

LEDERKOMPETANSE ELLER FAGKOMPETANSE

Hva betyr utdanningsbakgrunn for
personallederes utførelse av HR-aktiviteter i
norske IT-bedrifter?

BCR3100

Bacheloroppgave ved Markedshøyskolen

HR og personalledelse

Våren 2015



”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven er en del av avslutningen på et treårig bachelorstudium i HR og Personalledelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Bakgrunnen for oppgaven er vår interesse rundt ledelse av menneskelige ressurser og hvordan en slik arbeidsrolle kan bli utført på best mulig vis. Dette var noe vi følte ble utfordret da vi kunne lese stillingannonser med personallederansvar som først og fremst etterlyste kandidater med spesialisert fagutdanning. Vi ville derfor prøve å finne svar på om vår utdanning kan gi verdifull kompetanse om ledelse av menneskelige ressurser, som fagspesialiserte ledere ikke innehar. Med Katusha Otter Nilsen som veileder har vi blitt inspirert og fått hjelp av ypperste kvalitet og må derfor gi en stor takk til henne. Vi vil også takke våre informanter som stilte opp og lot oss gjennomføre intervjuer på deres arbeidsplass med tilbud om kaffe og det hele, og gjorde det mulig for oss å svare på vår problemstilling.

Oslo sentrum, 28 Mai.

984171

983828

Sammendrag

I denne oppgaven ville vi bidra til å sette lys på utdanningens betydning for utøvelse av HR hos personalledere i IT-bransjen. Etter gjennomført Bachelor i HR og Personalledelse ser vi for oss at mye av kunnskapen vi har fått kan være nyttig i arbeidslivet i ledelse av menneskelige ressurser. Dette ledet oss til en hypotese om at personalledere i IT-bransjen med lederutdanning ser større hensikt med strategisk utførelse av HR-aktiviteter enn de uten. Derav kommer problemstillingen for oppgaven:

“ Hva betyr utdanningsbakgrunn for personallederes utførelse av HR-aktiviteter i norske IT-bedrifter? ”

Oppgaven tar for seg den enkelte leders tilnærming til personallederrollen og HR-aktivitetene. Vi har benyttet kvalitativ metode fordi vi ønsket å få en dypere forståelse rundt temaet og finne bakenforliggende mønstre og årsaker til hva som påvirker HR-arbeidet og betydningen av utdanningsbakgrunn. Vårt teoretiske rammeverk er basert på teorier og forskning på HR og personalledelse, herunder HR-aktiviteter, strategisk ledelse og lederatferd, noe som har vært grunnlaget i utarbeidelsen av vår intervjuguide og for å svare på problemstillingen.

Funnene i vårt utvalg viser at utdanningsbakgrunn har betydning for utførelsen av noen HR-aktiviteter, særlig kompetanseutvikling og medarbeidersamtaler, der ledere med lederutdanning har en mer strukturert tilnærming til disse enn ledere med fagutdanning eller mindre lederutdanning. I tillegg fant vi at ledere med lederutdanning har større fokus på bruk av verdier i forbindelse med lederstrategi og har større kunnskap om betydningen av indre motivasjon.

Fagkompetanse og lederkompetanse er i stor grad komplementære. I tunge fagmiljøer er sterk IT-kunnskap nærmest forventet av en leder. Imidlertid kan lederutdanning ses på som en indikasjon på lederens interesse for ledelse som fagfelt. Ledere i vårt utvalg med lederutdanning er i større grad opptatt av det organisatoriske. Ledere med mindre formell lederkompetanse er mer opptatt av det faglige og mindre innstilt på å ta på seg flere personaloppgaver. Samtidig er lederskap noe som er uavhengig av utdanningsbakgrunn. Erfaringer fra å ta ledelse i og utenfor arbeidet er noe som kan gi uformelt læringsutbytte og kan være en påvirkende faktor til ledertilnærming.

Andre variabler som organisasjonens størrelse, organisasjonssystemer og sentralisert HR-avdeling kan også ha påvirkende effekt på hvordan HR-arbeidet blir utført i hver enkelt bedrift. Vi vil derfor ikke si noe om hva slags effekt variasjoner i personalledernes utførelse av HR har på de ansatte.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	5
1.2 Problemstilling	6
1.3 Struktur i oppgaven.....	7
1.3.1 Teori og operasjonalisering	7
1.3.2 Redegjørelse og kartlegging (funn).....	7
1.3.3 Analyse.....	8
1.4 Avgrensninger	8
2.0 Human Resources	8
2.1 Bakgrunnen	8
2.2 HRM-begrepet.....	10
2.3 Strategisk HR.....	10
2.4 HR aktiviteter	11
2.4.1 Rekruttering.....	12
2.4.2 Medarbeidersamtaler.....	12
2.4.3 Kompetanseutvikling	13
2.4.4 Karriereplanlegging.....	14
2.4.5 Lønn og belønning	14
2.4.6 Kommentar til HR-aktivitetene	15
2.5 Perspektiver på HR-ledelse	16
2.5.1 Teori X – Hard HR.....	16
2.5.2 Teori Y – Myk HR.....	17
2.5.3 Kommentar til HR-perspektivene.....	17
2.6 Beste praksis.....	18
2.7 “Missing link”	19
3.0 Ledelse	19
3.1 Lederatferd	20
3.2 Lederskap	21
3.3 Strategisk ledelse	23
4.0 Kompetanse.....	24
4.1 Ulike former for kompetanse	25
5.0 Tidligere forskning	27
6.0 Oppsummering og hypoteser	27
6.1 Hypoteser	28
7.0 Metode	29
7.1 Valg av metode.....	29
7.2 Utvalg.....	30
7.3 Intervjuet	31
7.4 Intervjuguiden.....	32
7.5 Intervjusituasjonen.....	33
7.6 Dataanalyse	34
7.7 Etikk.....	34

7.8 Validitet og reliabilitet	35
8.0 Redegjørelse og kartlegging	36
8.1 Organisasjonsstruktur	37
8.2 Personalledernes ansvarsoppgaver	37
8.3 Hvem bekler rollen som personalleder? Hvilken kompetanse innehar de?	37
8.4 Rekrutteringsmønstre til lederne	39
9.0 Analyse og funn.....	40
9.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan blir HR-aktiviteter utført i praksis av personalledere som jobber i teknologibransjen?.....	41
9.1.1 Rekruttering	41
9.1.2 Kompetanseutvikling	42
9.1.3 Karriereutvikling.....	43
9.1.4 Medarbeidersamtaler.....	44
9.1.5 Lønn og belønningssystemer	45
9.2 Delkonklusjon: Forskningsspørsmål 1.....	45
9.3 Forskningsspørsmål 2: Hvilke lederstil/atferd har personallederne - hva påvirker lederstilen?	46
9.3.1 Forankring av verdier og mål	47
9.3.2 Bevissthet om egen lederstil	48
9.3.3 Interesse for ledelse.....	48
9.3.4 Behov for kompetanse.....	49
9.4 Delkonklusjon lederatferd	49
9.5 Er det konsistens med utførelsen av HR-aktiviteter og lederatferd til personallederne? - Missing link eller “det lille ekstra”	50
10.0 Konklusjon	51
Litteraturliste.....	54

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsbrev

Vedlegg 3: Eksempel på transkribert intervju

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vi kan stadig lese stillingsannonser for spesialiserte bedrifter som går ut på ledelsesoppgaver, budsjettavgjørelser, kompetanseutvikling, personalansvar, delansvar for strategi, HMS, turnusansvar, sikre rett bemanning til rett tid, rekruttering, etc. I disse annonsene kan vi ofte lese at kompetansen det søkes etter skal være spesialisert innenfor et fagfelt, f.eks. at en personalleder på sykehjem, med oppgaver nevnt ovenfor, må være utdannet sykepleier. I mange sammenhenger kan fagkompetanse være et helt naturlig og nødvendig krav. Imidlertid stilles det større og større krav til ledelse i de fleste næringer, og svært spesifikke stillingskrav begrenser muligheten til å få inn kandidater som har spisskompetanse på nettopp ledelse.

Et aktuelt eksempel for å belyse denne problemstillingen er Politiet, som i de siste årene har vært kritisert for dårlig ledelse. Blant annet har 22. juli-kommisjonen slaktet Politiets evne til å lede ressurser (Politiets fellesforbund 2014). En masteroppgave om det å være ny leder i Politiet avdekker at en av årsakene er at det sjeldent stilles krav til formell lederkompetanse hos nye ledere, og at det er liten interesse for å gi nyansatte ledere formalkompetanse innen ledelse i ettertid (Bystrøm, Finn-Arild 2014).

Kristin Skogen Lund, administrerende direktør i NHO, sier i Tidsskrift for den norske legeforening at sterkt engasjerte medarbeidere helsesektoren brenner for faget sitt, og de ser ikke nødvendigvis behovet for ledelse. De mener selv at de ikke trenger å ledes, og har ikke alltid respekt for ledelsen og hierarkiet i organisasjonen de jobber. Hun påpeker at en utfordring innen ledelse i dag er å klare kombinasjonen mellom faglig innsikt og tyngde og det å ha kompetanse om struktur og organisering. Også Gerd Kristiansen, leder i LO, er opptatt av at det finnes mye dårlig ledelse i Norge. Til Dagens Næringsliv (2014) sier hun at i helsesektoren er det slik at gode yrkesutøvere blir dyttet opp i lederfunksjoner fordi de er dyktige fagfolk. Og så kan de ikke nok om lederskap, og da går det galt.

To av ti norske arbeidstakere opplever passiv eller unngående "la det skure" -ledelse jevnlig. Psykolog Merethe Schanke Aasland sier til Dagens Næringsliv (2012) at mange sjefer er konfliktsky og for opptatt av å være godt likt av andre. Ansatte vil bli sett, og de vil få klare tilbakemeldinger på den jobben de gjør. Når sjefen fremstår utydelig og er redd for å gripe inn i konflikter, skaper dette stor usikkerhet - og da går det ut over arbeidstakernes jobbtilfredshet.

Så hva er det som gjør at ledere ikke fungerer i sine lederroller? En av årsakene kan være som Gerd Kristiansen sier, at en dyktig fagperson automatisk blir tiltenkt en lederrolle og man i liten grad tenker over at ledelse er et helt eget fagfelt med andre krav og utfordringer og forventninger. Konsekvensene kan være at bedriften mister en dyktig fagperson og isteden får en dårlig leder. Vi har tatt utgangspunkt i IT-bransjen når vi undersøker dette nærmere.

1.2 Problemstilling

En rekke studier har vist til at HR kan øke produktiviteten og avkastningen i bedrifter og skape et konkurransefortrinn i markedet (Kuvaas 2008). I den sammenheng er det interessant å se på hvordan HR-aktiviteter blir utøvet i praksis av personalledere som jobber i en bransje der det er vanlig at personer med sterk fagspesialisering innehar lederroller. I denne bacheloroppgaven vil vi ta for oss IT-bransjen og studere utførelsen av HR-aktiviteter og betydningen av utdanningsbakgrunn. Vi stiller spørsmålet:

Hva betyr utdanningsbakgrunn for personallederes utførelse av HR-aktiviteter i norske IT-bedrifter?

Teknologi er et stort felt som kan sies å være preget av stadig skiftende omgivelser. Det kan tenkes at rask endringstakt vil føre til at bedrifter som klarer å tilpasse seg på en fornuftig måte, kan oppnå store fordeler og klare seg bra. Hvem bekler da rollen som personalleder i denne bransjen, benytter man gjennomgående teknologi- og IT-eksperter eller har man rekruttert personer med HR- og lederutdanning? Vokser personalledere inn i rollen (vertikalt) i organisasjonen eller hentes de inn utenfra? Vil en personalleder med formell lederkompetanse skape mer fordeler enn en leder uten? Og ikke minst, har formell utdanning noen betydning for personalledelse, i så fall hvordan?

Teknologibransjen er ofte forbundet med mye kreativt arbeid. Kreative bedrifter kjennetegnes ved å ha stor grad av frihet og autonomi (selvstyre), hvor de ansatte selv har mulighet til å velge hvordan de ønsker å løse en oppgave. Vi kan da se for oss en bransje med lite kontrollerende ledere som ikke er så opptatt av organisasjonssystemer og administrasjon. Høyteknologiske bedrifter kan lede til kaos og kompetanse om formalisering og kontroll kan i så måte skape mer lønnsomhet (Hambrick et al. 1992). Vår hypotese er at personallederne i IT-bransjen uten formell lederkompetanse vil være mindre opptatt av strategisk betydning, bevissthet rundt lederatferd og struktur i HR-aktivitetene. På en annen side vil en leder med

formell lederutdanning og lite faglig tyngde kunne ha problemer med å forstå hva de ansatte arbeider med og deres behov.

I media har det vært økt fokus de siste årene på at flere bør ta teknologi- og realfagskompetanse i takt med teknologiutviklingen, noe som er viktig for å kunne skape noe helt nytt og for å takle endringsprosesser. Samtidig er det veldig mange som tar økonomisk-administrativ utdanning. Vi skal kartlegge ledernes bakgrunn, hvor de kommer fra, type rekruttering og lederstil i et utvalg IT-bedrifter, identifisere hvilke synspunkter og holdninger de selv har til rollen som personalleder, for deretter å identifisere og analysere hvilke faktorer som kan synes å påvirke deres lederstil og utførelsen av HR-aktiviteter.

1.3 Struktur i oppgaven

I de neste delene følger en teoretisk gjennomgang basert på utvalgt litteratur, tidligere forskning og våre hypoteser. Så blir metodiske valg diskutert, herunder områder som forskningsdesign, behandling av data, validitet og reliabilitet. Deretter tar vi for oss selve dataanalysen før det hele avsluttes med konklusjon og forslag til videre forskning.

1.3.1 Teori og operasjonalisering

Problemstillingen, nevnt ovenfor, er knyttet til HR og personalledelse. Derfor beskriver vi de typiske HR-aktivitetene og perspektiver på HR-strategi. Dette ser vi i kontekst med ledelse og lederatferd. Deretter vil vi redegjøre for ulike kategorier av kompetanse som kan være avgjørende for utøvelsen av dette.

Den meste litteraturen og forskningen på dette området er amerikansk. Likevel har vi forsøkt å benytte oss av skandinaviske kilder der det har vært mulig, for å få størst mulig relevans tilpasset den norske organisasjonskulturen, HR-innretning og lederstil.

1.3.2 Redegjørelse og kartlegging (funn)

Videre vil vi kartlegge situasjonen i bedriftene vi har undersøkt generelt og personallederne spesielt. Vi spør: Er det slik at IT-bransjen følger utvikling som kjennetegner organisasjonsutviklingen forøvrig, nemlig at personalansvaret blir desentralisert? Hva kan vi si om rekrutteringsmønstrene av ledere i de bedriftene vi har undersøkt? Bakgrunn, kriterier for lederkompetanse i tillegg til hvilke ansvarsområder lederne har. Dette er for å gi et bilde av omgivelsene til lederne og for å kunne se hvilke andre variabler som kan ha en innvirkning på HR-arbeidet.

1.3.3 Analyse

I hoveddelen skal vi analysere personalledere i IT-bransjen og drøfte betydningen av utdanningsbakgrunn. Hva kan vi si om betydningen av utdanning, erfaring og annen bevissthet omkring lederstil og utøvelsen av HR-arbeidet? Hva forklarer personallederes bevissthet om konsistente aktiviteter tilpasset sine medarbeidere? Skiller personalledere med formell lederkompetanse seg fra de uten, og i så fall hvordan? Vi skal med andre ord identifisere forklaringselementene og vekte betydningen av dem. Vil en personalleder med formell lederkompetanse skape mer fordeler enn en leder uten? Og ikke minst, har formell utdanning noen betydning, i så fall hvordan?

1.4 Avgrensninger

Vi har valgt å intervju personalledere og ikke ansatte eller ledere uten personalansvar. Vi vil heller ikke gå inn på overordnet HR-strategi, men se på den enkelte personalleders operative tilnærming til HR-arbeid og hvordan lederen utfører dette overfor sine ansatte.

2.0 Human Resources

2.1 Bakgrunnen

HR-begrepet har vokst frem og tenkt som et middel til å takle overgangen fra industri- til kunnskapssamfunn. For 25 år siden var det nærmest ingen som kjente begrepet. Siden år 2000 har flere enn 2000 bøker kommet ut om Human Resource Management (HRM), en økning på 500 prosent i denne perioden (Larsen 2010). Den tradisjonelle industrivirksomhet, hvor maskinene er i sentrum, er erstattet av kunnskap, service og administrative virksomheter. “Produktet” er i disse immaterielt og består av menneskelig adferd (ibid.).

Kunnskap, service, omsorg, rådgivning osv. er etterspurte, men også sårbare former for produksjon. Produksjon og forbruk skjer nemlig samtidig, og “produktet” kan ikke trekkes tilbake på samme måte som brødrister eller biler. Kostnaden av feil gjort av f.eks. en lege på et sykehus eller dårlig råd fra en advokat i en rettsak kan bli svært høy, samtidig som for lite kunnskap hos ansatte i en IT-bedrift kan bety at de ikke lenger kan være fremst i utviklingen og taper markedsandeler.

Menneskelig kapital, i form av kompetanse og innsatsvilje, er vanskeligere å styre enn de øvrige ressursene, fordi mennesker ikke bare er objekter som kan flyttes rundt, slik penger

kan, men handlende subjekter som reagerer (positivt eller negativt) på den måten de blir behandlet på. Personalressursene er svært mangfoldige og selv om to personer har noenlunde lik kompetanse og erfaring, vil man ikke kunne erstatte en tidligere dyktig ansatt med en tro kopi.

Interesse for arbeidslivets kår og mennesker startet allerede på 1900-tallet, i form av arbeidsbeskyttelse, forbedring av sosiale forhold og senere tiltak for å forbedre fysisk arbeidsmiljø. På 70-tallet fikk begrepene personaladministrasjon og personalutvikling stor utbredelse, under begrepet Personnel Management. Det ble ansatt personalsjefer, men det var uvanlig at disse hadde innflytelse på strategi, og så ikke på sin oppgave å løse generelle organisatoriske utfordringer. Personalavdelinger ble opprettet som stabsenheter eller støttefunksjoner, på samme måte som regnskapsavdelinger, juridiske avdelinger og økonomiavdelinger. Personalavdelingene var dermed ikke en del av linjeorganisasjonen, som kjennetegnes ved klare, vertikale kommando- eller autoritetslinjer (Nordhaug 2002). På 80- og 90-tallet var personalavdelingen blitt ganske omfattende og det var en tendens i å splitte opp disse i separate stabsenheter for henholdsvis personaladministrasjon og personalutvikling. Begrunnelsen gikk ofte ut på at de to delene av HR er svært forskjellige, og at personalutvikling er blitt svært mye viktigere enn tidligere og trenger en egen enhet, samt at gevinster fra spesialisering og profesjonalisering kunne hentes ut ved en slik oppdeling (ibid.). Imidlertid er ikke dette det samme som personalledelse. Mens personell management først og fremst handler om rekruttering, fastholdelse, utvikling og avvikling av enkeltpersoner i en organisasjon isolert, og ikke som en del av bedriftens strategi, betyr personalledelse den enkelte leders personalmessige ansvar for et antall medarbeidere (Larsen 2010).

Trenden i dag er at det langsiktige personalarbeidet er blitt desentralisert ut i linjeorganisasjonen. Det innebærer at ledere på alle nivåer er blitt tildelt et betydelig mer omfattende, mer krevende og mer konkret personalansvar enn de hadde før. Nordhaug (2002) kaller dette en ledelsesrevolusjon. De fleste ledere på mellomledernivå (som utgjør flertallet av norske ledere) har derfor behov for mye mer kompetanse om ledelse og mange steder er disse lederne derfor erstattet. Nye oppgaver, som gjennomføring av medarbeidersamtaler, bistand til medarbeideres kompetanseutvikling, involvering i karriereplanlegging og vurdering av underordnede, har lagt et tyngre press på denne typen ledere. Mange steder er derfor personalavdelingene kraftig slanket og personalspesialistene har fått mulighet til å fokusere på vesentlige, overordnede og strategisk orienterte oppgaver og til å konsentrere seg om faglig sett mer krevende felter. I tillegg er mange av de tradisjonelle personalsjefene erstattet av HR-sjefer, hvor sammenkoblingen av person og organisasjon er blitt en vesentlig akse i arbeidet.

Et spørsmål man kan stille seg er i hvor stor grad lederne får opplæringstilbud og økt kompetanse på dette området, i takt med økt vekst i deres ledelsesoppgaver og oppgavenes vanskelighetsgrad.

2.2 HRM-begrepet

Human Resource Management (HRM) er i dag sett på som en kritisk faktor for virksomheters suksess og refererer til alle aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner. Mikkelsen og Laudal (2014) definerer begrepet slik:

“HRM er et sett av aktiviteter som, under hensyntagen til tekniske omgivelser (påvirkende teknologier, markeder og styringssystemer), institusjonelle omgivelser (relevante lover, regler, sedvaner, kodekser, styringsstrukturer) og materielle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon.”

HRM er med andre ord organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål (Norhaug 2002). HRM begrepet omfavner altså de menneskene som virksomheten bruker for å oppnå sine mål, evner, kapasitet, motivasjon, muligheter og vilje til å bidra, samt hvordan ressursene ledes. I tillegg handler det om å ta hensyn til omgivelsene for å skape godt beslutningsgrunnlag for å ta riktige avgjørelser, samtidig å integrere HR-strategier som en del av virksomhetens strategi.

2.3 Strategisk HR

En HR-strategi blir ofte beskrevet som det mønster eller sett av HR-aktiviteter som har til hensikt å bidra til at organisasjonen når sine mål (Kuvaas og Dysvik 2012). Vi kan tenke oss at rendyrkede strategiske beslutninger handler om hvor og i hvilke markeder organisasjonen skal konkurrere og hvordan organisasjonen skal konkurrere, f.eks. ved å gi unik kvalitet til lave kostnader. HR-strategiske spørsmål vil da berøre hvordan organisasjonen skal anskaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser som gjør at organisasjonen hevder seg i eller aller helst vinner denne konkurransen (ibid). Sett i lys av den desentraliseringen som har skjedd med personalansvaret i bedriftene vil vi forvente at de fleste personalledere i dag har et mer eller mindre bevisst forhold til bedriftens HR-strategi og aktivitetene som må gjennomføres. Kuvaas og Dysvik (2012) oppsummerer strategisk HR gjennom to forhold: (1) samsvar mellom en organisasjons strategi og andre egenskaper ved organisasjonen og dens HR-aktiviteter og (2) en forutsetning om at et slikt samsvar er av betydning for organisatoriske

resultater. Gode HR-strategier gir personalledere grunnlag for å ivareta både bedriftens interesser og de ansattes interesser gjennom konkrete personalpolitiske tiltak på kort og lang sikt.

