tilbake på et senere tidspunkt. vi har jo løpende dialog. Som for eksempel med tiltaket om vi ikke skulle klare oss på inntektssiden. vi evaluerer jo underveis hvordan ting oppfattes i organisasjonen og justerer underveis.”.*

Ved spørsmål om HR har tid både det administrative og strategiske arbeidet uttaler **respondent 5**: *“en viktig forskjell i (virksomheten) fra andre bedrifter er at vi ikke opplever HR som en egen avdeling, de er bare oljen i maskineriet. Medarbeider ansvaret er på en måte delegert til alle i organisasjonen og det fungerer på lik linje eller gjerne bedre. Da vil de ansvarlige følge opp sine prosjekter og medarbeidere på en bedre måte.”.*

På spørsmål om hvilke strategiske beslutninger HR ikke er involvert i forteller **respondent 4** at *“Min opplevelse er at HR er representert rundt «beslutningsbordet» gjennom korona-utbruddet (og i vanlig drift) – formelt gjennom at CHRO er har en plass i ledergruppen og cold response-gruppen, og uformelt ved at både ledelsen og mellom ledelsen lytter til råd som kommer fra HR når de diskuterer og beslutter. Kommer ikke på noen spesifikke strategiske*

beslutninger HR ikke er involvert i.” Hun forteller videre at det kan skje at HR sine innspill ikke blir vektlagt i enkelte tilfeller, men at “... *da bunner det ut i at man har ulike syn på ting.*” og følger opp med at “*Gjennom korona-situasjonen har ledelsen og organisasjonen (og styret) vært veldig lydhøre på inputen som er kommet fra HR.*”. Hun avslutter med å fortelle at hun er fornøyd med graden av HR`s involvering og innflytelse: “... *og anbefalingene vi sammen har kommet frem til er blitt lyttet til.*”.

Respondent 6 opplyser at hun som HR-leder er deltagende i virksomhetens “Korona-stab”, og at “...*alt snakkes igjennom slik at vi kan ha en stemme utad i organisasjonen.*”. Videre forteller respondenten at “*Det har vært uenigheter og høy temperatur i selve prosessen, men CMN (Country Manager Norge, som er Direktør for enhet Norge) er opptatt av å diskutere ting helt til vi har en felles forståelse. Dette er viktig for å kunne stå for det vi beslutter som et team.*”.

På spørsmål om respondenten har opplevd at HR-leders innspill ikke har blitt vektlagt forteller respondenten at “*Jeg opplever ikke at HR sine innspill ikke har blitt vektlagt, men at enkelte innspill har hatt behov for å «modnes».*”. Hun gir et eksempel der hun var tidlig ute og varslet på et ledermøte om behovet for å ta Covid-19 situasjonen på alvor, samt ba om at de måtte utarbeide worst case scenarios, “... *men dette måtte modnes noen dager.*”.

På spørsmål om hvordan virksomheten går frem for å evaluere milepæler i krisehåndterings-strategien svarer hun at “*CFO (økonomidirektør) CEO (adm direktør) og Country Manager Norge (leder for den norske avdelingen) går gjennom det finansielle og likviditeten i begynnelsen av uken. Møtene gir føringer på evt. videre tiltak.*”. Vi ser her at HR ikke er involvert i denne prosessen. Likevel er respondenten fornøyd med sin grad av involvering og innflytelse: “*Absolutt. CMN er ekstremt dyktig å håndtere slike prosesser – hadde leder vært svakere her, hadde nok HR hatt en større rolle og tatt utvidet ansvar, men når skipet styres så ekstremt dyktig, så er det en glede og fornøyelse å være med og faktisk lære en god del av to dyktige ledere.*”. Vi påpeker her at CMN er respondentens overordnede leder. Respondenten opplyser også at hun har tid til å fokusere både på det strategiske arbeidet og det administrative arbeidet “*Ja, med god hjelp av Korona-staben.*”.

Respondent 7 forteller at *“HR har stor innflytelse i vår strategi ...”*. Han opplever dette som et velfungerende samarbeid og at HR er en god veileder i diskusjonene rundt virksomhetens *“neste trekk”*. Videre fortelle respondenten ved spørsmål om HR har tid til å fokusere på det strategiske arbeidet med tanke på det administrative arbeidet som også må gjennomføres: *“Ja HR er dedikert til kommunikasjon og org. kultur. Administrative HR-funksjoner ligger i linjeledelse.”*.

Ved spørsmål om hvordan HR deltar og involveres ved implementering av nye prosesser/ tiltak i forbindelse med pandemien sier respondenten at de *“Deltar i ledergruppe, i planleggingsmøter og i utarbeidelse av kommunikasjonsplan internt og eksternt.”*.

Avslutningsvis forteller respondenten at de evaluerer milepæler i krisehåndteringsstrategien løpende i ukentlige ledermøter. Og at det evalueres ved at han deltar i ledergruppe, i planleggingsmøter og i utarbeidelse av kommunikasjonsplan internt og eksternt.

Ved spørsmål om HR sin strategiske innflytelse forteller **Respondent 8** at hun er det eneste personen med hovedansvar for HR, med mange operative arbeidsoppgaver. Samtidig sitter hun i toppledelsen, og får arbeide en del strategisk. *“I den forbindelse har jeg veldig stor innflytelse i bedriften, noe som er veldig bra og ikke minst viktig.”*. Videre forteller hun at *“Fra jeg startet var det ingen strategi eller målsetningsplan i bedriften. HR var noe helt nytt, så jeg har brukt tid på å lære ledelsen hva HR faktisk handler om. Bransjen som sådan ser gjerne på HR som en ren utgiftspost, og med det må man være tydelig på hva som forventes og hva HR faktisk kan levere av verdi for bedriften. Så for å svare på spørsmålet ditt kan jeg si at jeg har stor innflytelse på bedriftens krisehåndtering strategi.”*.

Ved spørsmål vedrørende hvordan HR deltar og involveres ved nye prosesser og tiltak forteller respondenten at *“Jeg opplever at jeg er heldig som har så mange samarbeidspartnere, men igjen så er det nødvendig for at alle forholdene skal bli ivaretatt.”*. Vedrørende evaluering forteller respondenten videre at *“Vi har ikke satt opp milepæler for krisehåndteringen, så det er noe jeg kommer til å ta med meg videre. Jeg tror at det ligger i at vi er en liten bedrift, og har ikke så stort organ på toppen, slik mange større selskap har. Men vi er flinke til å evaluere i etterkant av tiltak.”*.

Ved spørsmål om hvordan nye potensielle utfordringer predikeres uttaler respondenten at *“Verdikjeden til bedriften sier noe om alle leveransene bedriften har. Alt fra leveransene ut mot medarbeidere til produksjon, samarbeidspartnere og grossist. Når denne tydeliggjøres vil man også se hvilke ledd som blir påvirket av en situasjon. Verdikjeden er noe jeg har mast om at vi må få en god kontroll på”*.

Ved spørsmål om HR har tid til å fokusere på dette strategiske arbeidet, med tanke på det administrative arbeidet som også må gjennomføres kan uttaler respondenten at *“Både ja og nei. Det har ikke vært en lett vei for meg å få innpass med å jobbe strategisk, men etter litt tid har jeg fått med meg toppledelsen og styret på å tenke litt nytt, og der ligger nøkkelen. Først må man vinne tillit hos bedriften, og da er det lettere å få gjennom sine arbeidsmetoder og egen HR strategi.”*. Videre forteller hun at *“HR er et stort område, og det merkes at det ikke er så stor forståelse eller kunnskap om hos ledere i bedriften. Det må påregnes at man gjør en del usynlig arbeid.”*.

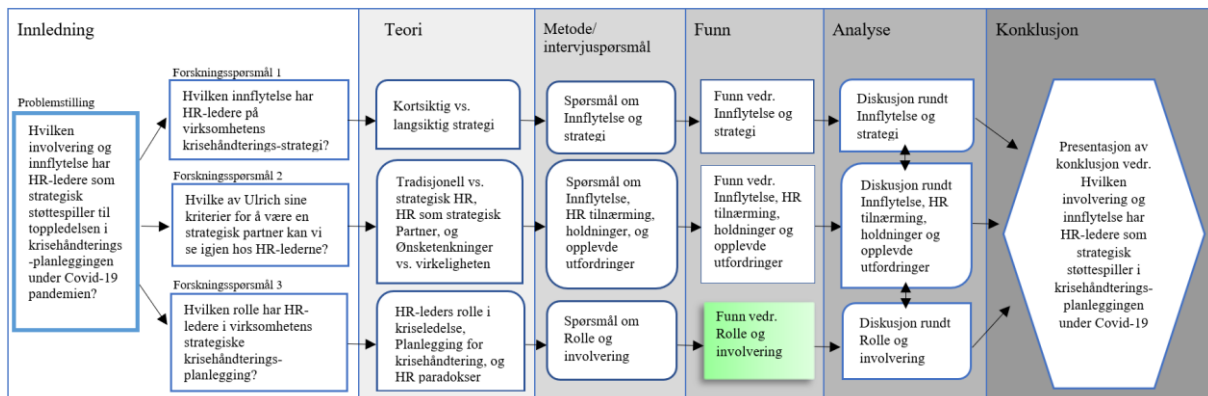
Ved spørsmål rundt hvilke strategiske beslutninger HR ikke er involvert uttaler respondenten at *“Vi har ulike strategier omkring prosjekter, utførelse og endringer der som Prosjektlederne sammen med Prosjekt sjefen står for. Som regel hvis det er uenigheter kan jeg bli dratt inn for å finne en løsning eller en policy som vi skal levere etter som er i tråd med de overordnede strategiene vi har i bedriften.”*.

Oppsummering av funn vedrørende forskningsspørsmål 2:

“Hvilke teoretiske kriterier må være oppfylt for at HR-lederne skal kunne fungere som en strategisk støttespiller?”

Ved spørsmål vedrørende HR ledere sin opplevde innflytelse på virksomhetens krisehåndtering strategi ser vi at de fleste av respondentene opplever å ha stor innflytelse og medvirkning i denne prosessen. Ut ifra våre funn så ser vi også at HR-lederne i stor grad får anledning til å ivareta de fleste av kriterier som Ulrich setter for at HR skal kunne være en strategisk partner.

4.3 HRs rolle i kriseledelse



I dette punktet har vi hatt fokus på å avdekke hvilken rolle HR-lederne har nå under Covid-19 pandemien. Vi har gjennomgått funn knyttet til teori rundt rolleavklaring, “Planlegging for krisehåndtering”, og vi avslutter med å se på funn som omhandler teori rundt hvordan HR kan navigere i paradokser. Vi vil her presentere funn som skal være med på å svare på vårt forskningsspørsmål nummer **3**: *Hvilken rolle har HR-lederne i virksomhetens strategiske krisehåndterings-planlegging?*.

Ved spørsmål om hvordan HR opplever samarbeidet ved utarbeiding og implementering av nye prosesser/ tiltak forteller **Respondent 1** at *“Vi er i samråd med andre ledere blitt enige om daglige og ukentlige rutiner som skal gjøre at man til stadighet har felles nettmøter og andre aktiviteter. HR-sjefene i de ulike landene sitter i Corona oppfølgingsmøter hver morgen og kommuniserer status og anbefalinger videre til konsernledelsen.”*.

Ved spørsmål om HR har tid til å fokusere på det strategiske arbeidet med tanke på det administrative arbeidet som også må gjennomføres forteller respondenten at *“Ja, det er riktig. Det må vi også gjøre fordi det er en krisesituasjon og en alvorlig situasjon for både landet, selskapet og våre medarbeidere. Samtidig frigjør vi i HR mye tid fra aktiviteter som stjeler tid i hverdagen, f. eks mange avbrytelser.»*. Respondenten eksemplifiserer dette med at *“I HR fortsetter vi noen rekrutteringsprosesser uten fysiske intervjuer og uten å inngå noen avtaler med kandidatene, men slik at vi raskt kan ansette når krisen avtar eller avsluttes.”*.

Respondenten opplyser avslutningsvis at han opplever dette som et velfungerende samarbeid “ *Ja, samarbeidet er velfungerende.* ”.

Respondent 2 forteller at hun som HR-leder Konsern er tett på konsernledelsen og eier i denne tiden. “*Vi er ansvarlig for å ha kontroll og struktur på lovverk og prosessene som skal gjennomføres og må være tett på*”. Og at “*Vi utarbeider dokumentasjon – arbeidsflyt og prosesser av den «nye» epidemi hverdagen. Dette er ekstremt viktig slik at vi alle håndterer alle situasjoner likt og speiler myndighetene sine krav og tiltak.*”.