2.4 HR aktiviteter

Dette kapitlet vil omhandle HR-aktiviteter generelt, mens beste-praksis avsnittet som kommer senere i oppgaven kan gi en indikasjon på hvordan man bør tenke helhetlig når man utvikler og gjennomfører HR. Vi ser på HR-aktivitetene som fordelaktige for enhver bedrift uavhengig av bransje, og ledere i stillinger med personalansvar har i dag større ansvar for å gjennomføre disse enn tidligere. HR-aktiviteter vi ser på i denne oppgaven er personalplanlegging og rekruttering, medarbeidersamtaler, kompetanseutvikling, karriereplanlegging og belønningssystemer. Disse aktivitetene er i seg selv store temaer som det finnes mye teori og forskning rundt. Vi vil derfor gi en oppsummering i hva de innebærer og hvordan de bør innrettes på bakgrunn av evidensbasert forskning. Hvordan HR-aktivitetene blir utført vil ha betydning på hvordan bedriftene lykkes med sine HR-strategier og hvordan de ansatte opplever bedriftens HR-arbeid. I teknologibransjen som vi forbinder med lite formalisering og rutiner kan det være særlig viktig at bedriftene har klar føring på hvordan disse skal utføres, slik at aktivitetene blir ivaretatt. En hypotese i forbindelse med dette er at en personalleder med formell lederkompetanse i større grad ser betydningen av systematisk gjennomføring av aktivitetene.

I utgangspunktet bør HR-strategien være en del av nøkkelen til å styrke virksomhetens kjernekompetanse som bør være dypt forankret i den overordnede virksomhetsstrategien. De kompetansene som avgjør om en kunnskapsbedrift lykkes, eller mislykkes, er et resultat av de menneskelige ressursene (Larsen 2010). Om bedriften ikke er klar over hvilken kjernekompetanse som er nødvendig å inneha i bedriften i dag og i fremtiden kan den miste sitt konkurransefortrinn. Det er summen av alle individenes kompetanse som skaper bedriftens kjernekompetanse, som kan være vanskelig for andre å etterlikne.

Personalplanlegging dreier seg tradisjonelt om hvordan tilbud og etterspørsel av arbeidskraft kan matches i planleggingsperioden. I dag snakker vi imidlertid gjerne om HR-planlegging. Da inkluderer man øvrige forhold som kompetanseutvikling, belønningssystemer og jobbdesign osv, som er med på å skape en psykologisk kontrakt om individets forventninger til organisasjonen, gruppen eller teamet, og organisasjonens forventninger til individet, men også de anstrengelser partene gjør på hver sin side for å imøtekomme dem.

Psykologiske kontrakter refereres til som at de ansatte føler de skylder noe til bedriften og må gi noe tilbake (McDermott et. al 2013) Et mål og en konsekvens av HR-planlegging blir at det enkelte mennesket, og dets utvikling, får en mer sentral rolle i planleggingsprosessen og resultatet (Larsen 2010). Dette er altså oppgaver som personallederne i stor grad har ansvar for å ivareta. Måten man rekrutterer på og hvilke ressurser man er ute etter vil da være en viktig faktor for om man får de rette menneskene i organisasjonen.

2.4.1 Rekruttering

En klassisk definisjon av rekruttering er “å søke og skaffe potensielle jobbkandidater i tilstrekkelig antall og av en slik kvalitet at organisasjonen kan velge ut de best egnete til å besette de ledige stillingene” (Larsen 2010). En grundig jobbanalyse danner utgangspunkt for de krav som i neste omgang skal stilles til den som skal fylle stillingen (Nordhaug 2002). Poenget med jobbanalysen er at man i forkant setter seg ned og klargjør overfor seg selv hvilken kompetanse det er ønskelig at den som etter hvert skal tiltre stillingen, innehar (Kuvaas og Dysvik 2012). Uten en jobbanalyse kan man fort ende opp med en subjektiv avgjørelse der man har oversett kompetansen til kandidater og kun valgt den man “liker” best.

I en metaanalyse til Schmidt og Hunter (sitert i Kuvaas og Dysvik 2012) fremkommer det at strukturerte jobbintervjuer, jobbprøving og assessmentsenter er de metodene som er mest effektive for å øke treffsikkerheten i rekruttering og har større validitet enn ustrukturerte prosesser. Personlighetstester og evnetester har også blitt populære supplementer i prosessene. Imidlertid er det vanskelig å predikere fremtidig jobbprestasjon og argumentet på å bruke ressurser på utvelgelsesfasen er at å øke treffsikkerheten litt er bedre enn ingenting, ettersom feilansettelser er svært kostbart (Kuvaas og Dysvik 2012).

2.4.2 Medarbeidersamtaler

Larsen (2010) definerer medarbeidersamtaler som en systematisk, planlagt, periodisk, fremadrettet dialog mellom en medarbeider og dens leder som to likeverdige parter. Hensikten med medarbeidersamtaler er først og fremst å ha fokus på fremtiden der to parter planlegger fremtidige arbeidsoppgaver og utviklingsaktiviteter. Medarbeidersamtaler bør ha som formål å forbedre medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke medarbeiderens arbeidsprestasjoner (Kuvaas og Dysvik 2012).

Et problem er at mange ledere ikke tar denne samtalen alvorlig nok, på grunn av manglende fokus og oppfølging. En undersøkelse av Pulakos (sitert i Kuvaas og Dysvik 2012)

viser at kun ti prosent av medarbeiderne mener at organisasjonens medarbeidersamtaler hjelper dem til å bli bedre i jobben. Likevel kan medarbeidersamtaler med fokus på utvikling ha god effekt med bruk av ulike tilbakemeldinger til medarbeiderne, sammenliknet med administrative, kontrollerende og resultatorienterende tilbakemeldinger (Combs et al. 2006). I HR-perspektiv er imidlertid ikke medarbeidersamtaler kun et individuelt verktøy, men også et organisasjonsutviklingsverktøy. Synergien mellom personen, jobben, lederen og organisasjonen er i fokus og dermed blir medarbeidersamtaler strategisk forankret. Samtalene handler ikke kun lenger om hva medarbeideren kan og ikke kan, eller vil og ikke vil. Det handler om hva de organisatoriske rammebetingelsene (herunder strategien) har av konsekvenser for utvikling av medarbeideren, eller hvordan utvikling av medarbeideren kan bidra til å oppfylle strategien (Larsen 2010).

2.4.3 Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling defineres som systematisk lærings- og utviklingstiltak med det formål å forbedre individuelle, gruppemessige og organisatoriske prestasjoner i arbeidssammenheng (Kraiger og Ford 2007). Kompetanseutvikling iverksettes altså ut fra en intensjon om at medarbeiderne skal lære eller tilegne seg kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har utgangspunkt i erfaring. Undersøkelser foretatt av statistisk sentralbyrå viser at 59 prosent av medarbeidere i alderen 22-66 år i norske organisasjoner deltar årlig i trenings- og utviklingstiltak (Nye og Skule, sitert i Kuvaas og Dysvik 2012). Ut fra et beste praksis-HR perspektiv skal organisasjoner som investerer i kompetanseutvikling, gjøre det bedre enn dem som ikke gjør det, ved at medarbeiderne videreutvikler sine kunnskaper og ferdigheter, og at de opplever investeringene som sosiale bytter (og betaler tilbake ved å stå på ekstra og tenke mindre på å forlate organisasjonen) (Kuvaas og Dysvik 2012). Former for kompetanseutvikling omfatter blant annet læring i jobben, jobbrotasjon, mentorvirksomhet, arbeidsgrupper og kvalitetssirkler, trainee-ordninger og selvstudier (Nordhaug 2002). Kompetanseutvikling vil være et viktig element i personalplanleggingen, der kunnskap om hvilken kjernekompetanse organisasjonen vil ha behov for i fremtiden kan være en avgjørende faktor for hvor vidt bedriften får utbytte av sine investeringer i kompetanse.

2.4.4 Karriereplanlegging

I dagens samfunn har karriere stor betydning og mange ansatte forventer at arbeidsplassen skal kunne tilby karrieremuligheter for å øke sin attraktivitet i arbeidsmarkedet. For å beholde de ansatte blir det da viktig å ha langsiktig planlegging for å sikre at de ansattes forventninger ivaretas, samtidig som at bedriftene vil få muligheten til å dekke sine behov for kvalifisert arbeidskraft, uten å måtte rekruttere eksternt.

Tradisjonelt har en karriere vært å bevege seg vertikalt oppover i organisasjonen, til stillinger med større ledelsesmessig innhold, større ansvar og utfordringer, høyere lønn og mer status. Ulempen med slik rendyrket vertikal karriereutvikling er at medarbeiderne kan søke seg til lederstillinger, ikke ut fra interesse om å få lede andre eller fordi de tror de mestrer det, men fordi de opplever at organisasjonen og omgivelsene forventer det (Kuvaas og Dysvik 2012). Dette kan være en begrunnelse for at man kan finne ledere i stillinger med personalansvar som ikke innehar formell lederkompetanse.

Et alternativ til vertikale karriereveier er å innføre horisontale karriereveier med samme lønn og prestisje som det personalansvar innebærer. I kunnskapsbedrifter blir dette særlig viktig ettersom det stilles høye krav til medarbeiderens kompetanse. Enkelt sagt handler det om å verdsette fagkompetanse like mye som lederkompetanse, noe som bør være en selvfølge i kunnskapsorganisasjoner (ibid.).

Dersom medarbeiderne opplever å bli investert i eller tilbys mulighet for utvikling, som for organisasjonen innebærer økt ressursbruk, uten at de samtidig opplever mulighet for vertikal karriereutvikling, kan paradoksalt nok investeringen virke mot sin hensikt ved at de gradvis utvikler lavere organisasjonsforpliktelse og begynner å se seg om etter alternative arbeidsgivere (Boswell et al. 2012). Intern konsistent HR innebærer dermed at dersom organisasjoner velger å bruke ressurser på å investere i sine medarbeidere, forutsetter dette at de ser karriereutvikling som en integrert del av kompetanseutvikling.

2.4.5 Lønn og belønning

Vi vil belyse dette temaet ettersom lønn og belønningssystemer er et viktig tema som i tillegg til arbeidstid skaper mest debatt i organisasjonene, samtidig som det vil ha mye å si på hvordan de ansatte opplever å bli verdsatt og hvor vidt HR-systemene virker konsistente. Lønn vil også ha betydning på hvor vidt organisasjonene fremstår som attraktive arbeidsplasser.

Det fremste formålet med et belønningssystem er at det skal virke motiverende på flest mulig ansatte, og dermed bidra til å skape høy produktivitet og effektivitet i organisasjonen (Nordhaug 2002). Vi kan skille mellom belønningssystemer som fremmer indre motivasjon og ytre motivasjon. Hvis man forsøker aktivt å fremme ytre motivasjon skjer det gjennom direkte incentiveeffekter. Hensikten blir da å få medarbeiderne til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, for eksempel å øke arbeidsinnsatsen ved å få mer betalt. Man må da spørre seg selv om det virkelig er slik at flertallet av medarbeidere og ledere trenger aktiv ytre motivering for å gjøre en god jobb og om det er kilden til gode prestasjoner.

Dersom målet med belønningspolitikken er å utvikle selvstendige, ansvarsfulle og indre motiverte medarbeidere, bør man benytte belønningsformer som øker opplevelsen av autonomi, tillit og av å besitte viktig kompetanse. I tillegg må man være klar over at ikke-økonomiske belønninger kan ha stor effekt, som ros og oppmuntring fra lederen og kolleger, samt såkalte indre belønninger som kommer fra individet selv og ikke kontrolleres av andre (for eksempel følelsen av å mestre arbeidet).

I mange sammenhenger er indre og ytre motivasjon til stede samtidig. Man ønsker å ha arbeidsoppgaver man trives med, på linje med en hobbyaktivitet man er engasjert i der man glemmer tid og sted, samtidig som man føler en tilfredshet knyttet til belønningen man får for arbeidet og en sikker inntekt. Lønn og belønning vil da være en balansegang, som på den ene siden kan fremme motiverte ansatte, mens på den andre siden kan virke urettferdig, demotiverende og skape store konflikter. Kunnskap rundt dette vil derfor være viktig i bedriftene som helhet og hos hver enkelt leder med personalansvar.

2.4.6 Kommentar til HR-aktivitetene

Vi har redegjort for aktivitetene for å lettere forstå hva aktivitetene innebærer og hva de bidrar til. Imidlertid har litteraturen om HR ofte et rasjonelt normativt perspektiv, altså hvordan HR bør gjennomføres i tråd med strategien og organisasjonen. Problemet er at de færreste organisasjoner har en klar strategi, noe denne litteraturen forutsetter. Derfor er det også slik at de aller fleste organisasjoner ikke kan vise til noe samsvar mellom overordnet strategi og HR eller HR-strategi (Andersen og Kuvaas 2009). I den strategiske rollen trengs større vekt på internt konsistent HR, på tvers av tiltak som bedriftene gjør innen HR. Eksempelvis kan erfaringer fra spesielt vellykkede virksomheter vise at verdier kan spille en vesentlig rolle i å styrke slik konsistens (Southwest Airlines, Toyota etc.), der verdier som for eksempel "tillit til de ansatte" preger alt personalarbeidet (ibid.). Derfor blir det hva personallederne gjør i hverdagen (og i stor grad gjennom HR-aktivitetene) som viser om de faktisk setter

menneskene først og setter dermed føringer for hvordan HR-aktivitetene utføres, om de blir internt konsistente eller ikke. Vi vil videre se på ulike perspektiver på HR som er basert på empiri, for å gi et grunnlag på hva vi kan forvente å finne i vår undersøkelse.

2.5 Perspektiver på HR-ledelse

Mange av de teoriretningene og modellene som er utviklet siden midten av 80-tallet er blitt kategorisert ut ifra om de representerer såkalt hard HR eller myk HR. Dette ble redegjort for i boka *Rhetoric and Realities* av Karen Legge (1995), som ville forstå hvordan HR fungerer i praksis. Hard og myk HR er to differensierte tilnærminger til hvordan bedriftene forholder seg til de ansatte. De kan ses på som en blanding av atferd, hva lederen gjør, og hvordan HR-aktivitetene blir innrettet. Mens atferd er noe som vil bli beskrevet senere som “the missing-link” vil vi kort beskrive tankegangen bak disse to tilnærmingene.

2.5.1 Teori X – Hard HR

Kort sagt baserer hard HR seg på forutsetninger om jobbmotivasjon og atferd som enten innebærer at ansatte i utgangspunktet er umotiverte og late, eller smarte opportuniste som kun er opptatt av å følge sin egeninteresse. Ledernes antagelse er at den typiske ansatte misliker jobben, ønsker å unngå ansvar og er mer opptatt av jobbsikkerhet enn noe annet. Utfordringen for lederen og HR-avdelingen blir da å forene de motstridene interessene til ansatte og eiere, altså å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Dette kan gjøres ved å bedrive kontinuerlig overvåkning, eller ved å gi ekstra belønning for utført innsats eller prestasjon, for eksempel gjennom akkord, individuell bonus og provisjonslønn. Man vil med dette synet være forsiktig med å desentralisere ansvar eller å utvikle de ansattes ferdigheter, og man spiller på de ansattes ytre motivasjon, dvs. troen på at de ansatte gjør jobben fordi de får skryt og belønning, og i frykt for å få straff som f.eks. degradering eller oppsigelse. Derfor refereres denne typen HR for økonomisk basert eller kontrollorientert HRM (Kuvaas 2008). Dette er ikke et syn vi forventer er fremtredende i norsk teknologibransje, ettersom kreativitet og innovasjon er sentrale elementer som i liten grad lar seg forene med synet på at de ansatte misliker jobben, ønsker å unngå ansvar og gjør noe de ellers ikke ville ha gjort gjennom å få ytre belønning.

2.5.2 Teori Y – Myk HR

Myk HR derimot går ut på antagelsen om at de ansatte liker å gjøre en god jobb, at de ønsker å utvikle sine ferdigheter og at de gjerne deltar frivillig i oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål. Man kan lede de ansatte gjennom å sørge for indre motiverende jobbdesign og gjennom å styrke de psykologiske og sosiale båndene mellom ansatte og ledelse, som gjør at de ansatte ønsker å gjøre en ekstra innsats. Man tenker i mindre grad på hva man får igjen for arbeidet mens vi utfører det, såkalt normativ indre motivasjon. Normativ indre motivasjon referer til et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen (Kuvaas 2008).

Tiltak som kollektive belønningssystemer, for eksempel overskuddsdeling, utvikling av ansattes ferdigheter og tilbud om karrieremuligheter, delegering av ansvar, stor grad av autonomi osv., antas å føre til lojale, involverte og engasjerte ansatte, som igjen forventes å levere det lille ekstra som gjør at organisasjonen lykkes (Kuvaas 2008). Dette perspektivet oppsummeres som forpliktelsesbasert HR eller myk HR. Dette vil være den tilnærmingen vi forventer å finne i bransjen og se på som fordelaktig ettersom dette vil kunne fremme ekstra innsats og nyttenkning.

2.5.3 Kommentar til HR-perspektivene

I de fleste tilfeller er både hard og myk HR tilstede samtidig. Dette betyr at mange organisasjoner ikke har internt konsistente HR-tiltak og enda sjeldnere HR-tiltak som gjensidig forsterker hverandre. Samtidig er det ofte slik at de ansatte opplever innslag av sterk ytre styring og kontroll og andre elementer i tråd med kontrollorientert HR, også i organisasjoner hvor lederne bruker en retorikk i tråd med forpliktelsesbasert HR (Truss et al. 1997). Hvordan vil dette kunne fremstå i teknologibransjen? Kan det være at bedriften har tiltak som kan lede mot hard HR, selv om de forfekter et mykt HR-syn? Vi kan tenke oss at selv om bedriftene har stor tillitt til de ansatte ved å la dem arbeide selvstendig, vil det også være behov for kontrolltiltak som sikrer at de unngår uønsket atferd eller feil, eller for å motivere til større innsats eller kvalitet gjennom belønningssystemer f.eks. Dette kan være helt nødvendig, men spørsmålet blir da om personallederne har noen konkrete refleksjoner og bevissthet rundt hvordan det påvirker de ansatte med sine HR-aktiviteter, og om utdanningsbakgrunn påvirker dette.

2.6 Beste praksis

En studie av Pfeffer og Veiga (1999) oppsummerer tre viktige årsaker for økt lønnsomhet:

1. Medarbeidere jobber hardere på grunn av høyere involvering, forpliktelse og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll.
2. Medarbeiderne jobber smartere fordi de blir oppfordret til å utvikle sine ferdigheter og sin kompetanse.
3. Medarbeiderne jobber mer ansvarlig fordi ansvaret er plassert i deres hender.

Dette er momenter som kan argumentere for å ha en myk/forpliktelsesbasert HR-tilnærming. Studien viser til en undersøkelse blant snaut 1000 ulike bedrifter i USA, der resultatet av disse effektene ga syv prosent lavere turnoverintensjon og en økning i aksjeverdien per ansatt med \$18 000. En annen studie viser at resultater av endring i HR-praksis er funnet til å gi opptil \$48 000 økning i aksjeverdien per ansatt og liknende resultater er funnet i Europa (Pfeffer og Veiga 1999, 39). Ketsaraporn et al. (2014) oppsummerer dette i åtte beste praksis-tilnærminger eller elementer som lederne skal fremme gjennom HR-arbeid og som gjør at bedriftene er i stand til å overleve og hevde seg i konkurransemarkedet:

- Sørge for jobbsikkerhet
- Tilby jobbrotasjon for høyt presterende ansatte
- Sikre kontinuerlig trening, for å utvikle de ansattes ferdigheter
- Sørge for verdsetting av utvikling og produktivitet
- Dele informasjon og kunnskap
- Tilby karrieremuligheter
- Frembringe deltakelse
- Bruke prestasjonsbaserte insentiver og belønning

Som vi har sett er trenden i dag at personalansvaret i større grad er desentralisert til mellomledere. For at bedriftene skal kunne benytte internt konsistente og gjensidig forsterkende HR-aktiviteter er de derfor avhengig av at personallederne klarer å knytte sin egen atferd og lederstil opp mot HR-strategiene (McDermott et. al 2013). Imidlertid viser studier at mange ledere er seg lite bevisst hvilke forutsetninger som ligger til grunn for ulike HRM-tilnærminger og mer konkrete HRM-tiltak. De ansatte ser dermed på HR-arbeidet som tomt snakk, noe som kan skape lavere motivasjon (ibid.). Denne konklusjonen tyder på at

bevisstheten rundt HR-tilnærmingen avgjør i hvor stor grad bedriftene lykkes med arbeidet om å skape bedre resultater. Har da utdanning noe å si på lederens tilnærming til HR-aktiviteter? Siden HR-strategi ofte blir utarbeidet i egne HR-avdelinger er det personallederens oppgave å få sørge for at strategiene blir fulgt i arbeidet med de ansatte. Innehar lederne tilstrekkelig kunnskap til at strategiene blir fulgt opp, og dersom ikke, kan utdanningsbakgrunn ha en effekt?

Når lederstiler er “usynkronisert” med HR-strategien kan det føre til lavere produktivitet gjennom ineffektivt samarbeid med de ansatte (McDermott et al. 2013). Oppsummert gir forpliktelsesbasert/myk HR en klar positiv sammenheng på hva det er som får det beste ut av de fleste medarbeidere og ledere (Combs et al. 2006). Videre vil vi sette dette i sammenheng med lederatferd og hva det vil si å ta lederskap i en bedrift.

2.7 “Missing link”

Lederens atferd blir sett på som “the missing link” mellom HR-aktivitetene og bedriftens produktivitet, gjennom hvordan lederen praktiserer HR for å skape sterke psykologiske kontrakter med de ansatte. (McDermott et. al 2013). Med andre ord vil lederens atferd ha innvirkning på hvordan de ansatte oppfatter bedriftens HR-arbeid. Dersom atferden ikke er konsistent med måten HR-aktivitetene gjennomføres på kan det lede til dårligere prestasjon igjennom ineffektive og uoppfylte psykologiske kontrakter med de ansatte (ibid.). Dette belyser vi nærmere nedenfor.

3.0 Ledelse

Kompleksiteten innenfor ledelsesfeltet skyldes blant annet den store avstanden mellom resultatoppnåelse på abstrakt nivå og hverdagens konkrete nødvendigheter. I mange bedrifter i dag er det som sagt helt vanlig at personalledere utøver HR-aktiviteter. Samtidig handler ledelse ikke bare om å styre de ansatte, men også å være en leder eller utøve lederskap.

En god leder bør kunne skape resultater gjennom andre, være tydelig, ærlig, trygg, oppfylle forventningene til bedriften på den ene siden og forventninger fra de ansatte på den andre siden. En typisk definisjon på ledelse er “*en prosess hvor et individ påvirker en gruppe av individer til sammen å nå et felles mål*” (Bru 2013). Viktige stikkord blir da mål, samspill og mennesker. Mål dreier seg som bedriftens visjon, resultatmål og andre underliggende mål. Når det gjelder samarbeid og mennesker begynner det imidlertid å bli mer komplisert. Det vil da dreie seg om personlighet, meninger, holdninger, verdier og atferd og å bygge en

hensiktsmessig bedriftskultur etc., ting som ikke nødvendigvis kan tilegnes gjennom formell kompetanse.

Innenfor ledelsesfeltet finnes det en rekke teorier som beskriver ulike tilnærminger til ledelse, men forskningen gir bare en viss grad tydelige resultater. Det vi kan fastslå er ulike situasjoner kan kreve ulik ledelse og noen personlighetstrekk er viktigere i ledelse enn andre, som f.eks. å ha høy intelligens er bedre enn å ha lav. Det er bedre å være utadvendt enn innadvendt. Omgjengelighet, struktur og mental stabilitet er også viktige, positive trekk, men forklarer kun en del av hva som skaper hensiktsmessig ledelse (Ørjaseter 2008).

Personlighetsteoriene tar stor plass innenfor ledelsesfeltet, men selv om disse teoriene kan gi mye kunnskap, vil vi ikke gå dypere inn på disse. Det er fordi vi vil kartlegge hvordan ulik utdanningsbakgrunn spiller en rolle i hvordan en leder utfører HR-aktiviteter og lederens refleksjoner rundt disse oppgavene, som et middel til å nå målene bedriften har satt seg. Da blir lederens atferd, hva han faktisk gjør og hvorfor, mer relevant å fokusere på.

3.1 Lederatferd

Som nevnt er lederatferd sett på som “the missing-link” mellom bedriftens HR-strategi og hvordan de ansatte oppfatter HR-arbeidet. Forskningen beskriver tre strategiske atferdsmetoder som tar for seg ulike måter eller stiler lederen kan opptre på for å sikre seg at oppgaver blir gjort i tråd med målene: Oppgaveorientert atferd, relasjonsorientert atferd og endringsorientert atferd (Yukl 2013).

1. Oppgave-orientert atferd innebærer oppgavefordeling til ansatte, ivareta standarder av utførelser, få de ansatte til å følge standard prosedyrer, vektlegge viktigheten med å holde deadline, kritisere dårlig arbeid, og koordinering av aktiviteter. Metoden kan ses på som veldig kontrollerende og overvåkende med liten grad av tillit.
2. Relasjonsbasert atferd baserer seg på at lederen inkluderer de ansatte mer og kan i større grad oppleves som å gi personlige tjenester, finne tid til å lytte til en ansatt med problemer, støtte og forsvare ansatte, konsultere med dem angående viktige saker, være villig til å akseptere forslag og behandle de ansatte som likeverdige. En slik atferd kan skape mer indre motiverte arbeidere basert på mye tillit og støtte.
3. Den tredje atferds metoden, endrings-orientert atferd, tar primært for seg forståelse av omgivelsene, finne innovative måter å tilpasse seg omgivelsene, implementere forandringer i strategier, produkter, eller prosesser.

Det kan argumenteres for at alle de tre tilnærmingene bør være tilstede i moderne ledelse, men HR-paradigmet tar fokuset i større grad over til relasjonsbasert tilnærming og mindre grad oppgaveorientert (Yukl 2013). Bass har delt de tre atferdene inn i transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Bass 1985; Avolio og Bass 1995). Transaksjonsledelse innebærer at belønninger gis etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske. Denne typen ledelse består i å motivere underordnede til å prestere som forventet, gjennom kontroll og tydelig oppgavefordeling. Denne atferden kan ses i sammenheng med en hard HR strategi.

Transformasjonsledelse, på den andre siden, kan settes i sammenheng med myk HR og leder til prestasjoner utover det som er forventet og er karakterisert ved fire sentrale aspekter der lederne

- har karisma og virker som modeller
- motiverer via inspirasjon
- stiller spørsmål ved tingenes tilstand og oppfordrer til nytenkning
- viser omtanke for individets spesielle behov

Forskning fra andre land har vist at dersom en leder tror på sine ansatte og viser at hvert enkeltindivid betyr noe for organisasjonen, øker både effektiviteten i organisasjonen og trivselen hos den enkelte (Den Hartog, House, Hanges og Ruiz-Quintanilla 1999; Den Hartog, Van Muijen og Koopman 1997). Utover individnivå har effektivitet i team og organisasjon også vist seg å øke ved transformasjonsledelse (Bass 1997; Tichy og Devanna 1990).

Oppsummert kan en si at transformasjonsledelse har vist seg å føre til høyere jobbmotivasjon (Hetland og Sandal 2003), økt jobbtilhørighet (Barling, Weber og Kelloway 1996) og lavere stressnivå på jobben (Podsakoff, Mackenzie og Bommer 1996). Man kan også lære seg å utøve transformasjonsledelse gjennom blant annet coaching (Mohart et al. 2009). I lederutdanning er atferd og hva ulik atferd kan føre til temaer som står i fokus. Bevissthet rundt dette kan være en stor fordel for personalledere. Men det finnes også gode ledere uten formell lederkompetanse. Det å ha erfaring med å ta lederskap i uforutsigbare situasjoner er en kilde som kan påvirke lederatferd og gitt læring.

3.2 Lederskap

I dag kan man høre rundt middagsbordet, lese i avisen eller i snakk med kollegaer, om ledere som ikke er kompetente, eller som ikke passer til stillingen. Ledere som utøver dårlig lederskap kan forårsake stress hos de ansatte, noe som kan føre til sykdom og bortfall fra

arbeidet, som igjen kan føre til økte kostnader for virksomheten. *“En leder som er inkompetent finner andre å skylde problemene på, en kompetent leder finner en måte å forhindre at det skjer igjen”* (Furnham 2003). *“All of the great leaders have had one characteristic in common: it was the willingness to confront unequivocally the major anxiety of their people in their time. This, and not much else, is the essence of leadership”* (John Kenneth Galbraith, sitert i Karp 2010).

Lederne som tar lederskap i avgjørende situasjoner, har en evne til å konfrontere menneskers utrygghet - sin egen inkludert. De evner i slike situasjoner å mobilisere kvaliteter ved seg selv, og de bruker disse kvalitetene til å ta lederskap når det kreves av dem. Det å finne sin egen vei til å ta mer lederskap er en nøkkel til erfaring. Lederskap er noe ledere tar når de blir testet i vanskelige situasjoner (Karp 2010).

Forskere definerer gjerne lederskap basert på sine individuelle perspektiver og fenomener som interesserer dem. Allerede i 1974 konkluderte Stogdill (sitert i Yukl 2013) at det var nesten like mange definisjoner på lederskap som det var personer der har prøvd å definere konseptet. Når forskere undersøker fenomenet ledelse er det imidlertid oftest personer i lederstillinger som blir bedt om å beskrive sin ledelsesoppførsel, sine holdninger og verdier. Hva enn lederne sier og gjør så blir dette oppfattet som lederskap. Men også personer som ikke sitter i en lederstilling, til og med mennesker utenom jobben, kan stå frem som en leder. Det finnes flere forfattere som ikke bare ser på ledelse som ledere som skal “styre” underordnede i en definert stilling, men som en aktivitet på et høyt moralsk nivå, reflekterer harmoni, frivillighet og delt interesse, og involverer ingen eller lite formell makt og tvang (Alvesson og Svenningsson 2003). Lederskap vil da ikke være en formel eller en oppskrift, men noe som vises i oppstående situasjoner, også utenfor en arbeidsarenaen. Dette er argumenter for at gode ledere kan finnes i stillinger der personen ikke innehar noen formell kompetanse innenfor feltet. Det kan altså finnes situasjoner eller andre forhold som kan ha påvirket lederen til den han er i dag.

En viktig faktor å nevne er at lederskapet som blir fremført alltid eksisterer i en spesifikk kontekst. De sosial og politiske omgivelsene, business-situasjonen og kulturen til organisasjonen skaper typen lederskap. Dette er faktorer som ledere kan finne vanskelig å forandre på (Binney et. al. 2009). Omgivelsene og konteksten til lederen kan da være med å skape hindringer for ideer og utfoldelse. Dersom ikke den “riktige” kulturen er til stede eller de politiske omgivelsene ikke tillater det kan en idé være vanskelig å sette til live. Kunnskap om kontekst og omgivelser til en bedrift, analyseteknikker og hvordan en leder skal håndtere

disse elementene, er noe som kan læres, og kan hindre at lederen forholder seg passivt til disse elementene.

Vi har diskutert lederskap opp mot atferd og hvordan en person kan handle i konkrete situasjoner. Dette kan være basert på blant annet kunnskap, erfaringer, evner og personlighet. Hvordan lederen skal tenke langsiktig for å skape resultater dreier seg i midlertid større grad om strategi. Dette gjør at vi også må se på ledelse i et strategisk perspektiv - hva er de riktige beslutningene og hvordan få de ansatte til å ta dem fra dag-til-dag for å nå målet?

3.3 Strategisk ledelse

Rowe og Nejad (2009) definerer strategisk ledelse som evnen til å påvirke andre i virksomheten til å frivillig ta dag-til-dag avgjørelser som leder til langsiktig organisatorisk vekst og overlevelse og ivaretar den kortsiktige finansielle situasjonen. Det handler ikke bare om å ta riktige avgjørelser i møter, men å få alle ansatte, fra linjeledere til ansatte «på gulvet», til å handle konsistent i tråd med bedriftens mål, i tillegg til at de må utføre sine dagligdagse oppgaver på en effektiv måte. Ansvar for avdelingsledere har i dag blitt større og nye oppgaver er fremkommet, i takt med desentralisering. Det kan da argumenteres for at strategisk ledelse som før var mest relevant for lederne på et overordnet nivå, nå i større grad vil være relevant for dagens personalledere også. Vi ser derfor på strategisk ledelse som en relevant kompetanse for full utnyttning av de menneskelige ressursene.

Lederen må være sikker på at det som er strategisk ønskelig er teknisk mulig med de ressursene han har til disposisjon (Lord Montgomery, sitert i Berg 1998). Strategisk ledelse kan derfor ses på som en fellesbetegnelse for alle de lederoppgaver der lederen foretar en samlet vurdering av hvilke teknologier og ressurser organisasjonen har til rådighet, og hvordan disse best kan settes inn for å sikre oppnåelse av organisasjonens mål (Yukl 2013). Men det å ha klare strategier og mål er enklere sagt enn gjort. Organisatorisk produktivitet er det lange perspektivet og overlevelsesfaktoren til en organisasjon. For å være en suksessfull organisasjon må man tilpasse seg omgivelsene, innhente og kontrollere nødvendige ressurser, samt ta de riktige beslutningene. Ledere kan påvirke organisatorisk produktivitet på flere måter, inkludert avgjørelser angående den strategiske konkurransen, de menneskelige ressursene, og planer angående ledelse, systemer, og organisasjonsstrukturen (ibid.).

De viktigste aspektene ved strategisk ledelse er delte verdier og en tydelig visjon, begge vil muliggjøre og tillate ansatte til å ta avgjørelser under minimal overvåking og kontroll (Rowe og Nejad 2009). En leder som er innforstått med målene, visjonen og verdiene

til bedriften, og som klarer å få de ansatte til å etterleve dette, vil da også få mer tid og kapasitet til å utføre andre oppgaver. Dersom de ansatte er usikre på verdiene, målene eller strategien til bedriften vil det kunne bli utført motstridende valg/avgjørelser, som kan skape ineffektivitet og sakke ned prosesser.

Det er viktig å være klar over hvordan man skal få de ansatte til å handle i tråd med hva bedriften ønsker. Ledere kan stå med powerpointpresentasjoner der de beskriver verdier, konsepter, ideer og visjoner, men å få oversatt de store tankene til planer og objektiver, som gjør at de ansatte forstår hvordan en strategi skal operasjonaliseres, kan være en utfordring. Et eksempel på hvordan lederen effektivt utdyper og forklarer sine veier og mål er å drive med relasjonsbygging og historiefortelling. Ved å være ute i gangene, i kontakt med de ansatte kan historiefortelling hjelpe med å forstå det daglige kaoset og kompleksiteten av arbeidet noe som kan skape effektivitet. Det er ofte ikke de formelle talene eller presentasjonene som har betydning, men de korte samtalene med noen få ansatte (Binney et al. 2009). Det er ikke alle som sier ifra om det er noe de ikke forstår under en presentasjon, og lederen mister muligheten til å oppfatte viktige innspill og eventuelle misforståelser. Den lille uformelle samtalen i gangen kan da være til hjelp og i tillegg gi åpning for spørsmål rundt usikkerheten, noe som igjen kan gi ringvirkninger til andre ansatte. Over en periode kan et veggteppe av historier utviklet seg og bære organisasjonens syn på hvor den har vært, hvor den er nå, hva den må fokusere på og hvor den skal (ibid.). Lederen vil samtidig kunne kartlegge viktig strategisk informasjon om hva de ansatte innehar av kompetanse, behov som oppstår underveis, produktivitet, motivasjon osv., som vil kunne gi et bedre beslutningsgrunnlag for lederen, i tillegg til at den enkelte ansatte føler seg sett.

4.0 Kompetanse

I henhold til oppgavens problemstilling der vi vil se om det finnes noen koblinger mellom utdanningsbakgrunn og bevissthet rundt HR-aktiviteter må en redegjørelse for hva kompetanse er og hvordan vi kan skille dem være nødvendig.

Kompetanse defineres som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai 2004). Kompetanse omfatter derfor individuelle egenskaper som er både mer stabile (evner) og mer dynamiske (kunnskaper, ferdigheter og holdninger). Kort sagt handler kunnskaper om “å vite”, ferdigheter om “å kunne gjøre”, mens evner viser til grunnleggende egenskaper og forutsetninger i form av blant annet personlighet og mentale ressurser. Evner

omhandler da en sammensetning av både personlighet, trekk man kan måle med den såkalte femfaktormodellen (“Big 5”) og intelligens (IQ). Dette er faktorer som i liten grad lar seg endre gjennom livet, i motsetning til kunnskaper og ferdigheter, men kan ha betydning for i hvor stor grad man kan lære nye ting, og hvordan man kan benytte eksisterende kunnskap på en hensiktsmessig måte i nye situasjoner (ibid.).

Holdninger er en interessant komponent i kompetanse, og da særlig ledelseskompetanse, da det kan være helt avgjørende for om en leder er kompetent eller ikke. For eksempel vil holdninger være særlig tydelig hos ledere, ettersom ledelse innebærer stor grad av menneskebehandling. Holdninger defineres som en psykologisk tendens som blir uttrykt ved at et objekt blir vurdert med en grad av fordelaktighet eller ufordelaktighet (Eagly og Chaiken 1993, sitert i Samuelsen og Olsen 2007). Man kan eksempelvis tenke seg at en leder som vurderer bedriftens HR-arbeid som ufordelaktig, vil ha et dårligere utgangspunkt for å implementere HR-strategien til bedriften på en hensiktsmessig måte nedover til de ansatte. Samtidig dreier det seg om hva slags syn lederen har på sine ansatte jf. teori x og teori y. Ledere vil ha en rekke jobbrelevante holdninger som dreier seg om oppgaver, ansatte, produkter og selve organisasjonen, for eksempel indre og ytre motivasjon, ønske om å hjelpe ansatte til å bli gode, vilje til å være fleksibel og tilpasningsdyktige når det er behov og lojalitet til organisasjonen og dens mål (Lai 2004).

4.1 Ulike former for kompetanse

Et viktig skille, som er basert på hvordan kompetanse tilegnes, går mellom formell kompetanse (utdanning, kurs eller systematisk opplæring) og uformell kompetanse (erfaring i arbeidslivet og andre arenaer, utenom utdanningssystemet). Et annet skille, som er direkte relevant for kompetanse i jobbsammenheng, kan trekkes mellom henholdsvis faglig, administrativ, sosial og personlig kompetanse (Lai 2004). I organisasjonssammenheng er det også vesentlig i hvilken grad kompetanse er generell (typisk lært gjennom utdanningsinstitusjoner) eller organisasjonsspesifikk, altså kompetanse skreddersydd til organisasjonens mål, oppgaver og behov (Becker 1983).

De fire hovedtypene vi nevner her er:

- Faglig kompetanse: Kompetanse som er direkte relevant for å kunne utføre gitte oppgaver og funksjoner på en faglig (yrkesmessig teknisk, praktisk) fullgod og formålstjenlig måte.

- Lederkompetanse: Kompetanse som er relevant for oppgavemessig, personalmessig eller strategisk ledelse, herunder beslutningstaking, organisering, måldefinering, motivering og tilrettelegging for måloppnåelse.
- Personlig kompetanse: Kompetanse utover det rent faglige, som påvirker egen oppgaveutførelse isolert sett, herunder ansvarsfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og evne til ny- og egenutvikling.
- Sosial kompetanse: Kompetanse som er av betydning for samarbeid med andre, herunder kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter, samt evner til utvikling i samarbeid med andre (Lai 2004).

Disse formene for kompetanse er komplementære. Det vil si at man kan inneha flere kompetanser i ulik grad. Man kan godt finne svært dyktige ledere uten formell lederkompetanse. En del av forklaringen er at det finnes en del trekk, evner og egenskaper hos mennesker som egner seg for ledelse, i tillegg til kontekst, holdninger, erfaringer, verdier osv. Ledelseskompentanse i dette tilfellet avgrenser seg imidlertid mer til kompetanse om strategiske tilnærminger, bevissthet rundt sentrale problemstillinger og kunnskap om psykologi, organisasjon, administrasjon og ikke minst ledelse som fagfelt. HR er også et emne som i de senere årene har fått større plass i økonomisk og administrativ utdanning. Dette er i stor grad evidens- og forskningsbasert kunnskap, noe som gjør at ting som fungerer godt i næringslivet blir lært videre, slik at andre kan dra nytte av kunnskapen. Den formelle delen av kompetansen vil kunne gjøre lederen mer forberedt på situasjoner og oppgaver som en leder vil komme til å møte i sin jobb, bevissthet om ulike løsninger, i tillegg til å kunne tilføre holdninger, kritisk tenkning og refleksjon rundt ledelse, som et eget fagfelt.

Den uformelle delen går ut på å erfare ledelse på kroppen gjennom prøving, feiling, læring og utvikling i praksis. Læring av ledelse skjer gjennom å utøve ledelse og det finnes ingen snarveier eller enkle løsninger, noe vi har drøftet under lederskap. Uformell ledelseskompentanse vil derfor tilegnes over tid, avhengig av hva slags lederstilling man har, hva slags bedrift man jobber i, grad av oppfølging, evne til å lære av feil osv. Det er med andre ord ting som er vanskelig å måle. Vi vil derfor i undersøkelsen særlig fokusere på om variasjoner i den formelle delen av kompetansen har innvirkning på evnen til å utføre konsistente HR-aktiviteter, selv om andre faktorer kan vise seg å ha større betydning.

5.0 Tidligere forskning

Det er ikke gjort veldig mye forskning på hvordan utdanningsbakgrunn påvirker utførelsen av HR. En kvantitativ undersøkelse på 551 norske ledere, hvor 251 hadde businessutdannelse og 300 hadde ingeniørutdannelse viser imidlertid at utdannelse sammen med arbeidserfaring forklarer mindre enn ti prosent av variasjoner i lederkompetanse (Kvålshaugen 2001). Denne undersøkelsen fokuserer på evnen til problemløsning og lederatferd, og ikke HR.

Konklusjonen er at ledere med ingeniørutdanning i større grad er utforskende problemløsende enn ledere med forretningsutdannelse. Ledere med forretningsbakgrunn er mer aktivitetsorientert. Et annet funn er at personer med sivilingeniør- og siviløkonomtitler lettere kommer i stillinger med mulighet for avansement til lederstillinger og at utdanningen fungerer som en sosial seleksjonsmekanisme i arbeidsmarkedet (ibid.).

Hitt og Tyler (1991) fant at hva slags type utdanningsbakgrunn lederne har påvirker strategiske valg, men at grad av formell utdannelse ikke har effekt. Hambrick et al. (1992) fant at bedrifter som ledes av ledere med MBA-grad var mer lønnsomme enn de bedriftene med ledere uten. Forklaringen på funnene var basert på at observasjoner der ledere med MBA hadde en tendens til å foretrekke formalisering og kontroll på bedriften. I høyteknologiske bedrifter som kan lede til kaos er dette verdifullt. Funnene støtter Hambricks og Masons (1984) argumenter om at de analytiske teknikkene som læres på MBA primært brukes til å unngå store tap og feilvurderinger, businesskoler lærer ikke bort innovasjon og høyrisikotaking og mennesker som trekkes mot forretningskoler har en tendens til å være organiserte og rasjonelle.

Forskningen viser at det er sammenhenger, selv om de ikke er så sterke, mellom utdanningsbakgrunn og lederes kompetanse. Vi vil med kvalitativ metode og fokus på utøvelsen av HR (som går på hvordan lederen anvender de menneskelige ressursene gjennom konkrete personalrettede tiltak sammen med lederatferd) prøve å gå litt dypere inn i på hva utdanningsbakgrunn konkret kan bidra med i operativ personalledelse. Vårt design vil i større grad enn kvantitative undersøkelser kunne åpne opp for å avdekke faktorer som har påvirkning på lederes tilnærminger og årsakene til dette.

6.0 Oppsummering og hypoteser

Som vi har sett har virksomhetene blitt mer og mer desentralisert og fokus på menneskelige ressursene er viktigere enn noen tiår siden. Vi ser for oss at dette også er meget aktuelt i

teknologibransjen som er avhengig av kreativitet og nyskapning. Lederne har fått mer personalansvar samtidig som kravene etter fagkompetanse står sterkt i en del lederstillinger med personalansvar. Ledelse ser vi i sammenheng med HR, ettersom HR er bedriftens samlede arbeid med hvordan de menneskelige ressursene anvendes best mulig, for å nå målene til organisasjonen. Dette skjer i stor grad gjennom konkrete HR-aktiviteter, strategier for rekruttering, kompetanse- og karriereutvikling samt hensiktsmessige lønn- og belønningssystemer. HR har derfor større strategisk betydning enn det mer generelle ledelsesbegrepet. Vi ser for oss at med lederutdanning vil man kunne se større hensikt med bruken av HR-aktivitetene og lederatferden.