Respondenten forteller videre også om endrede arbeidsoppgaver under denne pandemien og hvordan de går frem for å evaluere milepæler i krisehåndterings-planleggingen: *I hvert møte så gjennomgås tema som Status, Worst Case (hva er det verste som kan skje og er vi forberedt på det), daglige Aksjonspunkter og man diskuterer planer og behov for Neste møte. I dette møtet så tar man også opp milepæler på konkrete tiltak eller aksjonspunkter som skal gjennomføres,*”. Dette opplyses å være noe utfordrende dog, og respondenten forteller at “*MEN vi opplever det som svært utfordrende å se frem i tid da korona pandemien oppleves som ferskvare. Vi må konstant være tett på og følge alle pressemeldinger, nye tiltak og dato for iverksettelse og agere på det internt.*”. Ved spørsmål om hvordan respondenten opplever samarbeidet under denne pandemien forteller hun at “*HR teamet er et meget velfungerende team i denne fasen og jeg er personlig imponert over den innsatsen HR, ledere og frontlinjen av ansatte legger ned.*”.

Ved spørsmål om HR nå har tid til å fokusere på dette strategiske arbeidet, med tanke på det administrative arbeidet som også må gjennomføres uttaler respondenten “*Både ja og nei – I denne organisasjonen så er jeg selv ansvarlig for strategiarbeidet, men må også være operativ i denne fasen for å avlaste de to andre HR-lederne vi har. HR-leder, Øst/Nord og HR-leder, Vest. Det er viktig at vi har tydelig roller og avklaringer slik at vi kan samarbeide på best mulig måte. Så ja man har faktisk litt tid til både det strategiske arbeid i kombinasjon med det administrative arbeidet som har blitt x10 i arbeidsmengde.*”. Respondenten er likevel fornøyd med graden av HR`s involvering og innflytelse: “*Det handler om å bli vant med hverandre og skape gode relasjoner med en god dose tillit. Det handler om å forstå «hvem er du, og hvem er jeg» men at det er plass til min involvering og innflytelse – det er det absolutt og det merkes det allerede*”.

Likevel er det ikke alle beslutninger HR-lederen har innflytelse i: “.... spesielt hvis man henviser til drifts delen av organisasjonen, men jeg opplever også at mange søker støtte i HR og opplever at det er godt å ha en å «brainstorme» med og rådføre seg med. HR er en viktig rolle i (virksomheten)”. Videre uttaler respondenten at HR er ikke med i strategiske beslutninger som omhandler økonomi, salg og drift, selv om de er med i de fasene som omhandler mennesker. Hun sier videre at “Jeg opplever dette som velfungerende selv om hver dag er litt armer og bein pga. de konstante endringene og tiltakene som iverksettes.”.

Avslutningsvis forteller respondenten forteller at “... jeg trådte inn i denne stillingen 01.01.20 og da må jeg jobbe meg inn på min plass i organisasjonen og «ta tilbake» alle HR-oppgavene som flyter rundt.”.

På spørsmål om hvilken rolle HR-lederne har opp imot deltagelse og involvering av nye prosesser og tiltak i denne pandemien forteller **respondent 3** “Hos oss har HR vært leder i beredskapsgruppe, og hatt ansvar for gjennomføring av møter / agenda/ referater. Når det gjelder ulike prosesser og tiltak, har disse vært etablert i relasjon til vår vanlige måte å organisere arbeidet på. Det betyr at tiltak og prosesser som har med mennesker, sykdom, personlige kriser, permitteringer, tillitsvalgte, vernetjeneste etc. å gjøre, håndteres i første rekke av HR.”.

Videre forteller respondenten at de har tid til å fokusere på det strategiske arbeidet i tillegg til det administrative som må gjøres: “Ja– fordi vi har etablert en beredskapsgruppe som bidrar til felles løsninger i oppgaveløsningen, og fordi dette arbeidet nå er noe vi tar felles ansvar for, selv om det forventes at HR skal sitte i førersetet i forhold til krisehåndtering.”.

Respondenten uttaler videre at “Vi kunne ha jobbet enda mer effektivt hvis vi hadde hatt noen flere dager til planlegging, og har nå avtalt at vi vil evaluere det vi har gjort i etterkant nå, når vi etter hvert får bedre og bedre tid og mulighet til det.”.

I hvilke strategiske beslutninger HR ikke er involvert i dog nevnes eksempler på beslutninger rundt varesortiment, prisendringer, markedstilpasninger, og IT systemer. Men at “Når det handler om noe som får konsekvens for mennesker/ medarbeidere er vi som regel involvert, og vi blir involvert når beslutninger for konsekvenser for mennesker/ medarbeidere.”.

Respondenten forteller også at hun opplever at HR`s innspill ikke blir vektlagt i enkelte tilfeller. “Ja, spesielt tilfeller som ikke er innenfor HR sitt ekspertiseområde. Men så legger

ikke HR så mye vekt på alt som kommer av innspill fra andre avdelinger heller, slik at min opplevelse er at dette balanseres greit.”.

På spørsmål om hvilken rolle HR har opp imot deltagelse og involvering av nye prosesser og tiltak i denne pandemien uttaler **Respondent 4** at: *“HR har hatt fokus på siden starten å sette folkene først, det er styrevedtatt at medarbeiderne kommer først, så kommer kunden og eierne. Ledelsen og kontor har satt i en gruppe, cold response gruppen for å følge opp denne situasjonen.”.*

Respondent 5, medeier i samme virksomhet utdyper respondent 4 sitt svar med at *“Vi ønsker å etterleve verdiene våre om ansatte først og i stedet for permittering ønsket vi å ha en eventuell kollektiv tilbakeholdelse av lønn slik at det blir likt for alle. Vi har også fått mobilisert de ansatte til å se de løsningene på problemet. Vi hadde jo fortsatt handlingsrom til å fortsette med arbeidet i forskjell til andre bransjer som ikke kan jobbe hjemmefra. I stedet for å redusere aktiviteten så føler jeg at de ansatte i (virksomheten) gjøre ekstra innsats.”.*

Vedrørende HR sin rolle opp imot krisehåndterings strategien uttaler **respondent 5** at: *“For det å være i en start up som lever av å selge timer, det er egentlig det å drive med krisehåndtering til enhver tid. Vi har egentlig trent på det siden vi startet da, vi har jo måtte prøve oss frem og finne ut hvordan ting fungerer.”.* Videre forteller **respondent 4** at hun opplever at HR har vært enda tettere på ledelse nå i pandemien, *“vi snakker oftere sammen og synkroniserer ofte for å forstå hvordan situasjonen er. Jeg opplever også at vi prøver å være tettere på de ansatte og få tilbakemeldinger på hvordan de har det, hva de tenker og er bekymret for.”.*

Når det gjelder hvilke typer beslutninger HR ikke er involvert i svarer respondenten: *“Kommer ikke på noen spesifikke strategiske beslutninger HR ikke er involvert i.”.* Ved spørsmål om HR har tid til å fokusere på det strategiske arbeidet så vel som det administrative kan **respondent 4** fortelle at *“Det viktigste nå er jo å håndtere situasjoner her og nå og det har jo ført til at vi må nedprioritere andre initiativ som vi har hatt lyst å kjøre fullt opplegg på. Men vi kan jo ikke glemme den vanlige driften så vi følger jo opp ansatte i verktøyet Peacon om engasjement og hvordan det går med folk, så jeg opplever at vi klarer å holde en balanse, men at dette er mer krevende i situasjonen vi er i.”.*

Vedrørende HR ledere sin rolle opp imot virksomhetens krisehåndteringsstrategi uttaler **Respondent 6** at *“Det ble tidlig i gang en evaluering av hvilken betydning Covid-19 ville få for «mennesker, miljø, eiendeler og omdømme», og det ble deretter satt i gang kjøreplaner og utarbeidelse for planer/tiltak ved «worst case» scenarios.”*. Videre forteller respondenten at *“HR er innsatsleder og ansvarlig flere av våre interne «Definert fare- og ulykkessituasjoner» så HR har en sentral rolle.”*.

Når det kommer til HR leder sin rolle opp imot utarbeiding og implementering av nye prosesser/ tiltak i forbindelse med pandemien forteller respondenten at *“Country Manager og HR utarbeider informasjonsmail, ukemøter med hele organisasjonen, prosesser, kjøreplaner og tiltak. Alt produsert materiale gjennomgås av Korona-staben og mye deles med hovedtillitsvalgte i organisasjonen.”*. Det HR-lederen ikke har innflytelse på er *“Prognoser utarbeidet av CFO (økonomisjef), CEO og CMN.”*. Samtidig forteller hun at utfordringer predikeres gjennom timeregistrering og utsatte oppdrag, men at HR ikke er deltagende i dette arbeidet. Avslutningsvis forteller respondenten at hun opplever samarbeidet som *“Meget velfungerende, der alt snakkes igjennom slik at vi kan ha en stemme utad i organisasjonen.”*.

I hvilke strategiske beslutninger HR ikke er involvert uttaler **Respondent 7**: *“Økonomisk tiltak ikke direkte knyttet til medarbeidere. Dvs. beslutninger vedr. leverandører og kunder. F.eks. betalingsbetingelser, reforhandlinger av betingelser.”*. Han opplever ikke at HR's innspill ikke blir vektlagt. Respondenten forteller at *“... HR er dedikert til kommunikasjon og org. Kultur.”*, og at *“Administrative HR-funksjoner ligger i linjeledelse.”*.

Når det kommer til HR leder sin rolle opp imot utarbeiding og implementering av nye prosesser/ tiltak i forbindelse med pandemien forteller **Respondent 8** at *“Det er jeg som får hovedansvaret med å utarbeide samt implementere nye prosesser og tiltak i forbindelse med pandemien. Dette fremkommer mest gjennom kontinuerlig HMS arbeid, men det handler også om å holde seg oppdatert på hva som blir vedtatt av stortinget underveis.* Videre forteller respondenten at: *“Jeg samarbeider mye med lønningskontoret vårt, NAV, Regnskapsavdelingen, toppledelsen, NHO, tillitsvalgt, verneombud, bedriftshelsetjenesten, og eksterne advokater før implementering av tiltak skjer. Samtidig skal alle forhold risikovurderes.”*. Hun sier videre at *“I forhold til krisehåndtering har viktige saker som god informasjon fra ledelsen underveis, kommunikasjon og omrokkering på personalet vært en*

viktig krisehåndtering for oss.”. og at “Enkelte ledere har hjemmekontor, og det er en ny opplevelse for oss.”.

Respondenten opplever noe rollekonflikt med tanke på at hun har ansvar både for HR og for økonomi: *“Det er ikke alltid at det er enkelt å ta av HR- hatten å sette på seg kun Økonomihatten. Med det som et utgangspunkt er det veldig ofte at økonomien blir kalt for kjernen i enhver bedrift. Der er ikke jeg enig, da jeg mener at kompetanse og menneskene er kjernen. Du kan ikke bygge en bedrift uten å bygge menneskene som utgjør bedriften.”.*

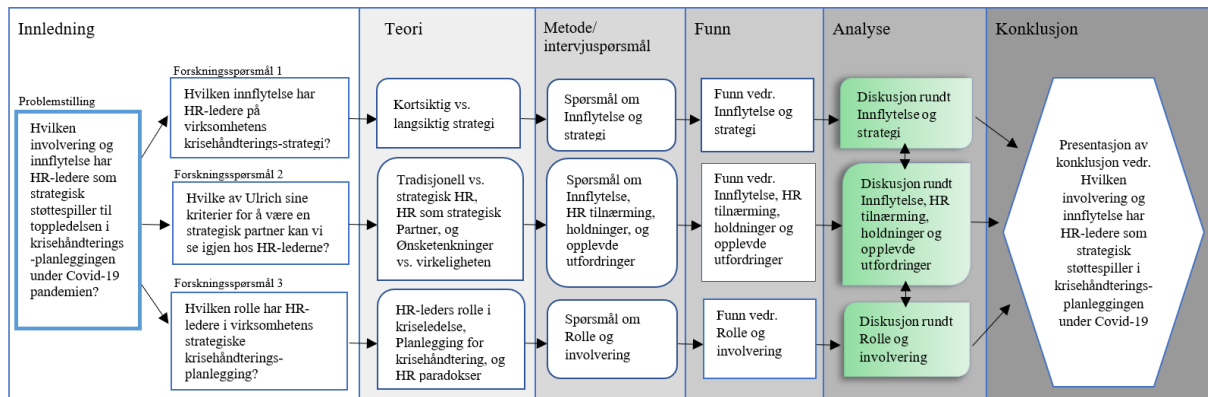
Hun sier videre at *“Med ny HR kompetanse i bedriften er man «farget» på en annen måte enn de som hele veien har sett på økonomi som kjernen i bedriften. Jeg har lært etter jeg tok min bachelor i HR og personalledelse at uten menneskene så får vi heller ikke det økonomiske resultatet. Denne tanken er det ikke alle bedrifter som har enda. De kan gjerne være enige i tanken, men de vet ikke hvordan det skal brukes i praksis. For å dra dette sammen, så vil det alltid være relaterte innspill som ikke blir vektlagt.”.*

Oppsummering av funn vedrørende forskningsspørsmål 3:

“Hvilken rolle har HR-lederne i virksomhetens strategiske krisehåndterings-planlegging?”