Vi tror at lederutdanning vil bidra til at personalledere utfører HR-aktivitetene hensiktsmessig og strategisk. Hensiktsmessig HR går utpå å klare å kombinere indre og ytre motivasjon hos de ansatte og skape forpliktelse og engasjement til jobben gjennom involvering, ansvar og utvikling. Det er avgjørende å være seg bevisst disse forutsetningene og i praksis overføre dette til de ansatte gjennom atferd, slik at det ikke blir oppfattet som tomt snakk. Det handler om å operasjonalisere bedriftens overordnede mål, visjoner og verdier ut i strategier, slik at de riktige avgjørelsene blir tatt fra dag til dag. Dette henger sammen med lederatferd. Hvis bedriften har en forpliktelsesbasert HR-tilnærming, bør også lederen fremme en atferd som bygger opp om dette, såkalt transformasjonsledelse eller relasjonsledelse. Når lederstiler er “usynkronisert” med HR-strategien kan det føre til lavere produktivitet gjennom ineffektivt samarbeid med de ansatte.

6.1 Hypoteser

Formell lederkompetanse vil kunne gi større kunnskap om å tenke strategisk og hvordan ha oversikt over ressursene i bedriften. Vår hypotese er derfor at lederutdanning kan gi personallederne mer bevissthet, kunnskap og gi grunnlag for refleksjoner rundt forutsetningene og de strategiske fremgangsmåtene for hvordan man best mulig kan lede de menneskelige ressursene, og at vi derfor kan finne variasjoner hos ledere med og uten formell lederkompetanse på dette området. Samtidig forventer vi å finne ledere i IT-bransjen med sterk fagspesialisert kompetanse, som ikke nødvendigvis har ledelse som interesse eller er klar over hvilken kompetanse som kreves for å ivareta lederoppgavene på en hensiktsmessig måte. Vi vil videre diskutere metodiske tilnærminger til hvordan vi best mulig kan undersøke dette temaet og svare på vår problemstilling.

7.0 Metode

Metode betyr veien til målet og er den fremgangsmåten vi bruker for å innhente data og ny kunnskap. Designet på metoden er den strategien som brukes for å besvare problemstillingen. Empiriske undersøkelser har til hensikt å framskaffe kunnskap og metoden vi bruker skal sørge for at vi på en systematisk og planmessig måte kommer frem til ny kunnskap ved hjelp av undersøkelsene våre og teori. Metoden er et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten, og skal hjelpe oss å stille kritiske spørsmål til valgene vi tar og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha (Jacobsen 2005).

7.1 Valg av metode

Til denne oppgaven har vi valgt å bruke en kvalitativ tilnærming for innhenting av empiri. Valget kom etter en avveining hvor vi tok tak i problemstillingen som handler om hva formell lederkompetanse betyr for utførelsen av HR-aktiviteter, og kom frem til at vi ønsket en toveis-kommunikasjon med informantene istedenfor et avkryssingsskjema som ofte er fremgangsmåten for kvantitativ metode. Forenklet kan vi si at kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekster, lyd og bilde og legger vekt på fortolkning av dataene. I motsetning forholder kvantitative metoder seg til data i form av kategoriserte fenomener og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene. Problemstillingen bestemmer derfor valg av metode (Johannessen et al. 2011).

Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, som det er forsket lite på og vi ønsker å forstå mer grundig. Kvalitativ metode vil ha få respondenter med subjektive og tolkende analyser. Ulempen er begrenset generalisering (ekstern validitet) men metoden gir dypere forståelse for problemkomplekset og for helheten. Antatte svakheter ved kvalitative metoder er imidlertid begrenset utsagnskraft (objektivitet) og mindre grad av reliabilitet (pålitelighet) grunnet et begrenset utvalg (ibid.). Derfor er det viktig å gjøre klart hvorfor nettopp det strategiske utvalget er foretatt. Dette vil vi belyse nærmere under utvalg.

Vi vil prøve å finne svar på hva utdanningsbakgrunn har å si for utførelsen av HR-aktiviteter, og ulike variabler som kan påvirke dette. Den kvalitative metoden gjør at man vil kunne fordype seg i svarene og finne bakenforliggende årsaker og mønstre, for eksempel hvilken mening folk tillegger noe, i motsetning til kvantitativ metode som er mer objektiv og egnet til å finne ut "lite om mange". Vi har gjennom den kvalitative metoden valgt å innta en hermeneutisk tilnærming til den problemstillingen som skal besvares. I denne tilnærmingen

involverer vi oss, engasjerer oss, og langt på vei deltar i det feltet som skal studeres. Dette ved at vi som studerer HR og personalledelse bruker sentrale enheter av det som blir sagt inn i helheten av besvarelsen, for å høyne forståelsen og gjøre det mulig å kunne nå en dypere forståelse av meningen. Denne fortolkningsmetoden skal sikre at analysen bevarer validiteten av den opprinnelige teksten (Kvale & Brinkmann 2013).

7.2 Utvalg

For en kvalitativ undersøkelse er målet å utvikle forståelse for fenomenet, og det er der viktig å identifisere respondenter som sitter med en god kunnskap om fenomenet som skal studeres (Gripsrud et. al 2011). Derfor har vi gjort avtaler med personalledere i ulike bedrifter i IT-bransjen, fordi det er en bransje vi forbinder med høy grad av fagspesialisering der vi kan finne ledere med ulike typer utdanningsbakgrunn, noe som kan gi et sammenlikningsgrunnlag når vi ser på betydningen av lederkompetanse. Teknologibransjen er utsatt for store endringer og bedrifter som har “feil” ansatte og dårlig ledelse vil ha problemer med å overleve i markedet. Vi vil finne ut hva som blir vektlagt som viktig av lederne og hva slags kompetanse de innehar. Samtidig kan vi finne ut hva slags syn ledere med ulik kompetanse har på betydningen av utførelsen av HR-aktiviteter. Utvalgsriteriet er at lederne har personalansvar for en gruppe ansatte, minimum ti underordnede. Vi vil da prøve å avdekke hvordan lederen forholder seg til sitt personalansvar gjennom sin atferd og synspunkter, samtidig som vi vil kunne finne ut hva slags kompetanse lederne har bruk for i sine arbeidsoppgaver og HR-aktiviteter og hvordan de gjennomfører disse.

Vi valgte en homogen utvalgsstrategi, som vil si å søke intervjuobjekter med liten variasjon da de sorteres ut i fra noen sentrale kjennetegn. Eksempel på slike kjennetegn kan være mennesker innenfor en bestemt aldersgruppe, kjønn, utdanning eller yrkesgruppe, i vårt tilfelle personalledere innenfor IT-bransjen. Hos informantene vi fikk tilgang til var det en spredning i antall års erfaring, utdanningsbakgrunn og størrelse på personalgruppen, noe vi synes er veldig bra i forbindelse med om det kan ha noen betydning. Av informantene var alle menn, vi fikk dermed ikke se om en variable kunne vært kjønnsmessig.

Det kan være vanskelig å avgjøre hvor mange intervjuer som er tilstrekkelig for å få nok informasjon, det avhenger av problemstilling og den informasjon hver informant kommer med. Typisk i mindre prosjekter er et sted mellom ti og 15 informanter tilstrekkelig, så fremt det er tilgang til det. I vårt tilfelle har tidsbegrensning, kapasitet og tilgang til informanter vært en begrensende faktor. Hvis det skulle forekomme at det stadig kommer frem ny

informasjon, kan det være aktuelt å øke antall informanter. Derfor er det ikke unormalt at størrelsen på utvalget først blir bestemt ved slutten av undersøkelsene. (Johannessen et al. 2011)

Vi ønsket å rekrutterte informanter helt til vi følte at vi hadde tilstrekkelig nok informasjon om det vi ønsket å avdekke. På grunn av generelt liten respons og lang svartid løp tiden fort i undersøkelsesfasen. Vi fikk dermed tilgang på seks informanter til vår oppgave. Disse er fra ulike bedrifter i Osloområdet. Vi rekrutterte informantene gjennom nettverk vi hadde fra før, gjerne ansatte i teknologibedrifter som tok kontakt med sine ledere på vegne av oss. Det viste seg at mange ledere hadde en travel hverdag, slik at det var mange som ikke hadde mulighet til å delta.

En svakhet med utvalget er at vi valgte kun ledere, og ikke deres underordnede for å høre hvordan de opplevet HR-arbeidet og lederstil. Å snakke med de ansatte kunne gitt mye viktig informasjon og bekreftelser på hvilke effekter lederen skaper og hvorfor, men vi fant raskt ut at det til sammen ville innebære svært mange informanter, noe som ville vært urealistisk i denne undersøkelsen. Vi kompenserte for dette med spørsmål som f.eks. “hvordan tror du at de ansatte opplever din lederatferd?” og “hvordan har dette effekt på dine ansatte?”.

Vi opplever at vi ble tildelt gode respondenter i henhold til våre krav bortsett fra at vi ikke fikk snakket med noen kvinner. Dette kan ha sammenheng med at vi fant relativt få kvinner i lederposisjoner i IT-bransjen og at ingen av de kvinnene vi kontaktet ønsket å være med i undersøkelsen.

7.3 Intervjuet

For å skape den helhetsforståelsen av informantenes opplevelse som vi ønsker, er vi avhengig av å skape en mest mulig åpen samtale. Samtidig sikrer vi å innhente informasjonen vi trenger ved å sette rammer for hvilke tema intervjuet skal inneholde (Jacobsen 2005). Vi har valgt en semi-strukturert intervjuform som vår data innsamlingsmetode. Semi-strukturerte intervjuer som involverer implementeringen av ulike forhåndsbestemte spørsmål og spesifikke temaer. Spørsmålene er typisk stilt til de ulike informantene i en systematisk og en konsistent rekkefølge. Intervjuerne kan fritt lede intervjuet i ulike retninger, det vil si at der er lov (faktisk forventet) å grave dypere utenom de standardiserte spørsmålene som vi har forberedt (Berg og Lune 2014). Spørsmålene og rekkefølgen kan variere noe fra intervju til intervju, men målet og det vi vil avdekke vil være det samme.

Den kvalitative innsamlingsmetoden gjennom intervjuer skal kunne danne et grunnlagsmateriale som sammen med teori skulle danne fundamentet for drøftingene. Gjennom denne toveis-kommunikasjonen ville vi få muligheten til å se, oppleve og skape en situasjon hvor vi også kunne observere kroppsspråk og stemninger rundt på de forskjellige bedriftene hvor vi gjennomførte intervjuene.

7.4 Intervjuguiden

Hva slags informasjon som samles inn gjennom intervju er avhengig av de problemstillingene intervjuene skal gi svar på (Johannsen et. al 2011). Ettersom vår undersøkelse er av eksplorativ eller utforskende art, fordi sammenhengene og problemene vi prøver å forstå i utgangspunktet ikke er tydelig forstått, er vi avhengig av å opprettholde stor fleksibilitet og kunne endre retning på forskningen når ny informasjon er tilgjengelig. Vi har valgt å lage en semi-strukturert intervjuguide der spørsmålene vil fungere veiledende for hva vi vil prøve å avdekke.

Intervjuguiden vår vil ta for seg spørsmål basert fra teorien i oppgaven. Spørsmålene vi stiller er åpne slik at informantene må gjøre seg noen tanker om svaret og kan snakke om det han eller hun synes er viktig. Vi har tatt utgangspunkt i fire hovedtemaer: Informantens utdanningsbakgrunn, HR-aktiviteter, lederstil og andre faktorer som kan påvirke informantens ledertilnærming. Rekkefølgen har variert noe gjennom undersøkelsen, men temaene er de samme.

Vi startet intervjuene med å spørre informantene om de kan se noen klare sammenhenger mellom sin utdanningsbakgrunn og de ulike kompetansene de har bruk for i sine lederroller. Dette gjorde at informantene kunne resonere fritt og selv se om det er noen åpenbare koblinger mellom sin formelle kompetanse og hvordan den evt. påvirker hva de gjør i sine lederrolle. Vi lot dem samtidig studere våre definisjoner av kompetanse, slik at vi sikret at vi hadde samme forståelse av begrepene, f.eks. forskjellen på formell og uformell kompetanse og enkle definisjoner på fagkompetanse, lederkompetanse, sosial kompetanse og personlig kompetanse. Dette er ulike former for kompetanse som kan være viktig for en leder. En utfordring her er at informantene kan bli styrt av uttrykk og “båser” vi definerer og dermed svare på en måte som de tror at vi vil høre. Imidlertid syntes vi det var viktig å sikre at vi snakker om de samme tingene, og valgte derfor å legge kompetansedefinisjonene til grunn.

Videre delte vi intervjuene inn i ytterligere tre bolker, HR-aktiviteter, lederatferd og “andre forhold som påvirker ledertilnærmingen”. Når vi snakket om HR-aktiviteter var vi interessert i å finne ut graden av bevissthet rundt disse aktivitetene og hva slags tilnærming lederen hadde til disse og hvorfor. Samtidig prøvde vi hele tiden å avdekke hvorfor lederne

tenkte slik og om det er noen koblinger til formell utdanning eller andre variabler. Vi lot dem snakke fritt, slik at vår kunnskap og forutbestemte holdninger rundt temaet ikke skulle skinne igjennom for å påvirke deres svar.

Lederstilen eller atferden avdekket vi gjennom åpne spørsmål rundt hvordan lederen forholder seg til sine ansatte i ulike situasjoner, i tillegg til at informanten avslutningsvis av temaet skulle beskrive hvordan de trodde sine ansatte opplevet seg selv, som et “kontrollspørsmål”. Vi ville finne ut om dette temaet ettersom lederstilen henger sammen med hvordan de ansatte oppfatter HR-aktivitetene som en “missing-link” mellom bedriftens overordnede HR-strategi og hvordan de ansatte oppfatter HR-arbeidet til bedriften. Da intervjuguiden var klar, ble det gjort avtaler med informanter om gjennomføring av intervjuer. Hver informant fikk senest en uke i forkant tilsendt et informasjonsbrev.

7.5 Intervjusituasjonen

Vi lot informantene bestemme sted for intervju, slik at de skulle oppleve å være på hjemmebane og ha en god og trygg opplevelse av situasjonen. På intervjutidspunktet gikk vi først gjennom formaliteter som samtykke til deltagelse, litt om konfidensialitet og anonymisering av informanten, og rammene for intervjuene noe vi vil begrunne nedenfor under etikk.

Underveis i intervjuet kunne det være en utfordring å skulle stille åpne spørsmål, og samtidig ikke påvirke svaret med formuleringer, tonefall og kroppsspråk. Gjennom å selv bli kjent med teori rundt forskningstemaet og deretter utarbeide en intervjuguide, legger vi som forskere en føring på hvilken informasjon vi innhenter og dermed hva respondentene kommer til å informere om (Jacobsen 2005). Noen ganger måtte vi lede informantene inn på temaer og svar vi ønsket å finne ut av. Dette kan bidra til å svekke vår undersøkelse, da vår evne til å stille åpne spørsmål kunne i noen tilfeller vært bedre. Dersom respondentene blir stilt åpne spørsmål, må de selv formulere svaret uten hjelp fra spørsmålet. Dette gir svar som har høyere verdi, fordi graden av påvirkning er lav. Det sikrer at vi som forskere fremstiller reelle sammenhenger og ikke trekker slutninger vi ikke har grunnlag for (Jacobsen 2005). Imidlertid var det viktig å kunne lede informantene i noen tilfeller for at ikke svarene skal kunne bli irrelevante for oss og fordi vi ofte hadde kun en time til rådighet for intervjuene.

7.6 Dataanalyse

Det er flere mulige måter å analysere kvalitative data på. I denne konteksten er det viktig å huske at disse dataene er mer sammensatte enn kvantitative data. Det blir store mengder tekst, som setter krav til systematisering og tilstrekkelig avsatt tid. Teksten kan også ha flere mulige betydninger. Vi har transkribert alle intervjuene ordrett. Det forenklet vår jobb i analysen, ettersom intervjuene har en struktur som gjør at vi kan raskt lete opp informantenes svar, uten at våre egne tolkninger og hukommelse påvirker betydningen. Videre har vi strukturert vår analyse i ulike forskningsspørsmål og temaer som gjør at vi systematisk gjennomgår informasjonen. Under hvert tema har vi utarbeidet konsentrerte sammendrag av informantenes svar. For eksempel når det var snakk om en HR-aktivitet gikk vi igjennom svarene rundt denne aktivitetene og oppsummerte hva hver informant hadde å si. Dette gjorde oss i stand til å sette svarene opp mot hverandre, se hvilke likheter og variasjoner det finnes i utvalget og se på årsakene til dette. Sentrale sitater som fremhever informantenes svar og hva de mener har vi satt ordrett inn i analysen, innenfor den kontekst svarene ble gitt. Intervjuguiden, som gjenspeiler strukturen til teoridelen, har satt føringer for rekkefølgen på temaene i analysen.

7.7 Etikk

Etikk og juridisk ansvar handler om at vi som forskere skal følge de moralske krav som stilles til en forskningsprosess (Jacobsen 2005). Etske retningslinjer er til for å ivareta informantenes interesser på en best mulig måte, slik at besvarelser ikke kan gi konsekvenser for respondentene verken privat eller profesjonelt (Johannesen et al. 2011). I vårt tilfelle har det vært viktig for oss å understreke at undersøkelsen er anonym, at informasjonen ikke kan spores tilbake til bedriftene og at vi ivaretar taushetsplikten overfor alle informanter. Årsaken til at dette er så viktig er at det i kvalitative undersøkelser er få respondenter representert, slik at det er langt enklere å identifisere sitater. Dette gjør at anonymiteten er vanskelig å garantere, det vil derfor stilles krav til konfidensialitet. Konfidensialiteten bevares ved å hindre at intervjuobjektene kan identifiseres i ettertid (Jacobsen 2005). Private data skal ikke kunne tilbakeføres til informanten (Kvale & Brinkmann 2013). I vårt tilfelle har informantene representert konkurrerende virksomheter og at det derfor er særlig viktig at sensitiv informasjon ikke kan spores tilbake til informant eller bedrift.

Informantene har måttet samtykke på at de frivillig er med i undersøkelsen, at intervjuet blir tatt opp på lydfil til vårt eget bruk som blir slettet etter prosjektslutt og at de vil motta oppgaven etter at den er ferdigstilt. Lydopptakene vil sikre at informantene blir korrekt

gjengitt, at vi ikke farger svarene eller at språkstilen blir endret. Eksempel på dette er at sitat kan skifte mening dersom de tas ut av kontekst. Til tross for dette er det ikke alltid mulig å gjengi informasjonen i en fullstendig sammenheng ettersom vi vil systematisere og analysere enkeltstående sitater og heve det til et høyere nivå under analyse av funn.

7.8 Validitet og reliabilitet

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannsen et al. 2011). Reliabilitet er forbundet med målesikkerhet. Hvis den samme måling gjentas mange ganger, er målet reliabelt om vi får det samme svaret hver gang (forutsatt at vi måler det samme) (ibid). Reliabilitet innen kvalitativ forskning skiller seg fra kvantitativ. De undersøkte personene, anses som objekter i kvantitativ metode, men som subjekter i kvalitativ forskning. Det er nettopp subjektene i kvalitativ metode som kan etterprøve dataene man samler inn (Askheim og Grennes 2008). Krav til reliabilitet er alltid viktig i et empirisk studie. Påliteligheten til oppgaven vår kan etterprøves ved bruk av en metode der undersøkelsespersonene kontrollerer påliteligheten, ved for eksempel at vi etter intervjuet spør dem og viser våre notater og om det var dette de virkelig mente. Mangel på etterprøving av resultatene blir betraktet som er svakhet i kvalitative undersøkelser (Askheim og Grennes 2008).

På grunn av liten tid var det ikke mulighet til å oppholde våre intervjusubjekter i lang tid, så vi fikk ikke muligheten til å sende intervjuutskriftene og etterprøve våre data. Men igjen så finnes det andre muligheter for etterprøving, for at andre studenter skal kunne etterprøve vår oppgave er det viktig at oppgaven og prosessen gjøres maksimalt transparent. At vi beskriver i detalj om vår fremgangsmåte fra start til mål. Vi vil også levere inn vår studie til informantene, og vi forventer å få feedback på vår oppgave i etterkant (Askheim og Grennes 2008).

Som nevnt har vi gjennomgått tre temaer under intervjuet som gjenspeiler teorien, med mer eller mindre like spørsmål til hver informant. Dette kan være en fordel ettersom at det vil gjøre det enklere for oss å sammenlikne svarene. Selve spørsmålene i intervjuguiden har vært nøye utformet av teori og et gjennomført pilotintervju. Dette mener vi har økt kvaliteten på intervjuet med at det meste av informasjonen har vært relevant. Vi har planlagt undersøkelsen slik at vår metode i størst mulig grad skal kunne gi informasjon som kan være fordelaktig for problemstillingen.

I forbindelse med validitet kan undersøkelsen bli svekket av flere potensielle feilkilder. Vår utfordring er for det første å redusere omfanget av disse så langt som mulig, dernest å vite mest mulig om eventuelle feilkildene eller kilder som kan skape målefeil; hvor de er, hvor omfattende feil de har gitt oss i materialet, og om de er tilfeldige eller systematiske. Feilkildene må kartlegges for at vi skal kunne kompensere for dem i den grad det er mulig, samt for å vurdere hvor pålitelige funnene er.

Ettersom vi selv er studenter på HR og personalledelse så har vi en del forventninger til hva vi kan finne ute i organisasjonene. Vi har på grunnlag av teori og tidligere forskning dermed utformet en rekke hypoteser. Imidlertid er det viktig at våre forventninger ikke påvirker forskningen. Eksempel er at man tolker svar på en måte slik at de passer til hypotesene eller at vi ubevisst og systematisk behandler informantene ulikt. Vi vil ta høyde for dette og være åpne hvis hypotesene ikke bekreftes.

Andre variabler enn utdanningen til informanten kan ha en effekt på utførelsen av HR-aktiviteter. Her kan vi nevne erfaringer i jobblivet, ansiennitet i stillingen, uformell kompetanse, inspirasjonskilder og tidligere utviklet systemer i organisasjonen. Dette er noe vi vil ta høyde for at kan ha påvirket deres bevissthet og fremgangsmåte for utførelse av HR-aktiviteter. Det er også viktig å nevne at vi ikke har fått intervjuet noen kvinner. Vi vil derfor ikke ha noe grunnlag for å se om kjønn kan ha hatt en effekt på hvordan man utfører HR-aktiviteter.

En utfordring med å velge teknologibransjen er at mange virksomheter har et høyt krav til IT-kompetanse for å få innpass i bedriftene. Det kan da være vanskelig å skille betydningen av fagkompetanse fra formell lederkompetanse hos utvalget, ettersom fagkompetanse er såpass viktig for å utføre lederoppgavene og at faglig autoritet og dyktighet kan være viktig for at lederen skal få legitimitet fra sine ansatte.

8.0 Redegjørelse og kartlegging

Her vil vi kartlegge IT-bedriftene vi har undersøkt i generelt og personalledere spesielt, og se om det er slik at teknologibransjen følger utvikling som kjennetegner organisasjonsutviklingen forøvrig, nemlig at personalansvaret blir desentralisert. Vi har snakket med seks personalledere og besøkt fire forskjellige bedrifter.

Vi vil videre gi en beskrivelse av er rekrutteringsmønstrene av ledere i de bedriftene vi har undersøkt og hvilken dokumentert utdanning informantene har. Dette er spørsmål vi vil

svare på for å gi et situasjonsbilde. Deretter vil vi gå gjennom delspørsmål og hypoteser for å kunne svare best mulig på problemstillingen.

8.1 Organisasjon

Organisasjonene våre informanter jobbet i hadde stor variasjon i størrelse, fra over 300 000 ansatte og til den minste med under 200 ansatte. Bedriftene hadde en sentralisert HR-avdeling som typisk var støttende i rekrutteringsprosesser, medarbeidersamtaler, bistø med arbeidsrettslig kompetanse, samt drev med oppfølging av lederne og HR-målinger. Bedriftene var organisert i mindre enheter eller teams hvor våre informanter hadde ansvar fra 12 til 33 personer. Samtlige organisasjoner var preget av lite formalisering (formelle regler og prosedyrer), der de ansatte hadde stor grad av selvstendighet. Et eksempel er at det ikke var noen form for kontroll av fremmøte og at lederne generelt ga de ansatte stor tillitt til å ta ansvar for eget arbeid.

8.2 Personalledernes ansvarsoppgaver

Personallederne vi har snakket med kan bekrefte at personalarbeidet i stor grad er desentralisert, i tråd med den generelle utviklingen i organisasjoner. Det vil si at alle informantene har ansvar for å følge opp de ansatte blant annet gjennom ferieplanlegging, sykefravær, kompetanseutvikling og lønnsforhandlinger og være tilgjengelig ifm. administrative spørsmål fra de ansatte. I tillegg har de ansvar for å sette mål og følge opp de ansatte og lede møter. Alle personallederne gjennomførte rekrutteringsprosesser og drev med personalplanlegging på sine avdelinger. Lederne hadde generelt lite fokus på arbeidsrettslige temaer, men kunne benytte seg av kunnskapen i HR-avdelingene, samt få bistand i rekrutteringsprosesser. Ansvarsoppgavene informantene hadde i forbindelse med personallederrollen var altså ganske like. I tillegg gikk lederansvaret ut på å sette mål for avdelingen, prioritere oppgaver samt benytte seg av de ressursene de hadde på best mulig måte.

8.3 Hvem bekler rollen som personalleder? Hvilken kompetanse innehar de?

Alle hadde en form for en dokumenterbar utdanning etter videregående skole. Informanten med minst utdanning hadde tatt et emne i coaching på høyskole. Videre hadde en informant bachelorutdanning i HR. De resterende lederne hadde relativt tunge, masterutdannelse, som industriell økonomi og teknologiledelse, statsvitenskap og sosial økonomi, MBA og master i Computer of Science. Av to informanter som hadde industriell økonomi som grunnlag, hadde

en av dem senere fylt på med fag som Customer Relationship Management, strategisk markedsføring og kommunikasjon. Den andre hadde tatt en av tre mastermoduler i innovasjon og strategisk forretningsutvikling. De fleste nevnte også at de hadde tatt en del kurs ifm. jobben. Det var ingen som beskrev noen klar kobling til kursene de hadde tatt til de definerte kompetansebegrepene (ledelse-, sosial-, personlig- og fagkompetanse) og ingen knyttet dette opp som særlig relevant for deres rolle som personalledere.

Alle informantene bortsett fra lederen med HR-utdanning hatt en sterk interesse for IT-faget og har derfor startet i bransjen på bakgrunn av interessen. De innehar mye spesialisert IT-kunnskap både formell og uformell. Tre av disse fem har tatt ingeniørutdanning, for deretter å komme inn i en relevant jobb. To av disse fem har utdanning innen ledelse, henholdsvis gjennom MBA og årsstudium i strategi og ledelse. Et fellestrekk blant disse fem er at de i utgangspunktet ikke var innstilt på personalansvar, men fikk det pga. det var behov for en leder med god IT-kunnskaper eller at de ble oppfordret til å søke. To informanter sier at om de hadde blitt forespeilet mer personalarbeid hadde de mest sannsynlig ikke søkt seg til stillingen.

Vi ser at tre av dem vi har undersøkt primært har hatt ledelse som interessefelt. Én har tatt utdanning i HR og personalledelse og har kommet rett inn i en teamlederstilling i HR-avdelingen. Den andre har jobbet i flere bedrifter og tilegnet seg kunnskap som var nødvendig for bedriften, herunder ansvar for kundebehandling. Disse to har blitt teamledere uten utdanning innen IT. Men her kan vi se at de avdelingene de er ledere på ikke innehar ansatte med spesiell tung IT-kompetanse. En informant skilte seg også ut gjennom å være interessert i ledelse som eget fagfelt. Han hadde tatt MBA, men hadde primært jobbet med IT-utvikling, noe som han hadde lært seg selv.

Informantene som leder mennesker i fagmiljøer bekrefter vår hypotese om at det er utbredt i IT-bransjen at de med personalansvar ofte er fagspesialister og at den formelle lederkompetansen ikke blir vektlagt i veldig stor grad. Et sitat forklarte litt av årsaken: *“Det blir veldig vanskelig (uten fagkompetanse, vår amn.). Produktet må forvaltes av folk med fagkompetanse. En ren leder ville kanskje fått litt lite å gjøre. Den faglige lederen måtte da utfyllt mye mer. Når ting fungerer er ikke personalansvar det som er viktigst”*. Det er interessant å sette dette opp mot tankegangen til lederen med MBA: *“Hypotesen min er at det er ikke så mange blant teknologiledere som tenker at organisering og ledelse er viktig for å utføre jobben. Med min bakgrunn er det visa versa. Jeg tror det er essensielt for å gjøre jobben og ikke bare tenke teknologi og leveranse og ikke bare de teknologiske issues vi står overfor. Ofte er det organisatoriske problemer og ikke teknologiske”*. Dette kan indikere at

fagkompetanse og lederkompetanse i høy grad er komplementære, men at ledernes bakgrunn og lederutdanning kan øke forståelsen rundt dette og kan gi et bredere perspektiv rundt lederrollen.

Oversikt over informanter:

Informant	Utdanningsbakgrunn	Grad av formell lederkompetanse
Informant 1	Master i industriell økonomi og teknologiledelse (Sivilingeniør), CRM (BI-kurs)	Høy
Informant 2	Statsvitenskap og sosialøkonomi, MBA	Høy
Informant 3	Master i computer and science, hovedfag informatikk	Lav
Informant 4	Ingeniørutdannelse 3 årig, indøk og teknologiledelse ½ år, 1 av 3 mastermoduler i innovasjon og strategisk forretningsutvikling	Medium
Informant 5	Bachelor i HR & Personalledelse	Høy
Informant 6	Et emne i coaching fra BI utenom videregående	Lav

Grad av formell lederkompetanse: Høy = Tre- til femårig lederutdanning (bachelor/master)

Medium = Ett til to år lederutdanning

Lav = Mindre enn ett år lederutdanning

8.4 Rekrutteringsmønstre til lederne

Det var bare en av informantene som hadde kommet direkte inn i sin personallederstilling mens resten hadde steget vertikalt inn i sine stillinger. De fleste lederne hadde lengre ansiennitet i bedriftene. To kunne fortelle at de bare har hatt en arbeidsgiver hele sin arbeidskarriere. Det er derfor noen som har vært tydelig lengre i spesifikke stillinger enn andre.

Noen har tidlig i karrieren startet å jobbet med IT og etter hvert utviklet ferdigheter som gjør at de får spesifikke ansvarsområder og derfor fått jobbtilbud på grunn av sin faglige

tyngde. Andre har vist en adferd som har gjort at de har blitt sett på som passende til stillingen. Eksempler er at informant 1 har fått lederstillingen etter å ha søkt på oppfordring fra andre. Han hadde jobbet lenge i bedriften og gjort et godt inntrykk på rekrutteringsintervju. Informant 6 har startet i vikariat og siden tatt over stillingen fast, mens informant 2 har blitt enig med sin leder om å overta lederstillingen, for å se om det kunne fungere bedre. Vi ser her ingen spesielt like veier til persoallederstillingene, annet enn at de fleste har vært i bedriftene i lengere tid. En informant kommenterer noe han ser på som en tendens innen lederrekruttering: *“Det jeg ofte opplever er at ansettelser (av personalledere, vår amn.) gjøres vilkårlig. Forståelsen i forhold til oppgaven er ikke dyp nok eller forståelsen i forhold til hvordan den personen vil passe inn i gruppa, sånn psykososialt sett. Man har ikke gjort dype nok vurderinger og da blir det skivebom.”*

Når vi spør om hvordan personallederne selv har blitt rekruttert svarer de med IT-kompetanse at det er begrenset antall muligheter for karriereveier i bedriftene. Nærmest den eneste muligheten for å få høyere lønn og mer ansvar er å inntre lederposisjoner. Ettersom det er begrenset antall slike stillinger er det relativt få som får denne muligheten. En interessant sammenlikning er at de som hadde mer interesse rundt ledelse, ikke peker på denne begrensningen. Det kan virke som at de opplever større mobilitet på tvers av bedrifter og stillinger. Et eksempel som kan belyse dette er et sitat fra informanten med HR-utdannelse: *“Jeg tror jobben begrenser meg (som leder, vår amn.), snarere enn å utvikle meg. Derfor er det en fordel at du ikke blir for lenge i samme posisjon. Er man et sted i mer enn fire år så blir man mer firkantet. Og da blir det vanskeligere å bytte jobb.”* Informant 6 fortalte at han hadde hatt mange ulike stillinger og arbeidsgivere på kort tid og at han lett blir lei. Til sammenlikning ser vi at de fire med IT-spesialisering har vært i samme bedrift i lang tid (10 til 20 år).

9.0 Analyse og funn

I denne delen av oppgaven går vi dypere og analyserer informasjonen vi har generert fra datainnsamlingen. Vi deler opp analysedelen i våre forskningsspørsmål, som vil lede strukturen og ta for seg hvert av temaene HR-aktiviteter og lederatferd. Under begge forskningsspørsmålene vil vi avslutte med en delkonklusjon, som vil være grunnlaget for vår hovedkonklusjon. Før hovedkonklusjonen drøfter vi om HR-aktivitetene har vært konsistente med lederatferden som vi har sett på som “the missing-link” og i så fall om utdanning har noen betydning rundt dette.

9.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan blir HR-aktiviteter utført i praksis av personalledere som jobber i teknologibransjen?

Dette er på mange måter selve hovedspørsmålet vi ønsker å få svar på i forbindelse med problemstillingen. Spørsmålet vil ta for seg den mest omfattende delen i det empiriske grunnlaget. Her kommer vi inn på hvordan lederne utfører og tilnærmer seg HR-aktivitetene og vi vil si noe om ledernes bevissthet rundt dette og hvilke faktorer som kan påvirke utøvelsen av aktivitetene.

9.1.1 Rekruttering

Alle informantene har ansvar for å fylle stillinger i sine avdelinger, samt sørge for at de har tilstrekkelig kompetanse og antall ansatte. Det er imidlertid variasjoner på hvordan tilnærmingen til rekrutteringen er, og det kan virke tilfeldig i hvordan det blir utført. Vårt inntrykk er at organisasjonssystemene kan ha en effekt på hvordan rekrutteringsprosessene gjennomføres. Vi ser at en sentralisert HR-avdeling hjelper med å utvikle strukturer og rammer rundt intervjuene, men det er varierende hvor vidt personallederne velger å benytte seg av dette tilbudet. Mens en informant stoler på magesfølelsen benytter en annen bedriftens Talent Management system for å finne de beste kandidatene. De fleste forsøker primært å rekruttere internt og gjennom egne nettverk. Vi kan slå fast er at informantene med IT-spesialisering som oftest vektlegger kompetansen til kandidatene i større grad enn de uten, og ønsker helst ikke å bruke ekstern rekruttering. Et funn er at de uten IT-kompetanse mindre grad gir uttrykk for at de er opptatt av den tunge fagkompetansen, for eksempel ingeniørtittel. Disse informantene var ikke like klare på hva de så etter og foretrakk å sette bort rekrutteringen til andre med mer faglig kunnskap. Som en motpol til dette ville helst informantene med IT-spesialisering gjennomføre intervjuene selv, eller i samarbeid med HR-avdelingen.

Ingen av våre informanter snakket konkret om å gjennomføre en jobbanalyse før rekrutteringsprosessen og begrepet strukturert intervju ble ikke nevnt av noen. Lederen med MBA kunne fortelle at han brukte GAP-analyse for å finne ut hva gruppa og individene har av kompetanse og hva gruppa trenger av kompetanse. Selve analysemetoden har han lært på MBA. Generelt blir personlighet- og evnetester brukt som supplement i noen av prosessene, uavhengig av lederens formelle lederkompetanse, men det kommer an på om organisasjonene tilrettelegger for dette eller ikke.

Fremgangsmåten i selve intervjusituasjonen kan vise seg å ha kobling til tidligere erfaringer og kunnskap. En informant med IT-kompetanse sier. *“Jeg har egentlig ti til 20 tester i hodet jeg kan kjøre (under intervjuet, vår anm.), for å bekrefte eller avkrefte om de har den kompetansen de sier de har.”* En annen IT-spesialist sier at han tidligere har vært med som fagleder i mange rekrutteringsprosesser og har lært fra de gjennomføringene. Informanten med HR-utdanning forteller at han ikke interesserer seg for rekruttering spesielt, men gjør det hvis han må. Han kjenner til de formelle rammene rundt rekrutteringsprosesser gjennom sin utdanningsbakgrunn, men lar andre i HR-avdelingen, som har særlig kompetanse på området, gjennomføre prosessen.

9.1.2 Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling er gjennomgående et felt som våre informanter har fokus på og kan svare utfyllende på. Flere bedrifter har et eget system for kompetanseutvikling som noen av informantene tar i bruk. Individuelt driver informantene kompetanseutvikling på forskjellige måter. Alle kartlegger via medarbeidersamtaler, mens noen kartlegger fortløpende basert på krav i det daglige arbeidet. Lederen med HR-utdanning gir de ansatte tillitt og midler til å gjennomføre kompetanseutvikling på egenhånd, men setter som krav at alle må velge noe i løpet av året. Han ser at dette kan ha en motiverende effekt på de ansatte. Lederen med MBA-utdanning er klar på hvilke forventninger han har til sine ansatte og hva de som gruppe vil forplikte seg til, basert på trender i markedet, bedriftens og kundens strategier og hvilke kompetanse som trengs for å nå målene. Kompetanseutviklingen er der også basert på visjoner og det blir utviklet programmer sentralt som skal være til for hele gruppen. Han er kundeorientert og sørger for at de ansatte får sertifiseringer på det de arbeider med. Videre er han opptatt av at avdelingen har felles ansvar for kompetansen og de blir enige i felleskap. Han skrev masteroppgave om læring i komplekse IT-organisasjoner og sier MBA'en vekket hans interesse for dette feltet. I tillegg har han tidligere vært med på et oppstartprosjekt i utlandet, der han så det var forbedringspotensial på kompetanseutvikling. Informanten som kun hadde formell bakgrunn fra coaching kunne vise til sterk betydning av dette faget og kunne hyppig dra frem kunnskap derfra ved utvikling av kompetansen til sine ansatte. Eksempelvis med metoder som skulle få dem til å reflektere selv over hvilken kunnskap som var nødvendig for trygghet og interesse i jobben.

Vi kan også se at *omgivelser* og hvilken kompetanse *avdelingen innehar* kan ha en betydning i hvor stor grad lederne har fokus på kompetanseutvikling. Lederen med MBA er kundeorientert og setter fokus på at de ansatte får sertifiseringer med det de jobber med og

kunnskap om det kundene etterspør. I den største bedriften gir kompetanseutviklingen grunnlag til å søke til bedriftens interne talentprogram. De som ikke hadde lederutdanning hadde sterke fagspesialiserte ansatte som var beskrevet som selvutviklede og hadde evne til å tilegne seg nødvendig kompetanse på egenhånd eller i regi av sentralt initierte programmer for dette.

Alle informantene hadde altså bevissthet og fokus rundt kompetanseutvikling. Informanten med MBA og informanten med et coachingemne skilte seg imidlertid ut og kunne vise til et tydelig, strukturert arbeid bak dette og knytte det opp til tidligere kunnskap og formell utdanning. Vi kan se at arbeidssituasjonen, organisasjonssystemer, kompetansen de ansatte innehar fra før og i hvor stor grad bedriftene er utsatt for skiftende omgivelser også kan ha preget utførelsen av kompetanseutvikling.

9.1.3 Karriereutvikling

Som vi har sett henger karriereutvikling sammen med kompetanseutvikling. Dersom det blir investert i de ansatte bør de også se mulighetene til karriereveier for å redusere turnoverintensjon. Karriereutvikling er noe som skjer over lengre tid og vi ser at informantene ikke har spesielt fokus på dette i hverdagen, men bruker medarbeidersamtaler til å kartlegge de ansattes ønsker. Størrelsen på bedriftene informantene jobber i har betydning på hvor man kan gå, vertikalt eller horisontalt. Dersom bedriften er stor er det selvsagt flere muligheter enn i en mindre bedrift. Informanten i den største bedriften sier at organisasjonen er et arbeidsmarked i seg selv. Der har de et eget IT-system for karriereplanlegging hvor den ansatte selv legger inn ønsker om videre karriere. Informanten her forteller at han kan hjelpe med å skaffe jobb internt, men sier at han ikke hjelper til uten at den ansatte selv ønsker det. I mindre bedrifter er det færre muligheter. Informanten i den minste bedriften sier at han ikke legger opp til karriereplanlegging og at de ansatte ikke er så opptatt av det. Det samme sier lederen med HR-utdanning, men han forklarer dette med at snittalderen i avdelingen er relativt høy, og at de ikke har ønske om å flytte på seg.

Vi ser ingen mønster i vektlegging av karriereplanlegging til den ansatte knyttet til formell lederkompetanse. En tendens er at lederne selv ikke tar aktivt initiativ i karriereplanlegging eller oppfordrer til å tenke karriere, men det kan ha flere årsaker, interne karrieresystemer og bedriftens størrelse. Flere peker på at de ansatte ikke er så opptatt av å flytte på seg, og at det kan eksempelvis henge sammen med at de ansatte har høy gjennomsnittsalder og at de føler de får store muligheter til å utvikle seg der de er.

9.1.4 Medarbeidersamtaler

Når informantene får et innledende spørsmål på hva de anser som sine personalrettete aktiviteter nevner alle medarbeidersamtaler som en typisk HR-aktivitet. De fleste har denne samtalen flere ganger i året og bruker det som et styringsverktøy med fokus på mål, oppfølging av arbeid og kartlegging av kompetanse. En informant uten lederutdanning kan peke på at han skulle gjerne hatt mer kompetanse på å gjennomføre medarbeidersamtaler og vite om hvordan man skal håndtere private saker som kan fremkomme i disse samtaler.

Et funn er at de med lav grad av lederutdanning ikke virker like opptatt av strukturen rundt medarbeidersamtalene. Et sitat kan utdype tanken bak: *“Jeg har inntrykk av at medarbeidersamtaler er lovpålagt. Det er et system og det er en mal vi må igjennom. Jeg er litt uformell, men jeg føler at dersom jeg kun følger malen så begrenser det for mye. Jeg ønsker å snakke om andre ting underveis og da bruker jeg malen mer som et verktøy.”* En annen sier *“jeg bruker ikke det skjemaet. Jeg legger det til side og så tar jeg det fra hodet.”*. Informant 6 sier at antall ansatte man har ansvar for avgjør hvor grundige medarbeidersamtalene blir, med hensyn på tid. Han kan videre fortelle at han ikke tror på oppfølgingssamtaler med et sånn omfattende dokument der man har 40 spørsmål, men han isteden fokuserer på et par temaer han synes er relevant.

Ettersom alle bedriftene har en sentralisert HR-avdeling som strukturerer, støtter og tilrettelegger rundt medarbeidersamtalene, er det vanskelig å se hvor stor effekt utdanningsbakgrunn har på gjennomføring av denne aktiviteten. Men vi fant likevel et eksempel på hvordan lederen kan endre et eksisterende system: Informanten med HR-utdanning forteller at det i utgangspunktet var dårlig kultur rundt disse samtaler og at ledere og medarbeidere ikke så nytten av det, ettersom det ikke ble fulgt opp regelmessig og fremsto mer som en pålagt aktivitet. Han påpekte at de forrige lederne ikke var særlig opptatt av HR, men mer sine egne fagfelt og at dette kan være en årsak til dårlig oppfølging. Han peker på at utdanningen ga han interesse og kunnskap rundt hva slags effekt disse samtaler kan gi, og jobber mot å endre de ansattes syn på dette, ved å sørge for at innholdet i samtaler blir fulgt opp. Dette viser at utdanning kan gi kunnskap om effekten av medarbeidersamtaler og derfor ha en betydning for utførelsen av denne HR-aktiviteten.

9.1.5 Lønn og belønningssystemer

Det er ingen av våre informanter som benytter seg av bonussystemer eller incentivsystemer for sine ansatte. Et fellestrekk er at alle er skeptiske til denne formen for belønning og mener det er mer noe som passer bedre inn i en salgsavdeling. Informantene uten lederutdanning nevner ingenting om belønning som en indre motivasjon eller metoder for å øke den indre motivasjonen, noe litteraturen peker mest på under dette temaet. På en annen side er informantene med lederutdannelse mer opptatt av betydningen av indre motivasjon. De peker på at indre motivasjon og drivkraft er faktorer som har størst betydning for ansattes trivsel og prestasjon. Informanten med HR-utdanning kobler sitt syn opp mot teori Y, myk HR, som går på at de ansatte selv ønsker å gjøre sitt beste og allerede er motivert. Han trekker frem kommunikasjon, tillit og lite kontroll som viktige faktorer for indre motivasjon. Han benytter kollektive tiltak som middager, lotterier og samlinger for å skape teamfølelse, Informanten med MBA sier de ansatte blir drevet av å være med på de mest spennende prosjektene, med banebrytende teknologi eller mange involverte parter og mye kompleksitet. De som liker å være i mindre prosjekter får i oppgave å utføre mer bredde. *“Holdninger og kultur er ekstremt viktig, viktigere enn struktur og belønningssystemer.”* Informanten som har tatt et emne i coaching mener at man må gi noe tilbake til de som gjør en god jobb. En viktig motivasjonsfaktor han peker på er å få lære noe nytt og være med på nye prosjekter ved siden av vanlige oppgaver, f.eks. 30 prosent av tiden, hvis de har god kontroll på egne oppgaver. Fleksibel arbeidstid er også noe han trekker frem. Det handler om å kjenne sine ansatte og vite hva som er viktig for dem.