Basert på vårt funn så ser vi at HR-lederne opplever at arbeidshverdagen, arbeidsoppgaver og -ansvar er endret i disse Covid-19 tider. Respondentenes virksomheter ser ut til å ha fokus på å ivareta sine ansatte med tanke på forutsigbarhet, der de respondentene som nevner dette spesifikt har stort fokus, der de andre respondentene kun nevner dette indirekte. Teorien forteller oss at HR har et “dårlig” rykte pga. at de mangler makt og innflytelse som fører til at de ikke inviteres til “toppledelsens bord”, og de ofte driver med reaktiv krisehåndtering og problemløsning. Dette ser ikke ut til å være tilfelle nå. Vi ser tilfeller der det ser ut til å være mer fokus på å beskytte organisasjonens teknologi, ressurser og omdømme, heller enn den menneskelige siden, men at hovedtrykket ligger likevel på de menneskelige aspektene.

5.0 Analyse og drøfting



Vi startet denne oppgaven ved å presentere vår problemstilling:

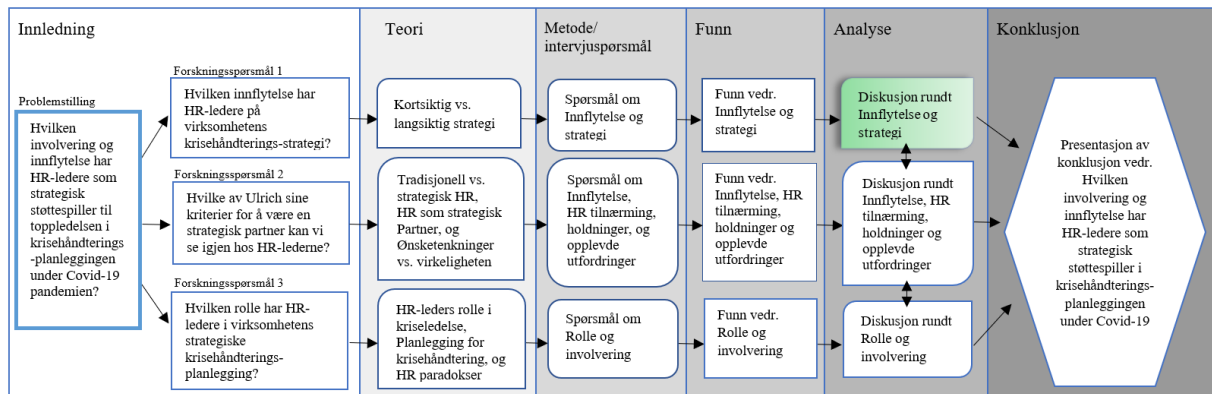
“Hvilken involvering og innflytelse har HR-ledere som strategisk støttespiller til toppledelsen i krisehåndterings-planleggingen under Covid-19 pandemien?”

Vi ønsker å besvare denne problemstilling ved hjelp av tre forskningsspørsmål:

1. Hvilken innflytelse har HR-lederne på virksomhetens krisehåndterings - strategi?
2. Hvilke av Ulrich sine kriterier for å være en strategisk partner kan vi se igjen hos HR-lederne?
3. Hvilken rolle har HR-lederne i virksomhetens strategiske krisehåndterings-planlegging?

I denne delen av besvarelsen vil vi gå dypere inn i våre funn, der vi ser disse opp imot teori, opp mot hverandre, samt setter fokus på tendenser og mønstre. Hvert forskningsspørsmål vil drøftes hver for seg, før vi så ser sammenhenger og ulikheter ved å drøfte disse opp imot hverandre i punkt 5.4.

5.1 Strategi



I teoridelen kapittel 2.2 har vi tatt utgangspunkt i Mintzbergs 2 av 5 dimensjoner for strategi: Plan og Mønster (Pattern). Den første er en forhåndsbestemt plan for å nå bestemte mål basert på planlegging, mens mønster omhandler faktisk eller realisert strategi som blir til på grunn av presserende omstendigheter utenfor den opprinnelige strategien (emergent strategy).

I våre funn ser vi at Covid-19 har hatt en betydelig innvirkning på virksomhetenes opprinnelige strategi, som i noen eller stor grad har måttet vike for tilvoksende strategi. Vi kan se av våre funn at det er ulik grad av utfordringer og konsekvenser for den langsiktige strategien. Respondent 8 forteller at: *“Vi er fortsatt i full drift.”*, og videre at *“Begrensningene i denne perioden er at alle har hjemmekontor, og det begrenser prosessen en del med tanke på at man jobber på forskjellige tider av døgnet. Da blir ofte ikke prosessene like effektive lengre, så det er vår utfordring.”* Og respondent 5 forteller at *“Vi har jobbet oppover mot den globale krisen for å finne muligheten enn å skalere ned arbeidet. Vi har jobbet istedenfor å vente på at krisen skal gå over.”* På den annen side forteller respondent 1 at: *“Dersom dette blir langvarig, så kan dette bli meget alvorlig for også vår virksomhet.”*, og respondent 3 sier at: *“Vi merker jo nå med koronasituasjonen at det som virkelig teller er å redde jobbene for de ansatte hos oss, det er i stor grad derfor vi jobber så hardt nå for å redde bedriften vår.”*

Den langsiktige strategien synes å ivaretas ved at virksomhetene har fokus på å implementere kortsiktige tiltak. Noe som kanskje kan høres paradoksal ut, men har sammenheng med teorien rundt viktigheten å hensynte tilvoksende strategi. - Den tilvoksende strategi som sammen med den planlagte strategien utgjør virksomhetens realiserede strategi. Alle

virksomhetene bortsett fra en (respondent **4** og **5** i samme bedrift) har hatt en forhånds-laget strategi dokumentert i en plan. Men som vi ser ut ifra teorien så har denne strategien altså blitt formet så vel som utformet, der en *faktisk*, eller *realisert* strategi har utviklet seg som respons på utviklingen i Covid-19 situasjonen. Altså ser vi at våre funn i stor grad samsvarer med Mintzbergs teori på dette punktet. Eksempelvis der respondent **2** uttaler at *“Vi må også forsikre oss om at vi ivaretar økonomi og muligheter slik at vi alle har en arbeidsplass å gå tilbake til etter denne korona pandemien.”*, og *“Dette er noe som skjer i en svært høy fart og av den grunn så blir det mye mer «spot on» arbeid i denne fasen. Det er de store interne milepælene som er mulig å holde.”*.

Mintzberg er tydelig på at svært få strategier vil i realiteten kun bestå av én av de opprinnelige fem ulike dimensjoner. Respondent **2** forteller om en ambidekstre tilnærming til utfordringer knyttet til å kunne ivareta den langsiktige strategien: *“På en annen side så er det også min jobb å påse at alle krav og godkjenninger som hører den normale hverdagen til ivaretas og gjennomføres, for det er faktisk en vanlig hverdag etter dette. Strategien for det som skjer etter dette må også utarbeides.”*. Respondent **5** forteller at: *“Vi har også hatt en burning platform at vi ikke må være for langsiktig i alt vi gjør, at nå må vi overleve i dag og denne uken, de vanlige problemene våre kan vi legge litt til siden.”*. Dette fører oss over på drøfting rundt den kortsiktige strategien, der det i Mintzbergs teori påpekes at det viktig å være oppmerksom på forskjellen mellom strategisk tenkning og strategisk planlegging:

Den kortsiktige strategien synes å ivaretas ved at HR-lederne er involvert i planlegging og utarbeiding av virksomhetens krisehåndterings-strategi, samt at alle er med å delta i daglig/ ukentlig møtevirksomhet. Dette tyder på at strategisk tenkning og kontinuerlig planlegging er viktig i denne perioden. Samtlige virksomheter har måttet forholde seg til en tilvoksende strategi, som har blitt til og fremdeles blir til på grunn av presserende omstendigheter (Covid-19) utenfor den opprinnelige strategien (emergent strategy). Strategien som har oppstått og i noen grad kanskje fremdeles oppstår er en utvikling hovedsakelig ved virksomhetenes nye behov, og ved ledelsens faktiske handlingsmønster, som vi finner igjen i Mintzbergs teori. I disse Covid-19 tider er ikke dette på grunn av teknologisk disruptjon eller etablering av en ny konkurrent dog, som eksemplifisert i teoridelen. Men på grunn av myndighetenes krav og

restriksjoner rundt sosial distansering og smittevern. Respondent 2 forteller at “*HR følger opp alle endringer og iverksettelse av tiltak fra NAV, regjeringen og stortinget.*”, og at hun om HR-leder Konsern bistår og evaluerer de forskjellige scenarioene som har oppstått og som mulig kan oppstå, - noe som forteller oss om den kortsiktige, tilvoksende strategien til virksomheten. Ovennevnte stemmer altså godt overens med den teoretiske beskrivelsen til Mintzberg omhandlende mønster.

Ut ifra våre funn ser vi også at tanken om at HR-ledere kan spille en vesentlig rolle i den strategiske planleggingen er til stede. Vi ser at alle respondentene er aktivt med i planleggingen og utformingen av virksomhetenes krisehåndteringsstrategi, og at de har en plass ved lederbordet. Tre respondenter (respondent 4, 5 og 7) sin virksomhet har ikke et eget krisehåndteringsdokument, mens én respondent (respondent 8) har flere krisehåndteringsplaner ut ifra prosjekt, i tillegg til en overordnet for virksomheten. Av de respondentene som har eget krisehåndteringsdokument så er det kun respondent 3 sin virksomhet som har opprettet dette i forbindelse med Covid-19. De resterende har benyttet seg av allerede eksisterende krisehåndterings-dokumenter eller eksisterende systemer (*kvalitetssikringssystem, respondent 8*). Slik teorien til Mintzberg tilsier vedrørende Plan så er det viktig at strategien blir formulert eller utarbeidet i forkant av den aktuelle aktiviteten, og at strategien blir utviklet fra en bevisst og målrettet prosess. Vi ser at våre funn samsvarer i stor grad med dette. Det skal dog påpekes at det nærmest var umulig å være i forkant av selve pandemien. - Det er gjerne vanskelig å kreve at organisasjoner skal ha gode, spesifikke nok krisehåndteringsplaner i forkant av en slik “sort svane”, når selv planer fra Solberg-regjeringen har fått kritikk fra flere hold. I pressekonferanse 5. mars ble det advart om hysteri rundt denne pandemien, og en kraftig uttalelse fra Erna Solberg falt: «Alle som tror vi kan stenge grensene og lukke oss inne, tar grundig feil». I pressekonferansen uken etter dog, gikk Erna i praksis inn for å stenge ned Norge. (Kunnskapsmagasinet Kristiania).

Virksomhetenes tiltak besluttet og nedfelt i krisehåndterings-planen ser dog ut til å være utarbeidet i forkant av implementeringen av tiltaket, som anbefalt i teorien ved Mintzberg.

Kun respondent 8 informerer om at hun har hovedansvaret for krisehåndteringsdokumentet, ved å utarbeide samt implementere nye prosesser og tiltak. De resterende (som har et slikt verktøy) er deltagende sammen med andre. Her ser vi forskjeller hovedsakelig på bakgrunn av virksomhetenes størrelse og levetid. Respondent 4 og 5 som arbeider i en relativt ung

virksomhet poengterer dette med at “For det å være i en start up som lever av å selge timer det er egentlig det å drive med krisehåndtering til enhver tid.”.