Vi ser en variasjon i bevisstheten rundt hvordan de svarer på spørsmål om belønning, der flere av dem med lederutdanning snakker relativt utdypende om indre motivasjon, noe de andre ikke nevner. Dette kan tyde på at utdanningsbakgrunnen kan ha en betydning for kunnskap om dette temaet.

9.2 Delkonklusjon: Forskningsspørsmål 1

En hypotese var at personalledere med lederutdanning i større grad ser betydningen av systematisk gjennomføring av aktivitetene enn de uten. Alle informantene vi snakket med hadde et forhold til hver HR-aktivitet. Alle hadde ansvar for å gjennomføre HR-aktiviteter, men gjorde det i utgangspunktet isolert, hver for seg, uten å peke på noen helhetlig strategi. Det var altså ingen eksplisitt fokus på at HR-aktivitetene skulle være internt konsistente eller tilknyttet hverandre basert på noen verdier eller lignende. For eksempel kunne informantene

redegjøre spesielt for hva de gjorde i forbindelse med enkelte aktiviteter og mindre for andre. Noe vi imidlertid kunne se er at flertallet med lederutdanning beskriver en mer strukturert tilnærming til noen av aktivitetene, særlig i medarbeidersamtaler og kompetanseutvikling. Informanten med HR-utdanning var tydelig klar over potensialet med å drive strukturert arbeid med medarbeidersamtaler og oppfølging, og kunne tydelig knytte arbeidet sitt med dette opp til sin formelle kompetanse. Informantene uten lederutdanning hadde også hyppig bruk av medarbeidersamtaler, men de ønsket ofte å legge malen til side, og gjennomføre samtalene mer uformelt. Når vi snakket med informantene om belønningssystemer var de med lederutdanning opptatt av å fremme indre motivasjon, mens dette ikke ble nevnt av de uten.

Alle var opptatt av at de måtte inneha riktig kjernekompetanse i sin avdeling og på å utvikle til den nødvendige kompetansen. Under rekruttering var de med IT-utdanning mer bevisst på hva de så etter av kompetanse hos kandidatene, selv om de fleste ikke viste til noen spesifikke rekrutteringsstrategier. Som en motpol brukte de med mindre grad av IT-utdanning helst eksterne aktører. Ingen nevnte jobbanalyse og fremgangsmåten i selve intervjusituasjonen kan vise seg og ha kobling til tidligere erfaringer og kunnskap. Utdanning kan gi kunnskap om formelle rammer rundt prosessene.

Oppsummert kan vi si at lederutdanning har hatt betydning i tilnærmingen til noen HR-aktiviteter. Dette ser vi spesielt i forbindelse med struktur i medarbeidersamtaler, systematisk fokus på kompetanseutvikling og kunnskap om indre motivasjon, men også organisasjonssystemer og den sentraliserte HR-avdelingen har en påvirkende effekt på HR-aktivitetene. Samtidig ser vi at alle lederne har en relativt myk HR-tilnærming og de ansatte fremstilles som selvdrevne, kreative og motiverte, ønsker å gjøre en god jobb og i liten grad trenger kontrollerende tiltak. Det er derfor ikke så lett å si noe om hvor stor betydningen er. Vårt inntrykk er at lederne er tydelig klar over viktigheten av å følge opp og utvikle de ansatte kontinuerlig, uten å gi uttrykk for at de ansatte må kontrolleres eller belønnes etter ekstra innsats eller prestasjon, såkalt hard HR.

9.3 Forskningsspørsmål 2: Hvilke lederstil/atferd har personallederne - hva påvirker lederstilen?

Vår hypotese var at personalledere med lederutdanning er mer bevisste rundt sin atferd og hvordan bruke atferden hensiktsmessig for å lede de ansatte. Vi opplever generelt at den norske kulturen, med lite maktdistanse (desentralisering og lite hierarki) gjelder i de bedriftene vi har undersøkt. Det vil si at lederne ikke virker som at de opplever å være hevet

over sine ansatte, men ønsker å være likestilt. Informant 2 sier: *“Jeg har erfart nok av ledere som prøver å tvinge frem ting, da blir det bare dårlig stemning”*. De har heller ikke noen konkrete systemer for å kontrollere sine ansatte i det daglige arbeidet. Dette er i tråd med vår antakelse, at desentralisering og lite formalisering er aktuelt i denne bransjen og kan forklare hvorfor lederne generelt har en relasjonsbasert atferd og at vi ikke finner så tydelige variasjoner. Informant tre sier at *“her i Norge er det veldig demokratisk og ting skal være like og lederen skal være på lik linje med de ansatte. Det er litt uhørt å ha veldig ambisiøse individuelle mål.”*

9.3.1 Forankring av verdier og mål

Vi oppfatter at det er områder der informantene med liten til medium grad av lederutdanning skiller seg fra de med høy grad. Begge gruppene hadde mye daglig kontakt med de ansatte noe som kan ses på som en lederstrategi, men de med mindre lederutdanning var ikke like tydelig på å forankre bedriftens *verdier* og *mål* i sine avdelinger. Informant fire beskriver at han er veldig faglig involvert, men har ikke personlig klart å knytte seg helt opp mot verdiene i selskapet. Han sier: *“Den viktigste delen er å prate med folk. Gjerne om ting går litt dårlig så må jeg gjøre det daglig, eller oftere...det gjør også at i usikre tider så vet de ansatte hva som skjer og de ansatte får svar på ting de lurer på...jeg merker i perioder jeg ikke er her så merker jeg at usikkerheten sprer seg litt”*. På en annen side lager informant 2 (med MBA) en ny strategi for selskapet, involverer og spør de ansatte hva verdiene betyr for dem. Han sier at han er åpen og er opptatt av eierskap og enighet i fellesskapet. Han forteller at *“vi har sammen løftet frem disse (verdiene, vår amn.) gjennom massive workshops hvor alle er involvert...møtene er tuftet på ekstremt tydelige verdier, som vi i fellesskap blir enige om hva som skal inneholde. De må ha en link til selskapets verdier, men vi kan forme og gjøre dem til våre egne”*.

Informanten med HR-utdanning brukte aktivt verdien *“we are a team”*, for å oppmuntre til mer samhold og bedre samarbeid og kan ta i bruk kollektive belønningssystemer for å underbygge verdien. Dette er ment å være en rettesnor, hvor de ansatte er klare over lederens forventninger til at fungerende teamarbeid er en forutsetning for å nå målene. De ansatte ville kunne bli vurdert på evnen til samarbeide og til å delegere oppgaver mellom hverandre.

9.3.2 Bevissthet om egen lederstil

Informant 1 og 2 beskriver at de har en coachende lederstil og har mye fokus på å utvikle gode teams. Disse informantene forteller, i likhet med de fleste, at de ikke trenger å kontrollere, men først og fremst prioritere oppgaver. Informant 2 sier også at den tette oppfølgingen handler om å støtte, å sparre og å stille de riktige spørsmålene, slik at de ansatte selv kan finne svarene. Til sammenligning kan vi se at informant seks som har tatt et emne i coaching har en coachende fremgangsmåte overfor sine ansatte, der han fremmer refleksjon og selvstendighet. Informant 5 (HR) snakker om situasjonsbestemt lederstil og sier at god ledelse handler om at hver ansatt er forskjellig og at man må tilpasse lederstilen etter den enkelte situasjon og person. I motsetning svarer de med mindre grad av lederutdanning mindre utfyllende rundt bevissthet om egen lederatferd.

9.3.3 Interesse for ledelse

En likhet mellom de med høy grad av lederutdanning er at de alle nevner at de har ledelse og mennesker som interesse og at de er nysgjerrige av natur. Informant 2 er interessert i psykologi og leser fagartikler og liker å diskutere ledelse. Informant 5 har hele livet vært interessert i hva som utgjør en god leder og informant 1 har tilegnet seg erfaring, blant annet gjennom ledelse i barneidrett.

Mange av informantene svarer at det har falt dem naturlig å ta lederrollen i grupper utenfor arbeidet, for eksempel på skolen under gruppesamarbeid eller på fotballbanen. Dette gjelder uavhengig av utdanningsbakgrunn, noe informant 3 kan belyse: *“Når jeg ser tilbake så har jeg alltid endt opp som gruppelederen i gruppearbeid på universitetet. Jeg har alltid vært den som har funnet ut hva som må gjøres, ikke nødvendigvis delegert, men vært litt bevisst på at vi havner på riktig plass. Det har nok falt litt naturlig.”* Informant 6 forteller at han var taktisk leder i alle lag han spilte i og den som snakket mye til laget da de spilte fotball. Han mener det ligger naturlig for han å ta initiativ og dra i gang ting. Dette er gjennomgående blant informantene og situasjonene der disse tar lederskap er noe som kan påvirke og gi lærdom om hvordan man kan tilnærme seg de ansatte som leder. Dette kan være en del av svaret på hvorfor informanter med mindre grad av lederutdanning havnet i lederposisjoner.

Likevel er det ikke slik at alle lederne ønsker seg mer personaloppgaver. Informant 3 og informant 4 (hhv. lav og medium grad av lederutdanning) sier at de mest sannsynlig ikke hadde tatt på seg personallederrollen dersom de hadde blitt forespeilet mer personalansvar enn de har i dag. Informant fire underbygger dette *“jeg er mer på den faglige biten og strategi og*

den veien der. Personalledelse synes jeg at jeg klarer, hvert fall når jeg har HR og støtte meg til". På spørsmål om hva han hadde gjort uten en HR-avdeling svarer han: "Da hadde jeg savnet det litt, men det er ikke sikkert at jeg ville hatt denne jobben." Informant tre sier "det hadde vært katastrofalt. Jeg måtte jo begynt å sette meg inn i pappaperm for eksempel. Det er mer det at jeg må bruke tid på det, og jeg synes ikke det er så interessant for å være helt ærlig. Hadde det vært et krav for at jeg skulle begynt å jobbe i denne stillingen kan det være at jeg ikke hadde valgt å tiltre. Det handler litt om interesser, rett og slett." Utdanningen kan være en indikasjon på interesse for ledelsesfeltet. Mindre grad av interesse gjør at lederne er mindre instilt for flere personaloppgaver.

9.3.4 Behov for kompetanse

Vi stilte spørsmål om det er områder de trenger mer kompetanse på. De med lav/medium grad av lederutdanning svarer at de kunne trengt mer kompetanse rundt det administrative, kunnskap om lover og regler og hvordan håndtere de mer private sidene av de ansatte. De med høy grad av lederutdanning sier at de kunne trengt mer kompetanse på de fleste områder vi har spurt om. Coaching og kultur ble nevnt spesielt.

9.4 Delkonklusjon lederatferd

Alle informantene kan kobles til såkalt relasjonsbasert lederatferd, hvor de inkluderer de ansatte og behandler dem med likeverd, noe som kan henge sammen med hvordan den norske organisasjonskulturen er generelt. Alle lederne hadde stort sett daglig kontakt med alle sine ansatte med kontinuerlig oppfølging. Vi kan imidlertid se at de med stor grad av lederutdanning, fokuserer på å forankre bedriftens verdier og mål og skape eierskap til disse i gruppa, for eksempel gjennom workshops og kollektiv belønning. Samtidig er det en tendens at disse viser større bevissthet rundt sin egen atferd, noe som kommer frem gjennom at flere beskriver at de har en coachende tilnærming eller situasjonsbestemt lederstil. De uten lederutdanning bruker ikke disse begrepene.

Informantene med høy grad av lederutdanning forteller at de har interesse for ledelse spesielt. Utdanningsbakgrunn kan være en indikasjon på denne interessen. Mindre grad av interesse gjør at lederne er mindre innstilt på flere personaloppgaver. Samtidig kan vi se at også de med mindre lederutdanning naturlig har tatt lederskap i situasjoner i og utenfor arbeidet, noe som kan ha påvirket, gitt erfaring og lærdom rundt lederatferd. Dette kan være en av forklaringene på hvorfor de kommer i lederposisjoner.

Vi konkluderer med at alle informantene har en relasjonsbasert atferd, men et skille er at de med stor grad av lederutdanning ser større hensikt med bruken av verdier og mer utfyllende beskrive og reflektere rundt hvilken type lederstil de har. Lederutdanningen kan gi referanser på konkrete temaer lederne uttaler seg om og gir dem teoretiske “knagger” som flere beskriver er til hjelp i arbeidssituasjonen. Et bredt perspektiv rundt ledelsesfaget kan gjøre at ledere er bevisst på hvilken lederatferd som er mest hensiktsmessig og hvilke områder de trenger å utvikle seg på. Vi kan også si at erfaringer fra å ta lederskap i og utenom arbeidet, er noe som har gitt dem uformelt læringsutbytte og kan være en faktor som påvirker lederstil.

9.5 Er det konsistens med utførelsen av HR-aktiviteter og lederatferd til personallederne? - Missing link eller “det lille ekstra”

Som vi har sett har personallederne fokus på relasjoner, likeverd og involvering. Dette henger også sammen med det de forteller om HR-aktivitetene, blant annet at de ikke har individuelle belønningssystemer eller kontrollsystemer. Det er generelt mer fokus på kollektive prestasjoner, og lederne gir beslutningsmyndighet til de ansatte i arbeid med prosjekter. Et eksempel er hvordan flere av lederne gjennomfører kompetanseutvikling, der de ansatte selv får mandat til å velge utviklingstiltakene de anser er relevant for den kompetansen de trenger.

Det at lederne utfører en relasjonsbasert atferd er som sagt uavhengig av ledernes utdanningsbakgrunn og kan knyttes til myk HR-tilnærming. Imidlertid ser vi at lederne med lederutdanning i større grad forankrer bedriftens verdier i gruppa, definerer hva verdiene betyr for de ansatte og benytter seg av disse som en del av sin strategi. Dette er noe som kan gjøre at de ansatte føler en sterkere konsistens mellom lederens atferd og HR-aktivitetene.

Generelt opplever vi at det er en sammenheng og konsistens mellom HR-aktivitetene og lederatferden. Likevel finner vi ingen tydelige eksempler på at lederne er bevisst på eller snakker om hvordan lederatferden henger sammen med HR-aktivitetene i forbindelse med hvordan de ansatte opplever bedriftens HR-arbeid og i hvilken grad det gir høyere produktivitet. Vi ser imidlertid at noen informanter med lederutdanning klarer å benytte seg av verdier, som mer eller mindre bevisst er i tråd med enkelte HR-aktiviteter, for å nå målene bedriften, lederen og de ansatte har satt. Hvilken effekt dette faktisk har på de ansatte kan vi ikke nærmere si noe om i vår undersøkelse.

10.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi bidratt til å sette lys på utdanningens betydning for utførelse av HR hos personalledere i IT-bransjen. HR er et middel for å øke bedriftens lønnsomhet gjennom fokus på de menneskelige ressursene. I tråd med økende desentralisering av lederoppgaver spiller mellomlederne en viktig rolle i å ivareta de menneskelige ressursene og tenke strategisk rundt ledelse. Vi har spurt “*hva betyr utdanningsbakgrunn for personallederes utførelse av HR-aktiviteter i norske IT-bedrifter?*”. For å svare på problemstillingen har vi intervjuet seks informanter i fire ulike bedrifter med varierende utdanningsbakgrunn og erfaring. Vi har kartlagt hva slags kompetanse lederne innehar, utdanning, rekrutteringsmønstre, hvordan de utfører HR-aktivitetene, hva slags lederstil de har, hvilken grad de har konsistens mellom lederatferd og HR-tilnærming og hva som påvirker dette.

Bedriftene er generelt preget av lite formalisering (formelle rutiner, lover og regler) og de ansatte jobber mye selvstendig. Personallederne har alle ansvar for å utføre HR-aktiviteter i tråd med det vi forventet, men bedriftene har også støttende HR-avdelinger som kan bistå med dette arbeidet. Det fremkommer ingen tydelige mønstre når det gjelder krav til kompetanse hos lederne, men vi kan fastslå at i de tyngste fagmiljøene er det nærmest en forventning til at lederne har stor kunnskap om IT.

Vi ser forskjeller og variasjoner i oppfattelsen rundt hvor nødvendig lederutdanning er for personallederne: De med mindre grad av lederutdanning har mer fokus på det faglige, og peker på at personalansvaret ikke er det viktigste når ting fungerer. De med høy grad av lederutdanning ser på det organisatoriske som mer betydningsfullt. Samtidig ser vi at fagkompetanse og lederutdanning i stor grad er komplementære og ledere med lederutdanning viser generelt større refleksjon rundt denne sammenhengen. Dette kan tyde på at lederne med lederutdanning har et bredere perspektiv rundt personallederrollen og hva den innebærer, noe som fremkommer under våre forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1 handler om hvordan HR-aktivitetene blir utført i praksis. Ingen har eksplisitt fokus på at HR-aktivitetene er internt konsistente eller tilknyttet hverandre basert på verdier eller liknende. Samtidig er det en tendens at lederne har en relativt myk HR-tilnærming, og at de ansatte ikke trenger å kontrolleres eller ytre motiveres for å gjøre en god jobb. Vi ser at det generelt er stor bevissthet rundt sentrale HR-aktiviteter, men de gjennomføres stort sett isolert, uten noen helhetlig strategi, noe HR-litteraturen og beste praksis-perspektivet forutsetter. Lederutdanning kan ha en påvirkning på tilnærmingen når det gjelder struktur og systematisk oppfølging av medarbeidersamtaler og kompetanseutvikling. Lederutdanning kan også gi større kunnskap om betydningen av indre

motivasjon. Under rekruttering kan IT-kompetanse være en fordel, da dette gir kunnskap om hvilke kompetanse og egenskaper som er viktig for bedriften. Vi ser også at bedriftens størrelse har innvirkning på karriereutvikling og en stor bedrift gir større muligheter.

Under forskningsspørsmål 2 fant vi ingen direkte sammenheng mellom ulik utdanningsbakgrunn og type lederatferd. Alle lederne har en såkalt relasjonsbasert lederatferd, som kan henge sammen med hvordan den norske organisasjonskulturen er generelt. Imidlertid er det et skille når det gjelder bruken av verdier. Informantene med lederutdanning ser større hensikt med å forankre bedriftens verdier hos gruppa og beskriver dette som viktig.

Vi ser at lederutdanning er en indikasjon på interessen for ledelse som et eget fagfelt, og at de med interesse for ledelse gjennomgående svarer noe mer utfyllende og reflektert rundt sin egen lederatferd. Samtidig har det også falt lederne uten lederutdanning naturlig å ta lederskap i ulike sammenhenger gjennom livet. Dette kan vise at lederskap er noe som er uavhengig av utdanningsbakgrunn og kan være en del av svaret på hvorfor personer med mindre grad av lederutdanning ønsker lederposisjoner og tiltrer i lederstillinger. Erfaringer fra å ta ledelse i og utenfor arbeidet er noe som kan gi uformelt læringsutbytte og kan være en påvirkende faktor til ledertilnærming. Et funn er at ledere uten lederutdanning ikke ville ønsket seg personallederstillinger dersom de hadde blitt forespeilet ytterligere personalansvar, og at hovedinteressen deres primært er innenfor IT-feltet.

Vi kan si at det er en sammenheng og konsistens mellom lederatferden (relasjonsbasert) og myk HR men vi finner ingen eksempler på at lederne snakker om hvordan lederatferd henger sammen med HR-aktivitetene. Likevel er det en tendens at lederutdanning kan gi bevissthet rundt egen atferd, noe som kommer frem gjennom at flere beskriver at de har en coachende eller situasjonsbestemt lederstil. De uten lederutdanning bruker ikke slike begreper. Vi opplever i vårt utvalg at lederutdanning kan ha effekt på hvordan lederne forankrer bedriftens verdier i gruppa og hvordan de bruker dette som del av sin strategi, som kan gjøre at de ansatte føler en sterkere konsistens mellom lederens atferd og HR-aktivitetene. Hvilken effekt dette har på de ansatte og bedriftenes lønnsomhet er et område det kan være interessant og verdifullt å forske videre på.

Fagkompetanse og lederkompetanse er i stor grad komplementære og skal en IT-bedrift hevde seg i markedet er den helt avhengig av spesialisert fagkunnskap. Vi kan ikke si at utdanningsbakgrunnen er avgjørende for om en leder er god eller ikke, men for at bedrifter skal vokse under knappe ressurser, skiftende omgivelser og hard konkurranse, kan det handle om å hele tiden ta litt smartere valg og gjøre ting litt bedre enn sine konkurrenter.

I tillegg til å anskaffe, anvende, utvikle og beholde de beste ansatte og sørge for rett kjernekompetanse i bedriften, kan kunnskap om analysemetoder og refleksjon rundt lederatferd, motivasjon, strategi, verdier og ikke minst interesse for ledelsesfeltet være elementer som påvirker om man lykkes eller ikke som personalleder. Å satse på ledere som har interesse for, og tilstrekkelig kompetanse på området vil da være verdifullt for enhver organisasjon.