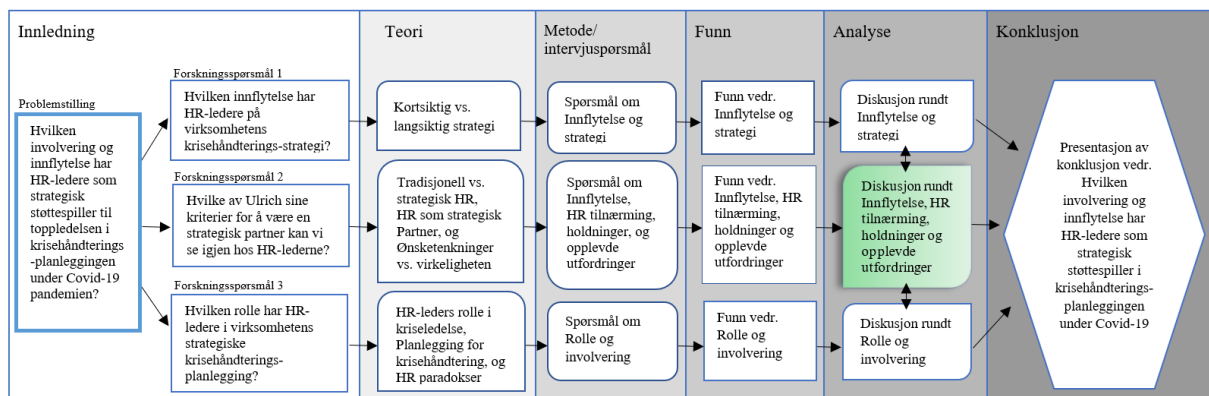
Oppsummering og svar på forskningsspørsmål 1:

“Hvilken innflytelse har HR-lederne på virksomhetens krisehåndterings-strategi?”,

Her ser det ut som om at både den langsiktige og kortsiktige strategien i denne perioden er ivaretatt. Både planlegging og utarbeiding av krisehåndteringsstrategier gjennomføres der HR-lederne ser ut til å ha stor innflytelse i dette arbeidet. Dette stemmer godt med deler av vår strategiske rettesnor, som presentert i teorikapittelet **2.1.2**:

HR sitt arbeid som støttespillere til toppledelsen omhandler planlagte handlinger og valg knyttet til organisering av arbeidet og bruk av arbeidskraft i virksomheten. Dette basert på strategisk tenkning, evnen til å forutse fremtiden, samt deltagelse i beslutninger for å sikre riktig posisjonering i markedet. Dette fastsettes og konstitueres i en definert konsekvent og modig strategi som skal oppnå et bestemt mål, enten på kort-, eller på lang sikt, der tilvoksende strategi må hensyntas som et tillegg til virksomhetens langsiktige strategi.

5.2 HR som strategisk støttespiller



I teoridelens kapittel 2 har vi tatt utgangspunkt i teori fra Dave Ulrich. Her har vi sett på forskjellen mellom tradisjonell HR og strategisk HR, og ulike tilnærminger og kriterier til hvordan HR kan være en strategisk partner, som er hoved essensen i vårt forskningsspørsmål her. Dette vil vi så se opp imot teori fra Andersen og Kuvaas, med tilhørende funn, om hvordan ønsketenkninger ikke alltid samsvarer med virkeligheten. Denne drøftingen skal være med på å svare på vårt forskningsspørsmål nummer 2: “Hvilke av Ulrich sine kriterier for å være en strategisk partner kan vi se igjen hos HR-lederne?”.

Virksomhetens strategier og beslutningsprosesser blir ofte utarbeidet hos toppledelsen. Ifølge Ulrich sin teori bør HR være en integrert del av toppledelsen for å ha innflytelse over de strategiske prosessene. Å inneha en rolle som strategisk støttespiller innebærer at HR-ledere bør være proaktiv ved sin deltagelse og støtte til ledelsen, at de hensyntar de ansatte, samt evaluerer følger av- og predikerer utfordringer som kan oppstå ved valg av ulike strategier.

Våre funn viser at alle HR-lederne i stor grad virker å være proaktiv, deltagende, og støttende: Alle respondentene oppgir at HR-lederen har innflytelse i beslutninger tatt av toppledelsen, og at de deltar i beslutningsprosessen sammen med kriseberedskapsgruppen. Ut ifra våre funn ser vi at HR-lederne i stor grad er deltagende, både i krisehåndteringsmøter og -arbeid. Og det kan se ut til at de i disse Covid-19 tider har en unik sjanse til å tilby sin unike innsikt for å identifisere hvor virksomhetens ressurser bør allokere og hvor virksomheten kan møte fremtidige utfordringer. Dette samsvarer med teori hvor det påpekes at strategisk HR-ledelse sies å kunne kobles direkte til organisasjonens mål og prestasjoner. Dette står dog i sterk motsetning til Andersen og Kuvaas sin kritikk hvor det påpekes at kontrasten mellom normative modeller og daglige realiteter er slående.

Samtlige HR-ledere opplyser som nevnt at de er deltagende i daglige/ ukentlige krisehåndteringsmøter. Dette viser til Ulrich sin påstand om at HR må vise seg *verdige av tillit*. Slik teorien til Kuvaas og Dysvik tilsier får HR ofte et “dårlig” rykte fordi de mangler makt og innflytelse, som fører til at de ofte driver med reaktiv krisehåndtering og problemløsning. - HR-lederne i vårt tilfelle synes i stor grad å være involvert og deltagende, og tillit til at de har noe fornuftig å komme med kan nok anses som en del av grunnen. Respondent 3 forteller likevel at: “... vi i HR kunne gjerne blitt lyttet oftere og bedre til, jeg mener at menneskene

faktisk er en bedrifts eneste virkelige viktige ressurs, - og dermed burde HR vært involvert og hatt innflytelse på alle områder.”.

Det kan på samme grunnlag videre ansees at HR-lederne også oppleves å tilby innsiktsfull og ny informasjon, ideer, tanker og utfordringer. Eksempler på dette er at *“Vi er en meget relevant rådgiver for konsernledelsen og andre ledere ...”* og at *“HR får i denne situasjonen et økt ansvar for kommunikasjon og flere av våre ledere trenger rådgivning fra oss.”*(respondent 1). Og *“Gjennom korona-situasjonen har ledelsen og organisasjonen (og styret) vært veldig lydhøre på inputen som er kommer fra HR.”* (respondent 4). Som disse eksemplene viser så er HR-lederne med å tilby innsikt, noe som samsvarer med Ulrich sine kriterier for å kunne være en strategisk partner. Respondent 8 forteller at det ikke alltid har vært slik dog: *“Fra jeg startet var det ingen strategi eller målsetningsplan i bedriften. HR var noe helt nytt, så jeg har brukt tid på å lære ledelsen hva HR faktisk handler om. Bransjen som sådan ser gjerne på HR som en ren utgiftspost, og med det må man være tydelig på hva som forventes og hva HR faktisk kan levere av verdi for bedriften.”.*

Når det gjelder teoriens anbefalinger om at HR må *hensynta de ansatte* (punkt 2) så ser vi her at 5 respondenter (2, 3, 4, 5 og 8) har fokus på å gjøre sitt beste både for arbeidsgiver og arbeidstaker. Respondent 4 poengterer dette med følgende: *“HR har hatt fokus på siden starten å sette folkene først, det er styrevedtatt at medarbeiderne kommer først, så kommer kunden og eierne.”.* I andre funn så ser vi dette mer indirekte, eksempelvis holdningen uttrykt av respondent 8 *“..... uten menneskene så får vi heller ikke det økonomiske resultatet. Denne type tanker er det ikke alle bedrifter som har enda. De kan gjerne være enige i tanken, men de vet ikke hvordan det skal brukes i praksis.”.* Respondent 1 og 7 har ikke spesifikke utsagn som direkte kan knyttes til det å hensynta ansatte, og det er et interessant tankekors kanskje at vi ikke, med dette og samlet sett, har enda tydeligere funn på dette. At ikke HR-lederne har uttrykt **enda** mer fokus på det menneskelige hensynet. På den ene siden er det jo disse som har den spesifikke kompetansen og kunnskapen rundt de menneskelige ressursene, altså de ansatte, og har dette som hovedansvarsområde. På den annen side så kan dette også være et resultat av vår spørsmålsformulering, samt at vi har stilt spørsmål som er strategisk rettet, og følgelig kan ha påvirket våre respondenter deretter.

Men summa summarum ser vi at teori ved Ulrich sine anbefalinger på dette punktet likevel, i større grad enn ikke, blir fulgt. Det som går igjen blant respondentene er fokuset om at de ønsker å ivareta og være tettere på de ansatte i denne krisetiden, eksempelvis med tanke på kommunikasjon rundt virksomhetens nåværende situasjon. Det å hensynta virksomhetens ansatte kan antas å være en del av både den tradisjonelle OG den strategiske HR rollen, der skillet sies å være noe uklart og tvetydig, og at disse kan “flyte over” i hverandre. Vi ser fra utsagnene over, og fra respondentene ellers, at det er et fokus både på de ansatte **og** virksomhetens overordnede resultater. Noe Johansen og Sætersdal påpeker som et viktig skille mellom strategisk HR og tradisjonell HR. - Strategisk HR-ledelse kobles *direkte* til organisasjonens mål og prestasjoner. For de samme to respondentene som nevnt over (**1** og **7**) derimot så kan det se ut til at de har hatt *mer* fokus på selve prosessen enn de menneskelige aspektene i organisasjonen, noe som kan tyde på en mer økonomisk strategisk rettet tankegang.

Når det kommer til hvordan organisasjonene evaluerer (punkt **3**) ser vi ut ifra funn at dette praktiseres ulikt. Dette sies å være et viktig virkemiddel for at HR skal kunne støtte virksomhetens strategi. De fleste respondentene opplyser at de evaluerer fortløpende, hvor en respondent (**8**) opplyser at det evalueres i etterkant av tiltak. Alle team har regelmessige møter, der evaluering foregår i møter per e-post eller via andre kanaler. Respondent **2** og **5** opplyser å benytte seg av digitale verktøy som SWAN struktur (**2**) og måleverktøy (**5**) i denne prosessen. Evaluering er ofte “kjent for” å ikke prioriteres i stor grad, dette eksempelvis ettersom HR ofte blir fanget av operative og daglige gjøremål, som presisert av Andersen og Kuvaas. Det er et interessant faktum at de fleste respondentene svarer på spørsmål om evaluering at de ikke har tid til dette, mens det kommer fram fra andre svar at de likevel gjør dette. Dette med tanke på deres raske prioriteringer underveis i krisen, basert på myndighetenes krav og virksomhetens eget behov og utfordringer. Dette peker på at respondentene kanskje ikke har tenkt igjennom at evaluering likevel i kriseberedskaps møtene gjøres. Her ser vi altså en forskjell mellom det å sette av tid til evaluering, og det å evaluere “litt ubevisst”.

Ulrich peker videre på viktigheten av at HR må kunne definere krav (punkt **3**) for hvordan man skal gå fram for å nå virksomhetens mål, og samtidig evne å identifisere potensielle utfordringer som kan oppstå gjennom hele den strategiske prosessen, fra formulering av

strategi, og ved implementering. Her ser vi at Ulrich sin første anbefaling i stor grad er til stede; Dette ved at alle respondentene er invitert til toppledelsens bord, og ved at de er deltagende i daglige/ ukentlige krisehåndteringsmøter. Dette går imot Andersen og Kuvaas sin forskning som vist i punkt **2.3.4** “*Ønsketenkn timer versus virkeligheten*”, der det påpekes at HR *sjeldent* blir invitert til toppledelsens bord. Basert på ovennevnte er det anliggende å tro at HR-lederne dermed er med på å identifisere potensielle trusler, som anbefalt av Ulrich. - Og basert på disse, samt virksomhetens dagsaktuelle situasjon og behov, så er HR-lederne deltagende i å sette krav til hvordan virksomheten skal gå fram videre (hvilket i utgangspunktet nok er hele hensikten med å avholde krisehåndteringsmøter). Et godt eksempel kommer fra respondent **3**, som forteller at hun i samarbeid med toppledelsen starter beredskaps møtene med spørsmål om liv og helse, og deretter går gjennom status for kundesituasjon, omsetning, forventet utvikling og til sist andre saker. Altså identifiseres potensielle utfordringer på ulike plan og områder. På den annen side finner vi dog noe ulik tilnærming blant respondentene til det å sette krav til virksomheten: Respondent **2** forteller at “*Jeg er en del av beredskapsgruppen og har det overordnede ansvaret for lover/regler/retningslinjer og utførelse.*”, hvilket vi forstår som at hun da har en stor grad av makt til å kunne sette krav til beslutninger som tas. Dette ettersom all organisasjonsvirksomhet er bundet av Norske lover og regler. Dermed kan vi anta at respondenten har spesifikk kunnskap og kompetanse rundt lovverket, og dermed har høy grad av involvering vedrørende å sette krav til at tiltak gjennomføres i henhold til disse.

Videre opplyser respondent **3** at “*... det forventes at HR skal sitte i førersetet i forhold til krisehåndtering.*”, hvilket kan si noe om HR-lederens makt og ansvar med tanke på involvering, innflytelse og det å sette krav i forbindelse med tiltak både ved planlegging og implementering. I punkt **6.3** “*Kritikk til egen forskning*” har vi satt fokus på at mye av vår teori bygger på amerikansk teori. Som kanskje helt ikke samsvarer med et norsk egalitært arbeidsmarked. Det å sette krav er et av de punktene som kanskje minst samsvarer med teoriens anbefalinger. Norsk arbeidslivsforhold og -samarbeid bygger gjerne i større grad på tankesettet om *samarbeid*, mer enn det å sette *krav*. Det er også et poeng at HR-lederne hierarkisk sett er lavere enn toppledelsen på rangstigen, og dermed er det anliggende å tro at det også er vanskeligere for dem å sette bastante krav.

De resterende respondentene spesifiserer ikke noe vi direkte kan knytte opp mot det å sette krav til toppledelsen, men alle sier de er fornøyde med graden av involvering og innflytelse. - På den ene siden kan dette naturlig nok kan ha en innvirkning på det å sette krav. Respondent

3 svarer “*Stort sett.*”. - Svarene ellers peker på “stor” (**2**, **4** og **5**) til “meget stor” (**1**) og “veldig stor” (**8**) grad av innflytelse. Respondent **6** og **7** angir ikke direkte i hvor stor grad, men basert på svar på intervju spørsmål 1 ser vi at innflytelsen kan ansees som tilstedeværende basert på at de både er deltagende i utforming av krisehåndteringsplan, samt deltar i krisehåndterings møter. På den andre siden kan vi se at HR-lederne sammen med toppledelsen og kriseberedskapsgruppen har samtaler og diskusjoner, der det også er rimelig å anta at HR-lederne kommer med innspill og anmodninger. Så selv om de kanskje ikke direkte setter krav, så er det altså anliggende å tro at de kommer med ideer og innspill som likevel tas med når beslutninger skal tas. Respondent **6** nevner dog en utfordring om at hennes innspill vedrørende inntoget av Covid-19 ikke ble møtt i starten: Hun var tidlig ute og varslet om behovet for å ta Covid-19 situasjonen på alvor, samt ba om at toppledelsen måtte utarbeide worst case scenarios, “... *men dette måtte modnes noen dager.*”.

Samarbeid med andre HR-kolleger (enten HR generalister eller HR fra servicesenter) nevnes som en viktig faktor for å kunne lykkes i arbeidet med å velge og implementere HR praksiser (punkt **4**) som er best egnet for å kunne oppnå gode HR leveranser. Ut ifra våre funn så ser vi at dette for våre respondenter ikke ser ut til i stor grad å være tilfelle. HR-lederne samarbeider i stedet med toppledelsen og andre ledere i en nedsatt beredskapsgruppe. Kun respondent **6** opplyser å samarbeide med andre HR-ledere: “... *men når skipet styres så ekstremt dyktig, så er det en glede og fornøyelse å være med og faktisk lære en god del av to dyktige ledere.*”. Ut ifra situasjonen som råder dog er gjerne dette naturlig, og et utsagn fra respondent **2** gir en god beskrivelse på dette: “... *hver dag er litt armer og bein pga. de konstante endringene og tiltakene som iverksettes.*”. - HR-lederne og virksomhetene som helhet virker preget av inntoget av Covid-19 pandemien, og omstillingen her fører gjerne til at tiden må prioriteres til å benyttes i planlegging og utarbeiding sammen med toppledelse og beredskapsgruppe. Dermed er det gjerne naturlig at slik strategisk samarbeid med andre HR-kolleger nedprioriteres i denne omveltende tiden.

Til slutt (punkt **5**), sies det at kontroll og måling av fremdrift en nøkkelfaktor for å se om HR leverer verdi som intendert. Her ser vi sammenheng med Ulrich sitt punkt **3** som omhandler evaluering, som er en form for kontroll og måling. Men vi forstår det slik at i her utføres

måling og kontroll ved at HR tar i bruk digitale måleverktøy for å måle egen fremdrift. Kun en virksomhet nevner at de har tatt i bruk en slik form for måling. Der måleverktøyet Peacon benyttes for å måle de ansattes engasjement og hvordan de har det. På den ene siden er det gjerne naturlig at også dette “kommer litt bakpå”, ettersom Covid-19 krever ressurs- og tidsbruk på andre områder. Respondent 4 forteller i denne forbindelse at *“Ting går så fort nå så vi har ikke mulighet til å sette ned noe evaluerings organ som sitter og tikker av bokser, men vi har jo løpende dialog.”*. Noe som vi ser, går igjen også hos de andre respondentene.

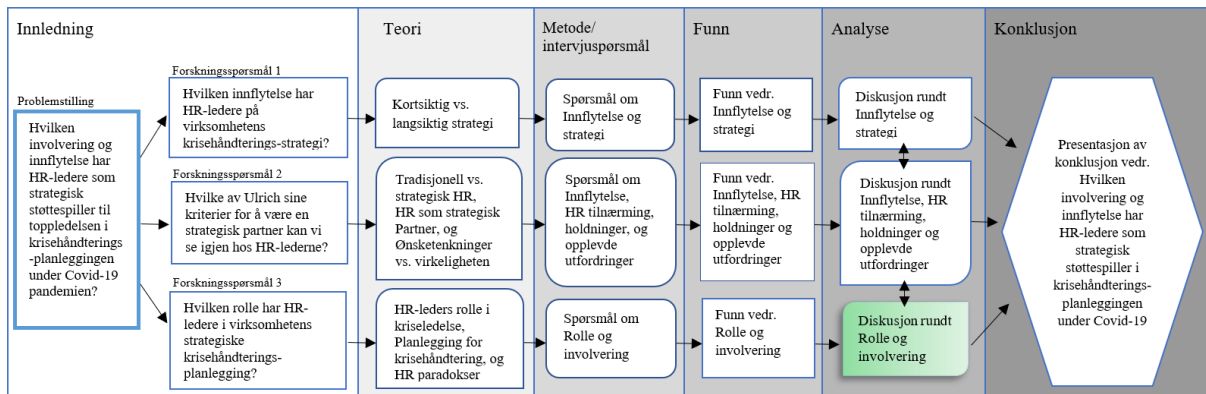
På den andre siden kan dette være en ulempe for virksomhetene ettersom måling og kontroll kan tydeliggjøre hvordan de ligger an med tanke på tiltak og prosesser. Som de videre kan ta med seg til toppledelsen for å vise seg som en troverdig strategisk aktør.

Oppsummering og svar på forskningsspørsmål 2:

“Hvilke av Ulrich sine kriterier for å være en strategisk partner kan vi se igjen hos HR-lederne?”

Det ser ut som at HR-lederne under oppstarten av Covid-19 pandemien i stor grad oppfyller teoriens kriterier for å være en strategisk partner. At de er proaktive, deltagende, og støttende. At de hensyntar ansatte, evaluerer følger, evner å velge og implementere, identifiserer hvordan de best skal jobbe, viser seg verdig av tillit, tilbyr innsiktsfull og ny informasjon, ideer og tanker, og at de (basert på dette) evner å komme med forslag om behov for kompetanse, ledelse og organisasjon. Basert på vår forskning har vi likevel funnet noen få elementer som går imot det teorien til Ulrich, om fem roller som strategisk partner, tilsier. Når Ulrichs fem roller ble satt mot hverandre, ser vi også at noen roller har høyere relevans enn andre.

5.3 HRs rolle i kriseledelse



I teoridelens kapittel 2 har vi tatt utgangspunkt i teori fra Skogstad og Einarsen, Fahed-Sreih samt Dave Ulrich, som vårt teoretiske rammeverk for å forsøke å besvare forskningsspørsmål 3: “Hvilken rolle har HR-ledere i virksomhetens strategiske krisehåndterings-planlegging?”. Her drøfter vi funn som knyttes til teori rundt rolleavklaring, “Planlegging for krisehåndtering”, og hvordan HR-ledere kan navigere i en usikker tid.

Fahed-Sreih legger frem 3 ulike steg for en krise: pre-krise, krise hendelsen og post-krise. Altså før, under og etter en krise. I skrivende stund befinner vi oss i selve krisehendelsen.

I alle disse fasene dog sies det at HR spiller en viktig rolle, både for å beskytte de ansatte på den ene siden, samtidig så ser vi at de også skal sikre at de bidrar til virksomhetens bærekraft og levedyktighet. Tradisjonelt sett kan det se ut som at HR har lite med beredskapsledelse å gjøre. Ansvar er som regel å finne hos virksomhetens HMS-ansvarlige, eventuelt egne beredskaps- og sikkerhetsstillinger. Hovedfokuset sies primært å være det å «sette krisestab eller – team» (Ledernytt). Da med toppledelsen etter norsk lov som overordnet og juridisk ansvarlig. HR sine oppgaver kan ofte se ut til å være av en mer “brannslukkende” natur. Dette med arbeidsoppgaver innen administrasjon, permittering og lønn, sykefravær, fraværsoppfølging, og rapportering og analyser.

Våre funn viser at samtlige HR-ledere i disse Covid-19 tider fått noe endrede ansvarsområder og arbeidsoppgaver på det strategiske området. Respondent 3 forteller at “Hos oss har HR vært leder i beredskapsgruppe, og hatt ansvar for gjennomføring av møter / agenda/

referater. Når det gjelder ulike prosesser og tiltak, har disse vært etablert i relasjon til vår vanlige måte å organisere arbeidet på. Det betyr at tiltak og prosesser som har med mennesker, sykdom, personlige kriser, permitteringer, tillitsvalgte, vernetjeneste etc. å gjøre, håndteres i første rekke av HR.” I dette funnet ser vi at arbeid i forbindelse med Covid-19 kommer som et *merarbeid*, altså en utvidet arbeidsmengde eller -form, som teorien i punkt **2.3.2** “Generelt om rolleavklaring” tilsier. Dette ser vi igjen hos de andre respondentene også. Alle respondentenes roller er øyensynlig endret og utvidet med tanke på at de er deltagende i sin virksomhets krisehåndterings gruppe, med møtevirksomhet knyttet til Covid-19. Som Ulrich anbefaler, kan dette være med på å gjøre fremtidsvisjoner og strategier om til daglige handlinger (der HR- lederne kan være en støttespiller for ledere i viktige beslutninger).

Det påpekes i teori ved Skogstad og Einarsen videre viktigheten av at det så tidlig som mulig i prosessen bør avklares nye og gamle roller, ansvar og oppgaver. Dette for å dekke et grunnleggende behov med tanke på ønsket om forutsigbarhet, og for å kunne yte maksimalt, og optimalt i jobben. Vi forstår det slik ut ifra våre funn at alle respondentenes virksomheter var tidlig ute med å opprette kriseberedskapsgrupper. Og at hver respondent har fått noe endret rolle, arbeidsoppgaver og ansvarsområde. I tillegg til dette ser vi også at samtlige respondenter har måttet omstille seg til å jobbe hjemmefra. *“Enkelte ledere har hjemmekontor, og det er en ny opplevelse for oss.”* (respondent **8**).

Respondent **2** er tydelig på at *“Det er viktig at vi har tydelig roller og avklaringer slik at vi kan samarbeide på best mulig måte.”* og påpeker at *“Det handler om å bli vant med hverandre og skape gode relasjoner med en god dose tillit. Det handler om å forstå «hvem er du, og hvem er jeg» men at det er plass til min involvering og innflytelse – det er det absolutt og det merkes det allerede”*.

Ut ifra våre funn kan vi anta at nye og gamle roller, arbeidsområder og -oppgaver tidlig ble avklart. Dette med tanke på HR-ledernes nye roller og arbeidsoppgaver i kriseberedskapsgruppene. Vi tolker ut ifra respondentenes helhetlige svar at usikkerhet naturlig nok i disse Covid-19 tider likevel er rådende. - Noe som Skogstad og Einarsen forteller oss videre at kan føre til usikkerhet rundt egen arbeidssituasjon. Vi tolker ut ifra respondentenes svar at forutsigbarhet i oppstarten av pandemien blir opplevd som mangelvare, der mye av utfordringene ligger i å kunne predikere hva morgendagen bringer.

Og at dette har gått på bekostning av det å kunne yte maksimalt, og ikke minst optimalt i jobben. Dette både for HR-lederne, toppledelse, beredskapsgruppen, samt virksomhetenes ansatte som må jobbe hjemmefra og ellers følge myndighetenes smitteverns-restriksjoner.

Skogstad og Einarsen forteller at som et resultat av uavklarte roller så kan dette medføre at personkonflikter oppstår. Respondent **6** forteller at *“Det har vært uenigheter og høy temperatur i selve prosessen, men CMN (Country Manager Norge, som er Direktør for enhet Norge) er opptatt av å diskutere ting helt til vi har en felles forståelse. Dette er viktig for å kunne stå for det vi beslutter som et team.”*. Det er et interessant faktum at på tross av dette ene funnet ser det ut til at samarbeidet mellom HR-lederne og resten av kriseberedskapsgruppene/ toppledelsen har fungert bra. I en opplevd krisetid er det anliggende å tenke at den økte usikkerheten og uroen som påvirker oss mennesker vil kunne føre til økt frustrasjon, og dermed økt uenighet. 4 av respondentene svarer direkte på spørsmål om samarbeid at dette har vært bra, og vi tolker ut ifra svar fra de resterende respondentene at de også er fornøyd. Altså ser det ut til å være lite personkonflikter, men i stedet et tankesett om samarbeid som råder i disse Covid-19 tider.