Litteraturliste

- Andersen, Svein S. og Bård Kuvaas. 2009. "Heroisk HR - pragmatiske pragmatikere"
Lesedato: 16/4-2015. <http://www.magma.no/heroisk-hr-pragmatiske-pragmatikere>
- Alvesson, Mats og Sveningsson, Stefan. 2003. "Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (Non-)leadership in a knowledgeintensive organization."
Organization Studies. 4 (6): 961-988. Buisness Source Premier (13997645).
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative Metoder for Markedsføring Og Organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Avolio, B.J. og B.M. Bass. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multiple-level framework for examining the diffusion of Transformational leadership. *Leadership Quarterly*,6, 199-218.
- Barling, J.; T. Weber og E.K.Kelloway. 1996. Effects of Transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. 1997. Does the Transactional-Transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*,52(2), 130-139.
- Becker, G.S. 1983. *Human Capital*. Chicago: University of Chicago.
- Berg, Morten Emil 1998. *Ledelse, kompetanse og omstilling*. Oslo: Universitetsforlaget. ISBN: 82-00-22945-9
- Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2014. *Qualitative Reseach Matters for the Social Sciences*. 8. Utg. Pearson Education Limited: Essex
- Binney, George and Gerhard Wilke and Colin Williams. 2009. "Living leadership". 2. utg. Essex: Pearssons Education Limited
- Boswell, W.R., Zimmerman, R.D. og Swider, B.W. 2012. "Employee job search: Toward an understanding of search context and search objectives." *Journal of management*, 38, 129-163.
- Bru, June Kristin Lima, 2013. *Den norske ledelsesmodellen*. Oslo: Lederne
- Bystrøm, Finn-Arild 2014. "Ny som leder i Politiet". Lesedato 13/1-2015:
<https://docs.google.com/file/d/0By0k1MOFiR1hNUtuYzRkeGhCc0E/edit>
- Combs, J., Liu, Y., Hal, A. og Ketchen, D. 2006. "How mutch do high preformance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational preformance."
Personell Pscology, 59, 501-528
- Dagens Næringsliv. 2012. "'La det skure"-ledelse er mest ødeleggende" Lededato 13/1-2015:
<http://www.dn.no/talent/2012/10/21/laquola-det-skureraquoledelse-er-mest-odeleggende>
- Dagens Næringsliv 2014. "Det er veldig mye dårlig lederskap i Norge". Lesedato 13/1-2015:
<http://www.dn.no/nyheter/2014/07/27/1204/Norges-ledere/-det-er-veldig-mye-darlig-lederskap-i-norge>
- Den Hartog, D.N.; R.J. House; P.J. Hanges og S.A. Ruiz-Quintanilla. 1999. Culture specific and crosscultural generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/Transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*,10(2), 219-256.
- Den Hartog, D.N.; J.J. van Muijen og P.L. Koopman. 1997. Transactional versus Transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,70, 19-34.
- Furnham, Adrian. 2003. *The incompetent manager: The causes, consequences and cure of*

- management failure*. London: Whurr Publishers Ltd.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. 2 utg. *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hambrick, D.C., and P.A. Mason. 1984. "Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers." *Academy of Management Review* 9 (2):193-206.
- Hambrick, D.C., S. Black, and J.W. Fredrickson. 1992. *Executive Leadership of the High-Technology Firm: What is special about it? In Advances in Global High-Technology Management*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Hersey, P og K. H. Blanchard. 1993. *Management of Organization Behavior. Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Hetland, H. og G.M. Sandal. 2003. Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170.
- Hetland, Hilde 2004. "Transformasjonsledelse i en norsk kontekst". Lesedato 19/2-2015: <http://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>
- Hitt, M.A., and B.B. Tyler. 1991. "Strategic Decision Models: Integrating different perspectives." *Strategic Management Journal* (12) 327-351.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Ketsaraporn, Suttapong, Suwit Srimai og Pongsakorn Pitchayadol. 2014. "Best Practices for Building High Performance in Human Resource Management." 33 (2). Side 39-50. Business Source Complete: 93256600
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk*. 1. utg. Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Kraiger, K. og Ford, J.K. 2007. "The expanding role of workplace training: themes and trends influencing training research and practice." *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. 281-309.
- Kraimer, M.L., Seibert, S.E., Wayne, S.J., Liden, R.C, og Bravo, J. 2011. "Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities." *Journal of applied psychology*, 96(3), 485-500.
- Kuvaas, Bård. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S., & Brinkmann, S. 2013. *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave, 3 opplag, Oslo: Gyldendal.
- Kvålshaugen, Ragnhild. 2001. "The Antecedents of Management Competence. The Role of Educational Background." Lesedato 24/2-2015: [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/7916ebcd7d746281c1257607003211e2/\\$FILE/2001-01-Kv%C3%A5lshaugen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/7916ebcd7d746281c1257607003211e2/$FILE/2001-01-Kv%C3%A5lshaugen.pdf)
- Lai, L. 2004. *Strategisk kompetansestyling*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, Henrik Holt. 2010. *Licence to work*. 2. utg. Holdte: Valmuen forlag.
- Legge, Karen 1995. *Rhetorics and Realities (Management, Work and Organisations)*. New York: Palgrave Macmillan.
- McDermot, Aoife M., Edel Conway, Denise M. Rousseau og Patrick C. Flood. 2013. *Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance*. *Human Resource Management*, 2013, Vol. 52, No. 2., 289-310
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1*. 1. utg. Oslo: Cappelen

Damm

- Morhart, F.M., Herzog, W. & Tomczak, T. 2009. Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions, *Journal of Marketing*, 73(5): 122-142.
- Nordhaug, Odd. 2002. *Ledelse av menneskelige ressurser*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Nordhaug, Odd. Gooderham, P.N. og Døving, E. 2004. *Strategisk Kompetanseledelse. Teori og Praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard
- Pfeffer, Jeffery og John F. Veiga. 1999. "Putting people first for organizational success" *Academy of Management Executive*. 13 (2) side 37-48. Business Source Premier (1899547).
- Podsakoff, P.M.; S.B. Mackenzie og W.H. Bommer. 1996. Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Politiets Fellesforbund. 2014. "Vanskelig kritikk". Lesedato 2/2-2015: <https://www.pf.no/Vanskelig+kritikk.d25-T2ljW3-.ips>
- Rienecker, L., & Jørgensen, P. S. 2013, *Den gode oppgaven, håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*, 2 utgave, Bergen: Fagbokforlaget.
- Rowe, Glenn og Mehdi Hossein Nejad. 2009. Strategic leadership: Short-term stability and long-term viability. *Ivey Business Journal*. Sep/Oct2009, Vol. 73 Issue 5, p6-6. Business Source Complete (47410502)
- Samuelsen, Bendik M. og Lars Erling Olsen. 2007. «Jeg har meninger - sterke meninger – men jeg er ikke alltid enig i dem» Lesedato: 14/4-2015. <http://www.magma.no/jeg-har-meninger-sterke-meninger-men-jeg-er-ikke-alltid-enig-i-dem>
- Sullivan, S.E. og Baruch, Y. 2009. "Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration." *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Tichy, N.M. og M.A. Devanna. 1990. *The Transformational leader* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Tidsskrift for den norske legeforening. God ledelse kan flytte fjell. Lesedato 13/1-2015: <http://tidsskriftet.no/article/2273045/>
- Truss, C., L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. McGovern og P. Stiles. 1997. "Soft and hard models of Human Resource Management: A reappraisal" *Journal of Management Studies*. Jan 1997, Vol. 34 Issue 1, p53-73. Business Source Premier (9707292472)
- Yukl, Gary. 2012. "Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention" *Academy of Management Perspectives* 2012 vol. 26 issue 4: 66-85. Business Source Premier (84930149).
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. 8. utg. Essex: Pearsons Education Limited.
- Ørjaseter, Elin. 2008. *Lederboka - Hodejegerens beste tips*. Oslo: Cappelen Damm. ISBN: 9788202276423

Intervjuguide

Utgangspunkt: Kompetanse knyttet til HR-aktiviteter

Vi skiller mellom formell og uformell kompetanse. Der uformell kompetanse er all erfaringen du gjør i livet og får fra f.eks. arbeidsplassen, på privaten, med venner etc. Den formelle er da rettet mot skole, kurs og lignende. All kompetanse som kan bevises skriftlig.

Samtidig har vi faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse.

Denne undersøkelsen vil se på om vi kan knytte de ulike kompetanseformene opp til formell utdanningsbakgrunn og om det har noe betydning for deg som leder.

De fire hovedtypene vi nevner her er:

- **Faglig kompetanse:** Kompetanse som er direkte relevant for å kunne utføre gitte oppgaver og funksjoner på en faglig (yrkesmessig teknisk, praktisk) fullgod og formålstjenlig måte.
- **Lederkompetanse:** Kompetanse som er relevant for oppgavemessig, personalmessig eller strategisk ledelse, herunder beslutningstaking, organisering, måldefinering, motivering og tilrettelegging for måloppnåelse.
- **Personlig kompetanse:** Kompetanse utover det rent faglige, som påvirker egen oppgaveutførelse isolert sett, herunder ansvarsfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og evne til ny- og egenutvikling.
- **Sosial kompetanse:** Kompetanse som er av betydning for samarbeid med andre, herunder kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter, samt evner til utvikling i samarbeid med andre.

Antall ansatte du har personalansvar for:

Varighet i stillingen:

Alder:

Kjønn (K/M):

Tema 1: Utdanningsbakgrunn

Ser du noe kobling mellom din utdanningsbakgrunn eller kurs og disse fire kompetansene?

- Kan du utdype litt om din utdanningsbakgrunn (fra videregående):

Fag på skolen du har hatt som du kan knytte opp hvordan du leder? (jus, ledelse, etikk, økonomi, prosjekt etc.)

Arbeidserfaring - tidligere stillinger som kan ha brakt ledererfaring:

Relevante kurs:

Kan du beskrive dine typiske personaloppgaver:

Tema 2: Hvordan utføre HR-aktiviteter

Hva anser du som HR-aktiviteter eller personalrettede aktiviteter?

- Hvilke betydning har disse aktivitetene for dine ansatte?
- I hvor stor grad tror du din utdanningsbakgrunn har spilt en rolle i forståelsen av eller utførelsen av aktivitetene?
- I hvor stor grad har annen bakgrunn og erfaring spilt en rolle?

Rekruttering og personalplanlegging

Har du en fremgangsmåte eller en strategi for å sørge for nok ansatte med rett kompetanse på din avdeling?

Hvordan rekrutterer du, har du noe strategi eller struktur på det? (dersom personen ikke rekrutterer - hvordan mener du man skal rekruttere?)

- Hvordan har du lært denne fremgangsmåten?

Lønn og belønning

Har du innført noe form for belønningssystem eller er det noe du tror kunne fungert bra her hos dere? - Hvorfor det?

- Hvor har du denne kunnskapen fra?

Kompetanseutvikling

- Hvordan sørger du for at de ansatte har den kompetansen som kreves?
- Hvorfor mener du det er viktig for de ansatte å utvikle kompetansen?
- Kompetanseutvikling øker verdien av de ansatte i arbeidsmarkedet. Hvordan kan man unngå at de forsvinner til konkurrentene?
- Hvorfor har du dette synet?

Karriereplanlegging

Legger du noe til rette for karriereveier for dine ansatte? Hva tenker du er viktig å fokusere på?

- Hvorfor mener du det er viktig/ikke viktig å fokusere på karriereplanlegging?

Medarbeidersamtaler

Gjennomfører dere medarbeidersamtaler? Hvorfor det, er de nyttige? Hva bruker du medarbeidersamtalene til?

Det har blitt økt fokus på disse HR-aktivitetene for at bedrifter skal anvende de ansatte på en best mulig måte.

- Hvor kommer den meste av kunnskapen og bevisstheten din rundt betydningen av disse HR-aktivitetene fra?
- Er dette et område du kunne trengt mer kompetanse på? Hvordan kompetanse?

Tema 3: Lederstil

Har dere noen grunnleggende verdier å styre etter eller en visjon for firmaet?

- Er det noe samsvar med hvordan dine ansatte utfører oppgaver og verdiene?
- Hvordan får du dine ansatte til å etterleve dette?
- Kan du si noe om utdanningsbakgrunnen har hatt noen betydning her?
 - Hvis ikke? Noe annet?

Hva gjør du for å få dine ansatte til å utføre oppgaver?

- Kommer dette av personlighet, arbeidserfaring, fagkompetanse eller ledelseskompetanse?

La oss tenke at dere får et prosjekt som er mer krevende enn vanlig. Deadline er vanskelig å overholde innenfor vanlig arbeidstid.

Hvordan går du frem for å få de ansatte til å håndtere en slik situasjon?

- oppfølgingsspørsmål: (arbeidsdagen er som regel til kl. 4), hvordan styre de ansatte mot å jobbe ekstra?
- eller (de ansatte jobber overtid): hva har lederen gjort for å skape en slik forpliktelse?

Har du/din bedrift noen delmål for tiden, hvordan er strategien for å få de ansatte til å jobbe mot dette?

(jobber de ansatte slik, fungerer det?)

- Kan din metode for å få de ansatte til å jobbe med et delmål knyttes til noen form for tidligere kompetanse?

Hvor mye oversikt over hver enkelt ansatts oppgaver trenger du i hverdagen?

- Hvor mye kontakt har du med de ansatte ilt en dag? (kontakt, kontrollorientert)
- Kan du gi et eksempel på en typisk utfordring de ansatte kan møte på i hverdagen? Trenger du da og følge dem opp, i så fall hvordan gjør du det? (Oppgaveorientert?)
- La oss tenke at de ansatte møter på et problem når de skal utføre oppgaven, slik at prosjektet stopper opp. Hva forventer du at de skal gjøre? hvordan vil du sørge for at oppgaven blir løst?

En av dine ansatte viser seg over tid å prestere bedre enn de andre. Hva gjør du med det?

Hvis lederen gjør lite: Hva gjør du hvis han vil slutte i jobben?

Hvis lederen gjøre mye: Hvordan anvender du han best mulig?

En av dine ansatte viser seg over tid å prestere vesentlig dårligere enn de andre. Hva gjør du med det? - hvordan bidrar du for at denne personen kan gjøre det bedre? (kompetanseutvikling?)

Hva tror du dine ansatte mener om deg og hvordan du opptrer som leder? Kan du gi eksempler?

Hvordan tror du at din utdanningsbakgrunn har påvirket din lederstil? Eller bevissthet rundt hvordan du vil lede?

Må du noen gang presse dine ansatte litt dersom en oppgave ikke er utført? Skjer det ofte?

Tema 4: Hva påvirker ledertilnærmingen? Andre ting enn utdanningsbakgrunn?

Hva vil du si er den/de viktigste påvirkningen(e) for din ledertilnærming og hvorfor du gjør som du gjør?

Hvordan former jobben deg som leder og hva du gjør som leder?
Andre ting? Interesser etc.?

Informasjonsbrev undersøkelse

I forbindelse med avsluttende bacheloroppgave i HR og personalledelse på Markedshøyskolen i Oslo er vi interessert i å se på hvordan teknologibedrifter jobber med HR i praksis, både gjennom lederskap og personaladministrative oppgaver.

Vi ser at en trend i dag er at det langsiktige personalarbeidet i større grad blir desentralisert ned i linjeorganisasjonen. Det innebærer at ledere på alle nivåer er blitt tildelt et betydelig mer omfattende, mer krevende og mer konkret personalansvar enn de hadde for bare noen tiår siden. Mange som kvalifiserer seg for en lederrolle kommer fra en vellykket spesialist- eller fagrolle. Imidlertid er det ikke alltid sammenheng mellom sterk faglig kompetanse og gode lederegenskaper. På en annen side vil en slik fag- eller spesialist bakgrunn ofte være en viktig plattform for dem som vil utvikle en lederrolle i praksis. En problemstilling vi synes er svært interessant å undersøke nærmere er i hvilken grad utdanningsbakgrunn har betydning for personallederes gjennomføring av HR-aktiviteter, i bedrifter som er avhengig av sterk faglig spesialisering.

Informasjonen vi samler inn vil kunne gi viktig kunnskap om hva som er sentrale kriterier for hvordan bedrifter oppnår resultater gjennom HR og ledelse, med utgangspunkt i hver enkelt leders unike kompetanse. Vi baserer oppgaven på oppdaterte teorier og forskning innen HR- og ledelsesfeltet og ønsker å sette dette i sammenheng med informasjon vi får fra ledere i norske virksomheter.

Innsamlingsmetoden vi vil benytte er å dybdeintervjue personalledere i ulike bedrifter, gjerne med ulik lederbakgrunn og kompetanse. Et intervju vil ta ca. en time. Vi ser for oss å gjennomføre intervjuene i løpet av en dag som passer for deltakerne, mellom 24. og 30. april.

Undersøkelsen vil gjøres helt anonym slik at bedriften og informantene ikke kan identifiseres og oppgaven blir gjort tilgjengelig for bedriften i etterkant.

Vi håper dette kan være interessant å delta på, og vi ser frem til tilbakemelding!

Med vennlig hilsen

Xxx

Xxx

Antall ansatte du har personalansvar for: 12 - 15
Varighet i stillingen: Under et halvt år
Alder: 40

Kjønn (K/M): M

Hvordan henger utdanningsbakgrunn sammen med måten du leder på, utfra de ulike kompetansetypene?

Jeg har bakgrunn i humanistiske fag: Statsvitenskap i tillegg til økonomiutdannelse. Sosøk. Så har jeg penset meg inn på IT for lenge siden og har lært meg alt av programmering på egenhånd. Jeg jobber ikke med det jeg er utdannet som i det daglige, annet enn ting jeg har fått gjennom etterutdanning og ting jeg har gjort underveis. Jeg har en MBA fra universitetet i London, der har jeg litt HR og personalledelse, men MBA er en ganske bred, faglig tilnærming. Man dypdykker ikke ned og lærer så mye om læringsteorier og sånne ting der, annet enn overfladisk. Sosøk tok jeg som et grunnfag. Historie som mellom fag i tillegg til statsvitenskap, så jeg har en ganske bred bakgrunn.

Vi har delt opp ulike typer kompetanser. Kan du se noen sammenhenger mellom din kobling mellom din utdanningsbakgrunn og disse kompetansene?

Faglig kompetanse, er det mest selvlært. Det har med alt det jeg jobber med, sånn IT-teknisk. Men jeg har også tatt flere kurs opp igjennom, som går på den formelle biten. Det kan derfor nesten kalles en utdanning. Men de knaggene som jeg hengte IT ting på fikk jeg ikke, så jeg måtte lære meg det helt på egenhånd. Hvordan kan jeg best mulig få nyttegjort meg den tekniske kunnskapen, hvilke knagger skal jeg henge det på. Jeg tror nok det er en fordel for de som har en faglig utdanning i bunn, særlig for de som har tatt ingeniørfag og tekniske fag, å ha en grunnkompetanse som du kan bygge ny læring på. Det blir litt mer strukturert. På en annen side gir det litt mer fordeler ved å ikke bli låst i et system, at man kan se ting fra en annen innfallsvinkel. Det er fordeler og ulemper. Det er ikke påtvunget læring så man har den interessen selv. Det er spennende. Men noen ting kunne jeg ønske jeg kunne dypere. Man lever i det spennet. Jo eldre jeg blir, jo mer vet jeg hva jeg ikke kan og man blir tryggere på sin egen kompetanse.

Hva med lederkompetanse?

Hvor er det man begynner der?

Er det noen fag på skolen du har lært som du har nytte av i din rolle i dag?

Det er mange ting føler jeg. Men det går veldig mye på interesse. Jeg har veldig stor interesse for organisasjonspsykologi, og psykologifaget, jeg leser veldig mye om hjerneforskning, koblinger på hvordan vi reagerer som mennesker i ulike situasjoner. Jeg leser veldig mye om den type form for kompetanse. Jeg er gift med en som jobber med det. Hun driver med lederutvikling og lederkompetanse, så jeg sparrer mye med henne. Det er veldig interessant. Det gjorde jeg senest denne morgenen. Deler av det jeg diskuterte med henne tok jeg med meg inn på morgenmøtet i dag. Det er jo alt, summen av nyskjerrigheten fra faget er det jeg tar med meg. Enten det er kompetanse fra individer jeg møter her eller ting som tas opp i gruppe, så handler det hele tiden om å løfte forståelsen og se det fra et annet lys. Kona mi er kaospilot, fra Århus, og det liker jeg veldig godt. Samtidig leser jeg mange fagartikler, slik at jeg hele tiden har noe forskningsmessig å forholde meg til. Jeg er veldig

forskningsorientert og liker å ha noe substans i det man sier, hvis ikke blir alt synsing. Det blir veldig fluffy for meg. Noe handler om strategisk ledelse, mens noe er veldig operativt. Og det er ganske stort spenn mellom de, men det jeg kan si er at i hverdagen så er det jo ekstremt hands on. Du er på hele tiden, kundene har problemer og du er der for å løse problemer hele tiden. Vi kaller det problemer, det er ikke utfordringer og vi prøver i gruppe å løse det.

Kan du gå litt inn på din formelle lederkompetanse?

Den formelle lederkompetanse har jeg fra min første jobb. Jeg satt med meg selv og en telefon på et kontor så endte vi opp med å bygge en organisasjon som jeg ledet. Det var mitt første møte med arbeidslivet. Jeg har et praktisk bakgrunn i forhold til å bygge noe fra scratch som jeg føler ga meg veldig mye.

Den andre jobben jeg tok var noe av det samme, men jeg ble hanket inn for å være med i et oppstartsprosjekt i Frankrike. Der ble jeg satt til å lede en operations-avdeling, noe jeg ikke hadde gjort før. Jeg hadde ledet før, men nå skulle jeg lede i et fagfelt som jeg var uttrygg på, så jeg har hatt en veldig pragmatisk, praktisk tilnærming til det. Det jeg kan si sånn kunnskapsmessig så er det nok MBAen som formelt gir meg et godkjent-stempel, så jeg har ingen formell utdanning utover det i forbindelse med HR-faget og ledelsesfaget.

Vi tenker at i forbindelse med HR kan fag som har med ledelse, organisasjon og liknende ha betydning for å skape større bevissthet. Du har jo en MBA. Er det ting som er relevant?

Jo jeg bruker jo veldig mange ting derfra. Jeg tar det jeg mener er det beste fra alt, og lager det til sitt eget. Og noe synes man blir for fluffy og lang ut på det akademiske nivå, slik at det ikke gir verdi i den praktiske hverdagen, så man bruker jo litt av de tingene forskjellig. Men definitivt har jeg hatt bruk for den kompetansen gjennom MBAen. De andre fagene var jo veldig akademisk, så vil ikke si at det var så relevant for den jobben her.

Du har tolv ansatte, vi skal snakke litt om lederstil og sånne ting. Vi lurer på hva du anser som HR-aktiviteter og personalrettede aktiviteter?

Vi kan dra et skille. Det er noe som er administrative oppgaver. det jeg prøver å gjøre med det er å si at det vi gjør som organisasjon er å være så fremtidsettet som mulig og mest mulig "self-service". Men jeg er alltid tilgjengelig rundt administrative spørsmål. Et eksempel er at alle timelister fyller de ansatte ut selv, feriebestillinger og alt det der. Det formelle er å ha gode systemer og oppfølging og strukturer rundt medarbeidersamtaler og oppfølging. Jeg leder også alle møter som handler om operationsmøter og sånne ting, så det er en veldig konkret ting jeg gjør. I tillegg til det er det er jeg usikker på om det er noen fler administrative ting som faller under der. Det meste for meg blir meg blir ting som folk kan håndtere selv, som jeg bare har et overordnet blikk på, så ansvaret mitt ligger i å sørge for at det fungerer. Jeg ser mer etter avvikene der, enn noe annet, å følge opp rundt det. Det har vi ikke tid til. Kundene betaler regningene våre og vi er ute å fakturerer og er målt på faktureringsgrad.