At virksomhetene var tidlig ute med å opprette kriseberedskapsgrupper ser vi også kan ha vært en fordel basert på Ulrich sin påstand om at HR må være med og gjøre raske prioriteringer og planlegge hva som skal være det neste. Og Fahed-Sreih sin oppfatning av at når en krise oppstår er det viktig at organisasjonen klarer å reagere raskt og riktig. Med bakgrunn i våre funn så ser vi at dette i oppstarten av Covid-19 var utfordrende: Respondent **2** sier at *“Vi må konstant være tett på og følge alle pressemeldinger, nye tiltak og dato for iverksettelse og agere på det internt.”*. Og respondent **4** sier at *“... vi har jo måtte prøve oss frem og finne ut hvordan ting fungerer.”*. Hun følger opp med at *“Men vi kan jo ikke glemme den vanlige driften så vi følger jo opp ansatte i verktøyet Peacon om engasjement og hvordan det går med folk, så jeg opplever at vi klarer å holde en balanse, men at dette er mer krevende i situasjonen vi er i.”*

Fahed-Sreih påpeker i teori rundt planlegging for krisehåndtering viktigheten av at HR tar del i *alt strategisk arbeid*, - ikke bare med det menneskelige perspektivet i fokus, men også det

økonomiske perspektivet. Forfatter peker på virksomheters tendens til å prioritere de materielle aspektene som drift, systemer og infrastruktur i møte med krisehåndtering, noe som sies kan gå på bekostning av de menneskelige ressursene.

Ut ifra våre funn ser vi at de fleste av respondentene opplyser at HR ikke er en del av de økonomisk relaterte beslutningene, men har innflytelse på områder som omhandler de menneskelige aspektene. Respondent **8** er den eneste som opplyser å være involvert i det økonomiske perspektivet. Dette ettersom hennes stilling inkluderer arbeidsoppgaver og ansvarsområder innen både HR og økonomi. Hun poengterer at *“Med ny HR kompetanse i bedriften er man «farget» på en annen måte enn de som hele veien har sett på økonomi som kjernen i bedriften. Denne type tanker er det ikke alle bedrifter som har enda. De kan gjerne være enige i tanken, men de vet ikke hvordan det skal brukes i praksis.”*

Respondent **2** opplyser at HR ikke er involvert *“... spesielt hvis man henviser til drifts delen av organisasjonen, men jeg opplever også at mange søker støtte i HR og opplever at det er godt å ha en å «brainstorme» med og rådføre seg med. HR er en viktig rolle i (virksomheten).”*. Videre uttaler respondenten at HR er ikke med i strategiske beslutninger som omhandler økonomi, salg og drift, selv om de er med i de fasene som omhandler mennesker. De resterende respondentene svarer at de ikke har innvirkning i beslutninger som omhandler varesortiment, prisendringer, markedstilpasninger, og IT systemer. Samt *“Prognoser utarbeidet av CFO (økonomisjef), CEO og CMN”* (respondent **6**) og beslutninger vedrørende leverandører og kunder.

Som ovennevnte eksempler viser er altså flere områder de fleste HR-lederne ikke er særlig involvert i, i tillegg til beslutninger vedrørende det økonomiske perspektivet og -beslutninger. Dette er ikke i samsvar med Fahed-Sreih (2018) sin teori som påpeker viktigheten av at HR tar del i *alt strategisk arbeid*. Og at HR også må ha et fokus på det økonomiske hensynet når man står overfor en krisehåndtering, kontra bare de menneskelige. Dette fordi et “ensporet” fokus her angivelig vil kunne få fatale følger for virksomheten. Det stemmer heller ikke med Ulrich anbefaling om at ledere som skal navigere i paradokser, bør bry seg om menneskene *samtidig* som de skal skape en konkurransedyktig organisasjon. På den annen side kan det være et poeng at dersom HR skulle tatt del også i slike økonomiske beslutninger, så bør de gjerne inneha økonomisk utdanning, erfaring og kompetanse. - Samt ha tid og innsikt nok i virksomhetens økonomi til å komme med presise og riktige innspill til toppledelsen og beredskapsgruppen. I en travel arbeidshverdag så kan dette for de fleste gjerne bli en “uoppnåelig” oppgave. Det *kan* altså tenkes at det er mest hensiktsmessig at man har et

tydelig skille mellom slike ansvarsområder, altså vil si menneskelige og økonomiske aspekter.

Men ettersom økonomi direkte påvirker de ansatte, enten når det gjelder kursing og utvikling, nedbemanning eller omorganisering, så kan det tenkes at HR sitt bidrag kunne vært verdifullt også her. Dette fordi det er nettopp de som sitter på kompetansen om virksomhetenes menneskelige ressurser. På den annen side så må gjerne toppledelsen i så fall tilrettelegge slik at HR-lederne har tid og ressurser til slikt strategisk arbeid.

Fahed-Sreih påpeker videre at den tradisjonelle HR-rollen har utviklet seg betydelig til å omfatte andre ansvarsområder, for å imøtekomme ulike utviklingstrekk og behov på arbeidsplassen. Hun trekker frem ulike områder HR kan bidra på her. Blant annet viktigheten i at HR er deltagende i å utvikle en krisehåndteringsplan. I denne kriseplanen bør det være fokus på å identifisere og vurdere potensielle trusler for virksomheten, at den bør være rettet mot det menneskelige aspektet. - Våre funn viser at HR-lederne i disse Covid-19 tider i stor grad møter denne anbefalingen. Det er anliggende å tro at identifisering og vurdering av potensielle trusler er en del av målet og poenget med å delta i virksomhetens kriseberedskapsgruppe. Dette kan illustreres ved respondent 6 sitt utsagn: *“Det ble tidlig i gang en evaluering av hvilken betydning COVID-19 ville få for «mennesker, miljø, eiendeler og omdømme», og det ble deretter satt i gang kjøreplaner og utarbeidelse for planer/tiltak ved «worst case» scenarios.”*

Ut ifra våre funn kan vi se at HR ledere har fått endrede ansvarsområder i forbindelse med pandemien, og vi kan se at fokuset er rettet mot de menneskelige ressursene hva gjelder inkludering og involvering i krisehåndtering planleggingen. Samtlige respondenter er deltagende i utviklingen av den organisatoriske krisehåndteringsplanen, og deltar i virksomhetens kontinuitetsplanlegging. En slik involvering av HR-lederne kan sees på som fordelaktig for å ivareta de ansatte, som en del i at virksomheten skal kunne komme seg igjen etter krisen.

Vi kan se ut ifra våre funn at HR-ledere nå under pandemien innehar en mer strategisk rolle, og at samarbeidet går mer på tvers av avdelinger. Men at de samtidig opprettholder til en viss grad sin funksjon rettet mot de mer tradisjonelle HR-funksjoner. I en tid preget av uro, usikkerhet og stadige endringer så ser vi at virksomhetene fremdeles opprettholder den

tradisjonelle HR-rollen. Respondent **8** forteller at: *“Jeg samarbeider mye med lønnskontoen vårt, NAV, Regnskapsavdelingen, toppledelsen, NHO, tillitsvalgt, verneombud, bedriftshelsetjenesten, og eksterne advokater før implementering av tiltak skjer.”* og *“Jeg opplever at jeg er heldig som har så mange samarbeidspartnere, men igjen så er det nødvendig for at alle forholdene skal bli ivaretatt.”*

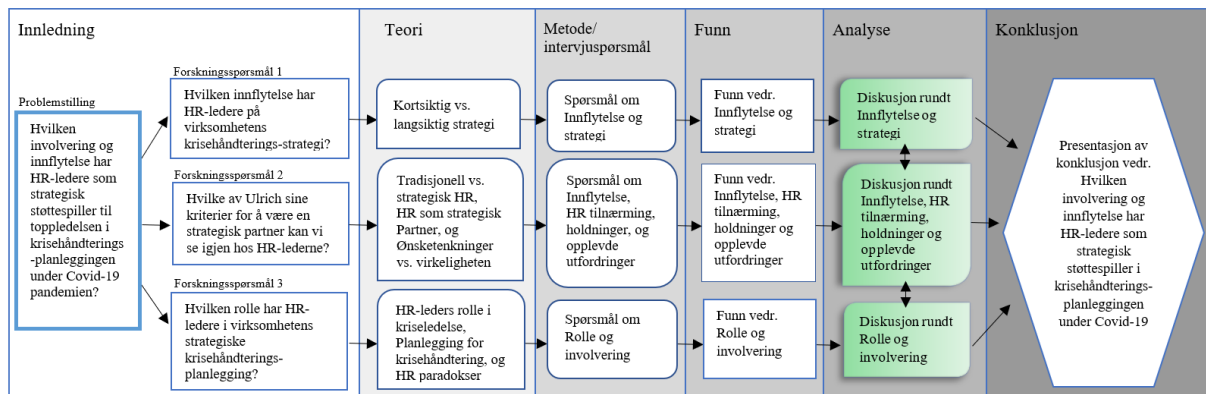
Vi ser også at de andre respondentene samarbeider med andre funksjoner i disse Covid-19 tider. Dette ettersom de sitter i kriseberedskapsgrupper sammen med andre nøkkelpersoner. På den ene siden kan det antas at dette er svært fordelaktig ettersom en da vil kunne få innspill, ideer og erfarings- og kompetanseoverføring fra ulike nøkkelpersoner. Samt at den enkeltes kompetanse og kunnskap samlet sett vil gi en god beslutning. På den annen side ser vi at dette har tatt tid, som igjen kan ansees som en ulempe. - Tid som vanligvis ville ha vært benyttet til andre arbeidsoppgaver. Det er likevel et interessant faktum at respondentene svarer at de likevel *har* tid til dette arbeidet. Men vi ser dog at de antagelig nok ikke har kunnet gjøre det annerledes. Covid-19, med sine utfordringer og restriksjoner har nok krevet at HR-lederne har *måttet* ta seg tid til dette. Respondent **2** illustrerer dette ved at: *“Så ja man har faktisk litt tid til både det strategiske arbeid i kombinasjon med det administrative arbeidet som har blitt x10 i arbeidsmengde.”*

Oppsummering og svar på forskningsspørsmål 3:

“Hvilken rolle har HR-lederne i virksomhetens strategiske krisehåndterings-planlegging?”

Vi ser at HR-lederne i disse Covid-19 tider har utviklet seg til å inneha mer komplekse roller, der arbeidsoppgaver og -områder innebærer deltagelse og innflytelse på virksomhetens strategiske arbeid. Dette for å imøtekomme ulike utviklingstrekk og behov på arbeidsplassen, basert på restriksjoner og krav fra myndighetene, samt virksomhetens utfordringer vedrørende den økonomiske situasjonen. Våre respondenter har for det meste ikke innflytelse og involvering i de økonomiske beslutningene, noe som er en viktig del av toppledelsens strategiske planlegging og beslutninger. Samtidig ser vi at arbeidet de nå gjør likevel vil være med på å ivareta virksomhetens videre eksistens. Dette ved å delta proaktivt som en støttespiller sammen med kriseberedskapsgruppen, med involvering og innflytelse i beslutninger som omhandler de menneskelige aspektene.

5.4 Drøfting av sammenhengen mellom forskningsspørsmålene



Vi har gjennom vår forskning og i denne oppgaven forsøkt å belyse og besvare følgende problemstilling:

«Hvilken involvering og innflytelse har HR-ledere som strategisk støttespiller til toppledelsen i krisehåndterings-planleggingen under Covid-19 pandemien?»

På bakgrunn av dette har vi satt ned følgende forskningsspørsmål, som vi i dette kapittelet ønsker å se i sammenheng og opp imot hverandre:

1. Hvilken innflytelse har HR-lederne på virksomhetens krisehåndteringsstrategi?
2. Hvilke av Ulrich sine kriterier for å være en strategisk partner kan vi se igjen hos HR-lederne?
3. Hvilken rolle har HR-lederne i virksomhetens strategiske krisehåndterings-planlegging?

Dette ønsker vi å gjøre fordi at vi ser en sammenheng mellom teori tilhørende de ulike forskningsspørsmålene. - Teori fra Ulrich har eksempelvis en sammenheng med teori om strategi, når vi ser både på teorien og på våre funn, og det samme gjelder for de andre teoretiske modellene og forskning. HR som strategisk partner skal som et eksempel på ovennevnte være proaktive og deltagende i virksomhetens strategi, og sitte som en deltagende part ved “toppledelsens bord”. Vi ser også sammenhenger mellom Ulrich sin teori opp mot Fahed-Sreih sin teori om HR sin rolle i krise. Og så videre. Teorien vi har valgt skal også

benyttes til å besvare vår overordnede problemstilling, og i vår forskning ser vi at “alt henger sammen med alt”.

I forskningsspørsmål 1: “Hvilken innflytelse har HR-ledere på virksomhetens krisehåndterings-strategi?”, så ser det ut som om at både den langsiktige og kortsiktige strategien i denne Covid-19 perioden er ivaretatt. Både planlegging og utarbeiding av krisehåndteringsstrategier gjennomføres der HR-lederne ser ut til å ha stor innflytelse i dette arbeidet. Dette ser vi samsvarer med teori fra Fahed-Sreih (forskningsspørsmål 3), der vi ser at HR-lederne i disse Covid-19 tider har utviklet seg til å inneha mer komplekse roller. Der arbeidsoppgaver og -områder innebærer deltagelse og innflytelse på virksomhetenes strategiske arbeid. På den ene siden for å imøtekomme ulike utviklingstrekk og behov på arbeidsplassen, og på den andre siden basert på restriksjoner og krav fra myndighetene, samt virksomhetenes utfordringer vedrørende den økonomiske situasjonen. Altså at den tilvoksende strategien ivaretas ved HR-ledere sin involvering i det strategiske krisehåndteringsarbeidet og -planlegging til virksomheten.

Dette samsvarer videre med Ulrich sine kriterier for å være en strategisk partner (forskningsspørsmål 2). Der HR-lederne under Covid-19 pandemien oppfyller flertallet av teoriens anbefalinger og kriterier. Funn viser at HR-lederne er proaktive, deltagende, og støttende. De hensyntar ansatte, evaluerer følger, evner å velge og implementere, identifiserer hvordan de best skal jobbe, viser seg verdig av tillit, tilbyr innsiktsfull og ny informasjon, ideer og tanker, og at de (basert på dette) evner å komme med forslag om behov for kompetanse, ledelse og organisasjon. Vi ser dog at de har anledning til å gjøre dette fordi visse forutsetninger ligger i bunn, som påpekt av Andersen og Kuvaas (forskningsspørsmål 3): HR-lederne *er* invitert til toppledelsens bord, de er frigitt tid til strategisk arbeid og de har tilstrekkelig innflytelse og ressurser til å kunne fungere som en strategisk partner.

Basert på vår forskning har vi funnet noen få elementer som dog går imot det teorien til Ulrich, om fem roller som strategisk partner, tilsier (forskningsspørsmål 2). Spesielt ser vi at Ulrich sine anbefalinger om at HR må definere krav for hvordan man skal gå fram for å nå virksomhetens mål (punkt 3), og at fremdrift og prestasjoner bør måles, ikke i stor grad blir fulgt (punkt 5). Spesielt dette siste ser vi generelt fra annen teori også, blir nedprioritert.

At ikke alle kriterier for å være en strategisk partner (forskningsspørsmål **1**), samt at ikke alle Fahed-Sreih sine anbefalinger for HR sin rolle i krise (forskningsspørsmål **2**) er oppfylt ser vi stemmer med Andersen og Kuvaas sin kritikk (forskningsspørsmål **3**). Der det å følge læreboken er "... en hemske", fordi litteraturen om strategisk HR er dominert av et urealistisk perspektiv og forutsetninger. De sier videre at litteraturen forutsetter at virksomheter har en klar strategi, men at dette ofte ikke er tilfelle, og at den i svært liten grad tar utgangspunkt i menneskene i organisasjonen. Dette samsvarer ikke i særlig grad med de funnene vi har, men vi ser i stedet at i disse Covid-19 tider så samsvarer det teoretiske i stor grad med det som faktisk utføres i praksis, når det gjelder involvering og innflytelse som om omhandler beslutninger vedrørende de menneskelige aspektene.

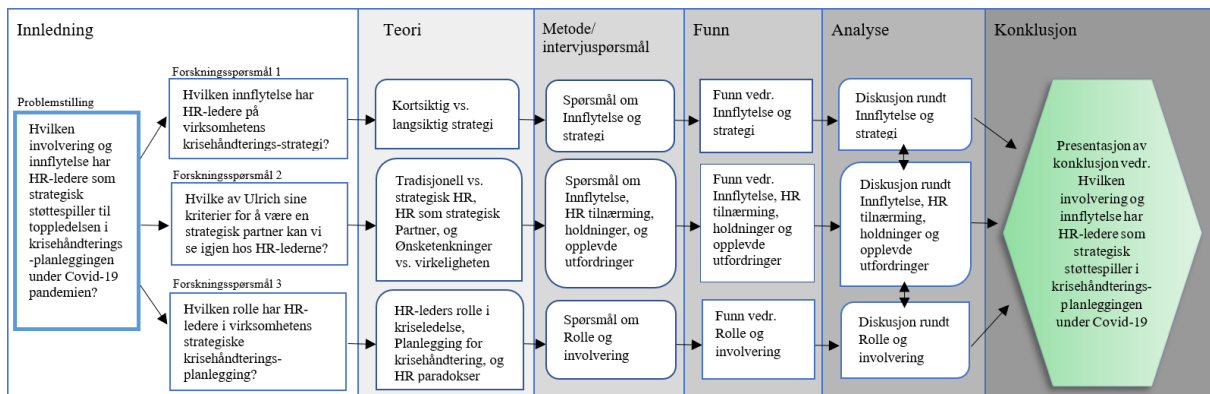
Videre ser vi en sammenheng mellom strategi (forskningsspørsmål **1**) og det å navigere (forskningsspørsmål **3**) i paradokser: Beslutninger i virksomhetene blir tatt fortløpende med bakgrunn i en hverdag som er preget av stadige endringer fra dag til dag. Der vi også kan se at krisehåndterings-planleggingen blir en kortsiktig og tilvoksende strategi/ emergent strategy som en konsekvens av Covid-19. Her ser vi en sammenheng ut ifra Ulrich sin tilnærming om det at HR må navigere i stedet for å styre. - Det å ha fokuset på å ikke bare gjøre **A** eller **B**, men gjøre begge deler samtidig. Noe vi ser våre respondenter i stor grad må forholde seg til nå i disse Covid-19 tider. Og vi ser at det å gjøre raske prioriteringer og planlegge for hva som skal være det neste, som Ulrich også sier, er viktig for å ivareta den tilvoksende strategien. Dette ser vi i sammenheng med teori og anbefaling også fra Fahed-Sreih (**3**) som påpeker at det viktig at organisasjonen klarer å reagere raskt og riktig. Og at HR sin rolle er å beskytte de ansatte samtidig som de sikrer at de også bidrar til virksomhetens bærekraft.

Fahed-Sreih (**3**) Påpeker at det er viktig å ha et fokus på det økonomiske hensynet når man står overfor en krisehåndtering, kontra bare de menneskelige. Som samsvarer med Ulrich (**3**) sin teori om at ledere som skal navigere i paradokser, bør bry seg om menneskene *samtidig* som de skal skape en konkurransedyktig organisasjon. Dette finner vi ikke igjen i de andre valgte teoriene dog, hvor det mest er fokus på å ivareta de menneskelige hensyn. Vi finner at HR-lederne har liten innvirkning og innflytelse på de økonomiske beslutningene, samt på områder som omhandler salg og drift, varesortiment, prisendringer, markedstilpasninger, IT

systemer og beslutninger vedrørende leverandører og kunder. Men at de til gjengjeld har stor innvirkning på beslutninger som omhandler de menneskelige.

Det er anliggende å tro at det ikke er nødvendig å oppfylle alle teoriens roller og “kriterier” (som vi har drøftet i hvert punkt: **5.1**, **5.2** og **5.3**) for at HR skal kunne oppnå verdiskapning som strategisk støttespiller. Det kan være verdt å fokusere på den *struktureringen og sammensetningen* av disse som er best tilpasset virksomhetens drift, størrelse, kontekst og ellers omstendigheter. Verdien er at HR-lederne som en strategisk støttespiller kan jobbe mer proaktivt i den daglige drift og ikke minst ved en krisesituasjon. De vil få mer innsikt i hva som foregår i nåtid i bedriften og de vil være mer oppdatert når det kommer til beslutninger og endringer. Samtidig vil dette kunne gi dem god kunnskap og forståelse for forretningen, som vil kunne hjelpe dem til å ta beslutninger som omhandler de menneskelige ressursene. - Både i et kortsiktig og langsiktig perspektiv, for å møte nåværende utfordringer samt fremtidige utviklingstrekk og behov slik at virksomheten i enda større grad evner å tilpasse seg markedet og endringene. På den annen side kan en utarbeidelse og implementering av alle teoriens roller og “kriterier” bli for komplisert og ikke minst kostbart. Dette fordi det kan medføre kostnader med tanke på restrukturering og omorganisering av HR, og krav om kursing og videre kompetanseutvikling av ansatte for å møte kompetansebehov innen strategisk HR. Basert på våre respondenters svar ser vi likevel at HR-lederne har hatt en stor verdi i denne Covid-19 krisen, både for toppledelsen, beredskapsgruppen og virksomhetenes ansatte. Det gjenstår å se hvorvidt denne erfaringen tas med videre når pandemien ikke lenger utfordrer og hemmer virksomhetenes daglige drift. Og om HR-lederne får beholde sin strategiske posisjon også fremover i tid.

6.0 Avslutning og konklusjon



6.1 Avslutning

Vi vil med dette runde av vår oppgave med å presentere en konklusjon på vår forskning. Videre så vil vi gå gjennom kritikk rettet mot vår egen forskningsprosess, og avslutningsvis komme med forslag for videre forskning.

6.2 Konklusjon

Vi har gjennom vår forskning og i denne oppgaven forsøkt å belyse og besvare følgende problemstilling:

“Hvilken involvering og innflytelse har HR-ledere som strategisk støttespiller til toppledelsen i krisehåndterings-planleggingen under Covid-19 pandemien?”

Det vil si at vi har lagt frem teori, hentet inn og analysert empiri, for så å drøfte og se hvilke sammenhenger det er mellom teori og virkelighet. Hensikten med oppgaven har vært å undersøke om HR-ledere under Covid-19 er involvert og har innflytelse, eventuelt *ikke*, som en støttespiller til toppledelsen. Og vi koblet på en strategisk tilnærming for å danne oss et bilde av om HR er involvert i, og har innflytelse på den strategiske krisehåndterings-planleggingen nå som pandemien herjer i Norge.

Selv med åtte uavhengige respondenter i syv ulike virksomheter ser vi tydelig at HR-ledere har hatt en betydelig involvering og innflytelse på virksomhetenes krisehåndteringsplanlegging nå under Covid-19 pandemien: Det ser det ut som om at både den langsiktige og kortsiktige strategien i denne perioden er ivaretatt. Der tilvoksende strategi i form av tiltak for smittevern og restriksjoner blir implementert og hensyntatt. Både planlegging og utarbeiding av krisehåndteringsstrategier gjennomføres der HR-lederne ser ut til å ha stor innflytelse i arbeidet som omhandler planlegging og beslutninger vedrørende de menneskelige hensyn. Videre kommer det fram at HR-lederne under Covid-19 pandemien oppfyller flertallet av teoriens kriterier for å være en strategisk partner. At de er proaktive, deltagende, og støttende. At de hensyntar ansatte, evaluerer følger, evner å velge og implementere, identifiserer hvordan de best skal jobbe, viser seg verdig av tillit, tilbyr innsiktsfull og ny informasjon, ideer og tanker, og at de (basert på dette) evner å komme med forslag om behov for kompetanse, ledelse og organisasjon. Vi ser dog at de har anledning til å gjøre dette fordi visse forutsetninger ligger i bunn: HR-lederne er invitert til toppledelsens bord, de er frigitt tid til strategisk arbeid og de har tilstrekkelig innflytelse og ressurser til å kunne fungere som en strategisk partner.

Basert på vår forskning har vi funnet noen få elementer som går imot det teorien til Ulrich, om fem roller som strategisk partner, tilsier. Og når Ulrichs fem roller ble satt mot hverandre, ser vi at noen roller har høyere relevans enn andre. For at våre HR-ledere skal få ytterligere strategisk innflytelse og involvering hos toppledelsen kan dette altså være en generell anbefaling at de setter fokus på.

Det kanskje mest interessante funnet vi har er at strategisk HR teori blir kritisert for å være normativ, det vil at den beskriver en idealtilstand som man ser kan avvike dramatisk i fra virkeligheten i mange organisasjoner. Der det videre påpekes at kontrasten mellom normative teoretiske teori og modeller og daglige realiteter for HR sin strategiske posisjon, mulighet og forutsetninger, er slående. Og samtidig at HR i liten grad har mulighet til å opptre som strategisk partner på grunnlag av at HR sjeldent blir invitert med i toppledergruppen, samt at de blir fanget av operative og daglige gjøremål. I disse Covid-19 tider dog ser vi at for de aller fleste HR-lederne så er ikke dette en utfordring. Samtlige er invitert til "toppledelsen bord", der de deltar som troverdige rådgivere og aktører, hvor strategiske beslutninger og arbeid vedrørende de menneskelig hensyn prioriteres som en del av toppledelsens virke.

Det kommer videre tydelig frem at HR-lederne i disse Covid-19 tider har utviklet seg til å inneha mer komplekse roller, der arbeidsoppgaver og -områder innebærer deltagelse og innflytelse på virksomhetenes strategiske arbeid. Dette for å imøtekomme ulike samfunnsmessige utviklingstrekk og behov på arbeidsplassen. HR-lederne har likevel for det meste ikke innflytelse og involvering i de økonomiske beslutningene, noe som påpekes er viktig for at HR skal sikre at de bidrar til virksomhetens bærekraft og levedyktighet. Dette går altså på tvers av teoriens anbefalinger og vi kan dermed anta at det fortsatt er et skille mellom økonomisk relaterte beslutninger og HR`s bidrag her. Vi finner at HR-lederne har liten innvirkning og innflytelse på de økonomiske beslutningene, samt på områder som omhandler salg og drift, varesortiment, prisendringer, markedstilpasninger, IT systemer og beslutninger vedrørende leverandører og kunder. Men at de til gjengjeld har stor innvirkning på beslutninger som omhandler de menneskelige aspektene.

Men arbeidet HR-lederne gjør kan likevel være med på å ivareta virksomhetenes videre eksistens. Dette ved at HR-lederne deltar proaktivt som en støttespiller sammen med kriseberedskapsgruppen. HR-lederne har beveget seg utover den vanlige rollen som generalist og skyter til mer komplekse roller som direkte påvirker resultatene til organisasjonen. - Vi ser at de nå har fått en styrket rolle opp imot toppledelsen, og at HR-leveranser i henhold til ledelse og organisasjon i disse tider er blitt enda mer sentralt.

For å svare på problemstillingen vår så konkluderer vi altså med at:

HR-lederne er i stor grad involvert, og har innflytelse som strategisk støttespiller til toppledelsen i krisehåndterings-planleggingen som omhandler det menneskelige aspektet, nå under Covid-19 pandemien.

6.3 Kritikkk til egen forskning

Avslutningsvis ønsker vi å reflektere omkring fremgangsmåten i vårt forskningsprosjekt, samt avdekke relevante faktorer og svakheter som kan ha hatt påvirkning i forskningsprosessen og på vår konklusjon.

Problemstillingen vår grunnet vi lenge på, ettersom ordlyden “*Hvilken*” kan indikere at HR **har** innflytelse som strategisk støttespiller. For å “bøte” på dette har vi valgt å sette ned tre

forskningsspørsmål. I tillegg har vi stilt intervjusspørsmål som på annet vis kan få fram et nyansert bilde av det vi har forsket på, altså åpne for muligheten at HR-lederne *ikke* har innflytelse, eventuelt funn som indikerer liten eller kun noe. På denne måten er vi trygge på at respondentene våre ikke ble påvirket av problemstillings-formuleringen på en måte som ledet dem til et svar som ikke var helt riktig. “Ingen”, “ikke-eksisterende”, eller “lite”, er dermed svar vi kunne fått, som eventuelt ville vist oss at HR **ikke** har innflytelse som strategisk partner.

Vi erkjenner videre at vår studie begrenser oss med tanke på spørsmålene som ble stilt respondentene. Underveis i prosessen fant vi fort ut av vi burde ha jobbet mer med spørsmålene før vi sendte dem ut. Enkelte var for omfattende og noen litt uklart formulert, noe som er en viktig grunn til at vi ikke har tydeligere funn på enkelte tema. En ytterligere begrensning er at vi ikke fikk anledningen til å intervju våre respondenter ansikt til ansikt, hvorpå vi da hadde kunnet komme med oppfølgingsspørsmål, noe som er vanlig ved dybdeintervju i kvalitativ metode. Dette var vårt opprinnelige ønske, men grunnet tidspresset og andre komplikasjoner som oppstod i forbindelse med inntoget av Covid-19 så lot dette seg ikke gjøre. Dessverre gjorde omstendighetene det til at en av våre respondenter (respondent 1) ikke hadde anledning til å svare på våre oppfølgingsspørsmål. Dette reduserer validiteten noe og har ført til et mindre nyansert bilde enn det vi hadde håpet på.

Vi visste ikke på forhånd hvem som ville ta kontakt ettersom aktuelle interessenter henvendte seg til oss, og ikke omvendt, noe som kan sees på som en ulempe. Dette ettersom vi, ved å «annonser» etter respondenter via sosiale medier, kunne risikert å kun få henvendelser fra respondenter som ikke svarte til våre utvalgs-kriterier. Samtidig kan det sees på som en svakhet at de respondentene som tok kontakt, også var de som “brenner” mest for tema, og gjerne er i en arbeidssituasjon og -posisjon som enten svarer veldig positivt, eller veldig negativt, rundt det aktuelle temaet vi har forsket på.

Videre ser vi også at en del av den litteraturen vi har valgt å ta med i dette forskningsprosjektet er basert på amerikansk litteratur og forskning. Opp imot et norsk egalitært arbeidsmarked er det gjerne ikke sikkert at all litteratur og forskning dermed er like relevant. Vi ønsker å gjøre oppmerksom på at dette kan være en mulig svakhet, da noe kan mangle overføringsverdi til det norske arbeidssamfunnet.

Avslutningsvis må vi også påpeke at vi tre studentene har strategisk HR som “hjerdebarn”, og vi har derfor måttet være ekstra påpasselig med å ikke la dette påvirke vår forskningsprosess og -resultat. Altså at det risikomomentet om at vi har noen iboende ønsker om et bestemt resultat eksempelvis skulle farge vår tolkning av respondenters svar. Dette har vi vært tydelig på i våre samtaler med veileder, og humoristisk minnet hverandre på underveis i prosessen. Vi har hatt en tankegang om å, så langt som mulig, unngå “halleluja-stemning”, men i stedet gjøre det vi kan for å motbevise funn som bare stemmer positivt med det vi har forsket på. Men dette kan altså være en potensiell svakhet ved oppgaven vår.

6.4 Anbefaling til videre forskning

Resultatet fra vår forskning viser at HR-ledere i stor grad har innflytelse og er involvert som en strategisk støttespiller til toppledelsen under Covid-19 pandemien. Det kan se ut til at HR-lederne i denne krisetiden har fått enda større betydning på det strategiske arbeidet. Det ville vært særs interessant å se hvordan HR sin rolle nå etter pandemien (post-crisis) utvikler seg; Om HR-lederne enten går tilbake til sitt “vanlige virke”, der operative og daglige gjøremål tar over for tiden til strategisk arbeid, eller om HR lederne i stedet i like stor grad blir invitert til toppledelsens bord, ansett som en troverdig aktør og får vist sin verdi på dette feltet.

7.0 Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Boxall, Peter, og John Purcell. 2011. *Strategy and Human Resource Management: Third Edition*. Macmillan International Higher Education.
- Fahed-Sreih, Josiane. 2018. *Human Resource Planning for the 21st Century*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.71797>.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. 2016. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (versjon 3. utg.). 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Göran. Roos. 2014. *Strategi: en innføring* (versjon 6. utg.). 6. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (versjon 3. utg.). 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tufte. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt.
- Johansen, Olav. 2017. *Om å påvirke*. Bergen: Fagbokforl.
- Johansen, Olav, og Helene Ingeborg Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kaufmann, Geir, og Kaufmann, Astrid. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse* (versjon 5. utg.). 5. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Kunnskapsmagasinet Kristiania. Høyskolen Kristiania. Lesedato: 15. april 2020: https://kunnskap.kristiania.no/2020/03/16/krisemysteriet/?fbclid=IwAR0sAjOUaYCTxQU_175qW953W6Q-KFfZR5g9J6VrvwH8eLhwYh7sjp8UFSU
- Kuvaas, Bård, og Anders Dysvik. 2016. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (versjon 3. utg.). 3. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Ledernytt. Ledermagasin. Lesedato: 25. mars 2020: <https://www.ledernytt.no/rollen-som-kriseleder.6297355-112372.html>
- Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Lesedato 6. april 2020: <https://www.magma.no/heroisk-hr-pragmatiske-pragmatikere>

- Mikkelsen, Aslaug, og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM: 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Bd. 1. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mintzberg, Henry. 1987. «The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy». *California Management Review* 30 (1): 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>.
«Of Strategies, Deliberate and Emergent», 19.
- Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, James Brian Quinn, og Sumantra Ghoshal. 2014. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 5th ed. Harlow: Pearson Education.
- Næringslivets hovedorganisasjon NHO. Lesedato: 10. mai 2020:
<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Skogstad, Anders, og Ståle Einarsen. 2011. *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (versjon 2. utg.). 2. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Store Norske Leksikon. Lesedato 23. april 2020: <https://snl.no/innflytelse>
- Tjora, Aksel Hagen. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (versjon 3. utg.). 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ulrich, David. 1997. *Human Resource Champions: The next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
2013. *Global HR Competencies: Maturing Competitive Value from the Outside In*. New York, NY: McGraw-Hill
- Ulrich, David. 2005. *The HR Value Proposition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press..
- Ulrich, Mike. 2017. *Victory through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Compan*. Mcgraw-hill Education - Europe.

8.0 Vedlegg

8.1 Skriftlig intervju

Spørsmål som ble stilt samtlige respondenter, videre ut ifra svar på disse ble respondentene tilsendt oppfølgingsspørsmål:

1. Hvilken innflytelse har HR på virksomhetens krisehåndterings-strategi?
2. Hvordan eventuelt deltar og involveres HR ved utarbeiding og implementering av nye prosesser/tiltak i forbindelse med pandemien?
- Om så, opplever du dette som et velfungerende samarbeid?
3. Hvordan går dere (evt.) frem for å evaluere milepæler i krisehåndterings-strategien?
4. Hvordan predikeres nye potensielle utfordringer?
5. Opplever du at HR nå har tid til å fokusere på dette strategiske arbeidet, med tanke på det administrative arbeidet som også må gjennomføres?
6. Er det mulig å få tilgang/ innsyn i virksomhetens krisehåndterings - dokument?

Oppfølgingsspørsmål respondent 1

1. I hvilke strategiske beslutninger er HR eventuelt ikke involvert?
2. Opplever dere at HR`s innspill ikke blir vektlagt i enkelte tilfeller?
3. Er dere fornøyd med graden av HR`s involvering og innflytelse?

NB! Respondenten hadde dessverre ikke tid og mulighet til å svare på oppfølgingsspørsmål.

Oppfølgingsspørsmål respondent 2

1. Var SWAN strukturen opprettet/benyttet før Corona krisen inntraff?
2. Har du som HR leder eventuelt vært deltagende i å utarbeide SWAN som hjelpemiddel?
3. Opplever du at HR`s innspill ikke blir vektlagt i enkelte tilfeller?

4. I hvilke strategiske beslutninger er HR eventuelt ikke involvert?
5. Er du fornøyd med graden av HR`s involvering og innflytelse?

Oppfølgingsspørsmål respondent 3

1. Var krisehåndterings-planen opprettet før Corona krisen inntraff?
2. Har HR evt. vært deltagende i å utarbeide dette?
3. I hvilke strategiske beslutninger er HR eventuelt ikke involvert?
4. Opplever du at HR`s innspill ikke blir vektlagt i enkelte tilfeller?
5. Er du fornøyd med graden av HR`s involvering og innflytelse?

Oppfølgingsspørsmål respondent 4

4. I hvilke strategiske beslutninger er HR eventuelt ikke involvert?
5. Opplever dere at HR`s innspill ikke blir vektlagt i enkelte tilfeller?
6. Er dere fornøyd med graden av HR`s involvering og innflytelse?

Oppfølgingsspørsmål respondent 6

1. I hvilke strategiske beslutninger er HR eventuelt ikke involvert?
2. Opplever du at HR`s innspill ikke blir vektlagt i enkelte tilfeller?
3. Er du fornøyd med graden av HR`s involvering og innflytelse?
4. I ditt svar om hvordan potensielle utfordringer predikeres forteller du at dette predikeres gjennom timeregistrering og utsatte oppdrag
 - Er HR deltagende i dette arbeidet?
 - *Og spørsmål sånn rent praktisk: Hva vil Country Manager Norge si - HR leder for Norge? Er dette deg?*

Oppfølgingsspørsmål respondent 7

1. På spørsmålet "Hvilken innflytelse har HR på virksomhetens krisehåndterings-strategi?" forteller du oss at HR er deltagende i utforming: Kan du fortelle litt mer om innflytelsen HR har mtp. sine råd og innspill til ledelsen? (Stor/liten/noe innflytelse, hva blir tatt med videre av deres råd osv.?)

2. Opplever du at HR er en god veileder i diskusjonene rundt virksomhetens “neste trekk”?
3. I hvilke strategiske beslutninger er HR eventuelt ikke involvert?
4. Opplever du at HR`s innspill ikke blir vektlagt i enkelte tilfeller?

Oppfølgingsspørsmål respondent 8

1. I hvilke strategiske beslutninger er du som HR leder eventuelt ikke involvert?
2. Opplever du at noen av dine HR - relaterte innspill (fremdeles) ikke blir vektlagt i enkelte tilfeller?
Hva kan i så fall være årsaken til dette?