Dine ansatte er veldig selvstendige? Har dere noen verdier som gjør at de handler på korrekt måte?

Ja vi lager en ny strategi, som er tuftet på verdisett som jeg synes er veldig bra. Vi har sammen løftet disse frem gjennom massive workshops hvor alle er involvert i. Nå er det avdelingsnivå, så nå jobber vi med strategiene herfra og ut. Men mange av de tingene som er blitt løftet opp på selskapsnivå drar vi ned på avdelingsnivå. Vi har iverksatt noe som vi kaller for operationsmøter, som er veldig tuftet på ekstremt tydelige verdier, som

vi i fellesskap blir enige om hva som skal inneholde. De må ha en link til selskapets verdier men vi kan forme og gjøre til vårt eget. Det gjør vi kontinuerlig. I ITbransjen prøver vi hele tiden å forbedre hyppig og det er egentlig vår tilnærming.

Hvordan skal de ansatte bruke verdiene i dag-til-dag beslutninger?

De ansatte må forstå at det er verdi i det de gjør. Og da må de melde seg på og være med å utvikle de verdiene. I dag hadde vi et møte hvor vi satt en agenda og de underpunktene var bevisst satt tomme. Vi brukte møtet til å klargjøre hva verdiene skulle bety for den enkelte, og da tok vi runder på det. Vi satt da igjen med noe som hele fellesskapet var enige om. Da har vi tatt eierskap til agendaen på et individnivå og så har vi løftet det opp på gruppenivå. Jeg dikterer ingen ting, sier ikke sånn må det være. Så klart har jeg noen ytre parametere, nok er nok-parametre, men utgangspunktet mitt er å ha det så åpent som mulig. At det er et individuelt ansvar, at vi har det så agilt som mulig, og at vi er lettbente, og at vi er knyttet til det verdisettet selskapet har, men at det er i konstant endring og konstant forbedring, og at formålet er å løfte opp de forbedringene og ta det videre hele tiden.

Hvor stammer denne tankegangen fra? Er det noe du kan knytte opp til din utdanningsbagrunn, forskningsartikler?

Jeg tror det er summen av alt. Jeg tror det handler om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Jeg prøver å ha substans i forhold til hva som er gjort forskningsmessig, men svarene kan være tvetydige og det er ikke alltid man tror på det man leser. Fordi man sitter på en annen praktisk relevant erfaring. Min tilnærming er at hvis vi sitter på en hypotese over hva som kan fungere og vi tror på den, så slenger vi den ut, kan teste den på en kunde, om vi tester den på oss selv, som gruppe, individ, spiller ingen rolle, men vi tester den. Så hva er det vi prøver å måle, lære, oppnå må vi sette i sammenheng med hypotesen. Hvis det ikke fungerer må vi rulle den tilbake. Så må vi teste noe nytt. Målet er å tenke at det er forbedringsrom og potensiale.

Er det bare du som fungerer sånn her, eller er det vanlig at lederne tenker sånn?

Det har jeg ingen anelse om. Jeg tror at de fleste lederne ønsker å tenke sånn, men det er fordi vi jobber med agil metodikk, og alle mann til pumpene hvis det brenner på dass her.

Tror du at du ville lykkes her eller vært her uten din formelle kompetanse?

Jeg er av den oppfatningen at hvis du er skrudd sammen på den måten, så kunne du kommet rett fra gata og gjort en like god jobb. Hvis jeg skulle rekruttert folk og satt sammen team, så ville jeg heller hatt inn folk rett fra gata, som man kan forme, og som har den rette holdningen, enn noen som kommer som er enten superstars, eller som har verdisett som ikke er forenlig med hva vi holder på med. Da sitter man egentlig med masse issues. Men så har du den andre enden igjen, som er ekstremt faglig kompetente mennesker som har en vanvittig bra utdannelse og som sitter med kompetanse som vi vil ha. Det er klart vi åpner opp døra på den typen også. Så det er ikke noen ja eller nei svar. Men jeg har ikke noen tanker rundt at det ene er bedre enn det andre.

Blir den formelle kompetansen vektlagt når dere skal ansette personalledere her?

Ja, det er ansettelsesprosesser. Jeg tror at veldig mye handler om rett person på rett sted. Jeg tror veldig mye handler om hva slags type holdninger, hva slags type kompetanse du har og hva behovet er i andre enden. Jeg tror det må være en match der. Det jeg ofte opplever er at ansettelser gjøres vilkålig. Forståelsen i forhold til oppgaven er ikke dyp nok eller forståelsen i forhold til hvordan den personen vil passe inn i gruppa, sånn psykososialt sett. Man har ikke gjort dype nok vurderinger og da blir

det skivebom. Min erfaring er at det skorter litt på dybdeforståelse rundt ansettelsesprosess, men ikke at det er noe feil med personene man ansetter.

Hvordan kom du inn i den rollen du har nå?

Jeg kom inn som forretningsutvikler for å løfte en del kunder og drive en del av prosjektene våre videre. Som forretningsutvikler så jobbet jeg da med å se på mulighetsbildet og kartlegge det for kundene og dra det videre. Da brukte jeg (IT)arkitektkunnskapen min til å kunne utfordre kundene på spesifikke problemer jeg vet de hadde, også løftet vi de så dro vi de videre hos kunden. Så var det å koble på riktig team og riktig kompetanse for å løse de problemene hos kunden.

Så du har tatt initiativet til personalansvar selv?

Ja personalansvaret har blitt litt til under veis, litt fordi at han som satt med personalansvaret før, begynte å miste folk. Så har vi sett på hva slags tiltak vi har måttet gjøre. Vi har litt ulik tilnærming. Jeg er nok litt mer direkte og glad i konkrete ting enn han var. Så jeg prøver ikke å pakke inn ting på noen måte, men jeg opplevde at ting ble litt ullent og lite handlingsbart fra tidligere leder, så hadde vi en runde hvor vi diskuterte så fant vi ut at vi prøver at jeg sitter i førersetet en periode, så at vi var enige om at det var bra for gruppa. Det var han enig om at vi skulle teste ut. Og det var litt tilbake til hypotesetesting: Vi tester det og ser om det fungerer og fungerer det ikke må vi tilbake å prøve noe annet. Så derfor sitter jeg i den rollen jeg gjør nå.

Hvordan er det med styring av de ansatte, når du skal få dem til å utføre oppgaver?

Da har vi ulike typer arenaer hvor vi diskuterer enten problemer eller ressursallokering. Eller standup-møter eller ulike type ting hvor vi diskuterer hvordan vi skal løse de konkrete oppgavene. Da har vi noen langsiktige og noen kortsiktige oppgaver. De kortsiktige er ulike operationsproblemer. Hva er problemet og hva kan jeg eller andre bistå med? Det andre er mer langsiktig. Hvordan skal vi rigge prosjektet fram i tid f.eks. Det er mer prosjektplanlegging, i samarbeid med prosjektlederne, utforming av prosjektene og mer på den type ting. Min jobb innenfor det er å styre ressursene riktig, sånn at vi får rett kompetanse på rett plass.

Hvis de skal rekke en deadline, da er det du som står ansvarlig?

Ja til syvende og sist er det det. Men det er altså prosjektet som sådan som er ansvarlig, men jeg er lederen, så jeg må sørge for å ha kontroll på at prosjektene går riktig frem.

Hvis det begynner å skeie litt ut?

Da blir det eskaleringsprosedyrer hvor prosjektleder sitter der og har fokuset på lederen og ikke prosjekt. Det gjelder da å se problemene, ellers har vi et kjempeproblem. Det løftes da opp til prosjekteier og styringsgruppa hvor det diskuteres problemet og tar det ned til prosjektet igjen. Veldig ofte blir jeg sittende som prosjekteier og da har jeg den hatten på så det blir litt konflikter på bakrommet innemellom når jeg skal snakke med ressurseieren, for da sitter jeg med begge hattene.

Er det sånn at de ansatte forstår at det må trås til i slike situasjoner?

De fleste gjør det så det er ingen stor greie. Men som regel går det mer på å gjøre ting smartere og å gjøre avklaringer. Ofte er det et sprikende gap mellom forretning og IT at forretningen har vært for utydelig i kravene sine eller i oppgavene også har ikke ITfolkene noe å bygge på. Da må de hele tiden tilbake i forretningen å se på hva var det vi egentlig mente. Det er nok den aller mest utfordrende tingen det er at forretningskravene er for utydelige til at ITfolkene skal kunne gjøre noe ut av det. De

fleste kundene vet ikke hva de vil ha. Problemet er da at de ansatte da må kunne plukke de riktige oppgavene, fordi kundene ikke har tydelige krav.

Dette er ting som ikke nødvendigvis alle IT-selskaper får til. Hvor tror du denne kompetansen kommer fra?

Det er noe som vi utvikler i fellesskap. Det er enkeltindivider som har med seg erfaringer, men til syvende og sist handler det om hvordan vi i gruppe ønsker å løse noe. Når det går galt så er det fordi gruppa ikke har valgt å jobbe sammen, eller vært utydelig mot hverandre eller ikke klare nok grenser eller rollebeskrivelser og alt er for dårlig. Og det går jo ofte til helvete fordi prosjekter er ekstremt komplekse og det er umulig å ha fokus på alt hele tiden, så man må være veldig nøye i prioriteringene om hva som faktisk er viktig.

Hvor mye kontakt har du med dine ansatte i løpet av en dag?

Masse. Hele tiden. Jeg er veldig hands on. Noen jobber ute med kunder, andre jobber her, men jeg har daglig kontakt med nesten alle. Jeg trenger å følge opp en del, men mest så tror jeg at mye handler om å være støtte, hvor de kan få sparra litt og tenkt litt utenfor kundesettingen, for sitter du ute hos en kunde, så er du litt begrenset, du kan ikke diskutere alle problemene med en kunde, så du må ha noen å diskutere litt med på bakrommet. Man sitter med følgende problemstilling, hva bør vi gjøre nå?

Kunne du hatt den jobben du har idag uten en fagkompetanse?

Nei, du må jo ha en eller annen fagkompetanse i bunn. Terminologi er viktig å kunne for å kunne jobbe i IT bransjen. Kompetanse fra utdanning og arbeidspraksis er også det. Hadde jeg gått til et advokatfirma og skulle jobbet for de som leder hadde jeg helt klart ville falt igjennom. Men det ene er jo faget rent teknisk sett, grunnforståelsen om de må være på plass, det andre er jo det organisatoriske som handler om læring og personal og ledelse.

Da er dine arbeidsoppgaver ganske delt bestående av fagoppgaver og lederoppgaver?

Ja, ganske delt. Jeg prøver å ha en fot i begge leire. Men det blir mer av ledelse en noe annet.

Det har vært litt starten på vår oppgave at fagpersoner ikke ser helt verdien av god ledelse, derfor vi valgte å gå inn i teknologibransjen.

Jeg syntes det er spennende det dere undersøker men det jeg tror, og nå er jeg veldig generaliserende, hypotesen min er at det er ikke så mange blandt teknologiledere som tenker at organisering og ledelse er viktig for å utføre jobben. Med min bakgrunn er det vice versa, jeg tror det er essensielt for å få gjort jobben riktig og ikke bare tenker teknologi og leveranse og teknologiske issues vi står ovenfor. Ofte er det organisatoriske problemer og ikke teknologiske problemer.

Når dine ansatte får mer og mer kompetanse så kan de jo bli mer attraktive på arbeidsmarkedet, hva gjør du for å ivareta dem her?

Det er ikke alltid mer prosjekterfaring gir deg mer kompetanse. Du kan være en god programmer eller en dårlig programmerer. Det sitter litt i ryggmargen. Men jeg gjør noe for alle. Noen er veldig ekstroverte og noen er introverte men det er masse stilltende kunnskap i gruppa, så målet mitt er og prøve å løfte alle. Måten jeg gjør det på er å være tydelig på tilretteleggingen av oppgaven slik at du får en oppgave som du er relativt komfortabel med men må ha litte grann og strekke seg etter. Dersom jeg ikke gjør det så føler ikke den ansatte noe utvikling også føler de at de bare sitter og gjør repetitive

ting. Så jeg prøver å styre den faglige interessen med å gi dem utfordrende oppgaver også prøver jeg så godt jeg kan og tilrettelegge for ulike foraer hvor de kan drøfte operations ledelse, konkrete problemstillinger.

Har utdanningsbakgrunnen din noen betydning for en slik fremgangsmåte?

Jo jeg tror det har det, i MBA'en min skrev jeg om læring i komplekse IT-prosjekter og jo mere du leser er det slik at jo mer kompleksitet er det du oppfatter. For meg finnes det ikke noen fasit for noen ting, for meg må jeg teste ut hva som fungerer best for oss som gruppe og for de individene i den gruppa. Kanskje min interesse for å ha den tilnærming kom ifm med og inneha den MBA'en. Ja det tror jeg. Så faglig sett har jeg hevet meg på det nivået. Da jeg jobbet med et oppstartsprosjekt i Frankrike så satt jeg jo i, ja vi bygget felles forståelse og kompetanse, men vi var nok ikke flinke nok til å sette det i en teoretisk setting. Der vi faktisk forstod hva vi gjorde utfra et teoretisk perspektiv. Det tror jeg at jeg har mer kunnskap om nå men det kommer nok som et resultat av erfaring.

Hva tror du dine ansatte mener om deg og hvordan du opptrer som leder?

Nå har vi nettopp kjørt en onboarding av meg. Basert på en teori. Vi har utført en mapping prosess som er hentet fra GE som man bruker i forbindelse av onboarding av ledere. Jeg ville teste ut den for å se om gruppa kunne få noe verdi ut av det. Da er formålet å se på hva de vet om meg, hva vet de ikke om meg og hva er de største utfordringene våre nå og de neste månedene også må jeg komme med innspill på det. Jeg er da ikke til stede når gruppa diskuterer. Jeg så på dette som en verdi hvor jeg kunne få en konkret feedback og som forplikter gruppa litt. For det jeg opplever at dersom det ikke er noe forpliktelse i gruppa så forvirrer på en måte ting veldig fort. I onboarding fant vi ut av hvilke forventninger de har til meg og jeg til de. Det blir hvertfall et utgangspunkt.

Fikk du noen tilbakemeldinger på atferd?

Ja, de så på meg som en veldig diplomatisk fyr og lurte på når nokk var for meg så jeg prøvde å være tydelig på det. Jeg fikk tilbakemeldinger på at jeg var ryddig, smidig og at det virket som jeg var kompetent for jobben. Det var masse positivt. De negative tingene var at jeg tar på meg for mye og at jeg må være flinkere til å prioritere oppgaver, derav operations møter. Sånn at man ikke løper rundt i møter og ikke får tid til noen ting.

Du nevnte dette var et system fra GE, hvordan har du kommet over det?

Det var gjennom kona mi. Vi satt og diskuterte noe og jeg lurte på om de hadde en eller annen form for onboarding prosess. Det hadde de og da fikk jeg en kollegae av henne som var helt nøytral som kom inn og tok den nøytrale hatten i gruppa. Det som var fint var at alle de ansatte gikk inn i møtet med ekstremt lave forventninger, men når de kom ut igjen følte alle at de hadde fått noen verdi.

Vi vil gjerne snakke litt om HR-aktiviteter. Det vi anser som de er...

Alle de ligger hos meg ja.

Har du noen fremgangsmåte eller noen strategi når du skal rekruttere?

Strategien er enkel. Der vi ville kjørt tester, byråer eller annet for å rekruttere så er min tilnærming forsåvidt litt "dummere" eller "enklere". Det fungerer slik at vi går i nettverket vårt og første rekrutterer der. Har vi jobbet med folk vi liker som vi vet har fagkompetanse som vi kan gå gode for, det er det viktigste. Det fungerer dersom man har et bra apparat og et team som fungerer og en god ryggrad i selskapet. Sånn at man vil anbefale selskapet. Men selskapet har stått ovenfor utfordringer som har gjort at vi har ligget litt nede med brukket rygg og at den graden av tilfredshet blant de ansatte har vært

lav. Det er klart da er det vanskelig å rekruttere også, for da kan man ikke bruke nettverket like bra og det er vanskelig å rekruttere inn. Så mitt mål nå har vært å snu gruppa til å bli noe mye mer positivt enn det er idag. Da er neste skritt å få rekruttert i eget nettverk. Så når vi har teste ut alle mulige farbar veier i nettverket vårt, noe jeg aldri tror vi kommer til å klare. Og i verste case scenario bruker jeg tester, personlighet, evne og eksterne folk til å gjøre jobben. Jeg opplever at de eksterne er etter mitt skjønn at de er litt sånn meglerprega, så det går veldig fort. Men det er mange useriøse og noen seriøse aktører.

For å sørge for at du har nok kompetanse på din avdeling, er dette måten du går frem da?

Det vi gjør er at vi ser jo på strategien om hvor vi skal hen, også ser vi på kompetanse til gruppa også ser vi på kompetansen på individ nivå, så gjennom medarbeidersamtalene så mapper vi kompetansen så blir vi enige om hva de skal videreutvikle seg på, kobla til strategien både til selskapet og til gruppa. Så kjører vi en GAP analyse på det, og ser ok hvilke ting skal til får at du skal komme deg dit. Er det andre ting du kunne ønske deg å jobbe med. Vi ser også utover gruppa om det er andre avdelinger de kan jobbe på om det er det som frister. Men primært er det å kartlegge kompetanse mot det vi forsøker å oppnå. Også må vi se på OK, hva om strategien peker i en annen retning, da må vi oppdrive kompetanse på andre områder, den spennvidden står vi i nå. Nå skal vi utvikle annen type kompetanse i gruppa.

Denne taktiske tankegange, stammer det fra noen utdanning eller kurs?

Det er en salig blanding altså, det er nok litt sunn fornuft og selvfølgelig litt utdanning. JEG vil ikke kunne nødvendigvis kunne brukt ordet GAP uten en MBA. Men jeg kunne utfra hodet tenkt at det ville vært lurt og gjøre.

Men tror du utdanningen gir høyere bevissthet rundt disse fremgangsmåtene du snakker om?

Ja, det er nok et poeng. Det litt sånn at de tingene man fokuserer på får man mere av. Så når man tar en utdanning så er jo de tingene løftet opp og frem i pannebrasken. Da ser man muligheter for å applikere det inn på enkelte områder som du tror kan gjøre nytte. Men min tilnærming til å applikere det er mer hypotesetesting for jeg ser ikke alltid verdiene av å enten gå veldig dybde tilværks eller at man legger grandiose planer som er utdatert i øyeblikket du snur deg på kontorstollen.

Hvordan er det med belønning og slikt. Er det noen prosjekter som er mindre attraktive en andre, og hvordan får man tildelt prosjektene?

Det er gjennom dialog. Vi prøver hele tidene å finne rett person til rett oppdrag. Men det er klart vi er jo konsulent drevet og alle vil ha de mest spennende prosjektene. Mest spennede her er jo typisk prosjekter med banebrytende teknologi eller at det er et stort prosjekt hvor det er mange involverte parter, men det gir jo mer kompleksitet. Noen syntes det er fint å være i mindre prosjekter med mer oversikt. De får da i oppgave å utføre mer bredde.

Hvordan får du folk til å ta "kjedelige" prosjekt?

Målet mitt på sikt er at det er en holdning, at det er holdningen som gjør at noen tar tak i de. Jeg tror at vi må ut sammen og dyrke den holdningen. Hverdagen vår fungerer med at det ligger 1000 problemer på bordet, vi må bare plukke opp et. Men det vi prøver å unngå er at alle sitter og peker og sier det er problemet. Det vanskelig er jo heller å plukke det opp og begynne å se på det, hva er det jeg mangler for å kunne takle det problemet, hva må jeg bestille eller hvem må jeg snakke med for å få gjort det og det.

Dere har ikke noen belønningssystemer for å ta opp et problem og fikse det?

Nei, det er egentlig ikke det. JEg er litt sånn usikker på slike belønningssystemer. Min oppfatning er at det sitter oppi skallen på folk, og jo mer vi klarer og være samkjørte og vet at dette er ting vi gjør i fellesskap. Jo mere villighet er de til å ta tak i problemene.

Så kultur er et viktig incentivsystem?

Ja, kultur spiser jo strategi til frokost.

Hadde du trengt mer på kompetanse på dette området?

Ja, det er klart. For meg er kultur ekstremt viktig.

Driver dere noen form for kompetanseutvikling, er det noe du står bak?

Vi gjør fellesløft, som f.eks. den onboarding prosessen nå så var det jo hvilke forventinger jeg har til de ansatte og hva de som gruppe vil forplikte seg til i år. Eller første skritt er nå allerede i midten av mai, da sa de at som kompetanseheving på det generelle nivået så skal vi alle være sertifisert for eksempel med det vi jobber med innen utgangen av mai. Det er et kjempe løft for hele gruppa, da tar de felles ansvar for den kompetansen og vi ble enige i fellesskap.

Hvordan kom dere frem til at dette var den kompetanseutviklingen som måttet til?

Det gjør vi i fellesskap. Så det er gjennom strategi prosesser så ser vi på hva slags kompetanse trenger vi, vi ser trender i markedet. Vi ser alle de attributtene som hører til det å kverne på fag, hvilken vei eller retning er det det går og hvilken kompetanse er det vi trenger for å kunne nå de målene.

Så dette synet på å drive kompetanseutvikling stammer ikke fra noe kurs eller utdanning?

Nei, det er jo klart at jeg kan ta med meg visjoner ut i gruppa og presentere det. Og si her er en mulig vei. Men den pragmatiske tilnærmingen jeg liker å fokusere på kundene og se på dems behov og hvordan skrur vi oss inn i dems strategiprosesser. Vi jobber som konsulenter, hadde vi jobbet som produktutvikling f.eks. hadde jeg måtte se på markedstrender, produktplassering og markedsføring osv. Men vi er et konsulentfirma så det er kunden som bestemmer hva vi driver med hver dag. Ja så kan vi ha noen faglige ønsker på siden, men primært så må vi kunne treffe det kunden har behov for.

Hvorfor er medarbeidersamtaler nyttige?

Det er for å lufte enkelte problemer som man ikke tørr og ta opp i gruppa eksempelvis, eller at man kanskje har ambisjoner som ikke er lett politisk sett å fremme i en gruppesetting. Det er også for å kartlegge kompetanse, slik at jeg har forståelse og kan peke og sette fart og retning på den enkelte. Så det er mange gode grunner til å gjennomføre det. Også er det som vi var inne på se hvor og hvilken kompetanse vi trenger mer eller mindre av.

Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler?

Det har vi 4 ganger i året. Det er ganske mye. Vi har en halv time hver gang.

Har du lagt til rette for noen karriereveier hos dere?

Ikke eksplisitt nei, de som jobber her er ikke så veldig opptatt av karriere. De er opptatt av å ha en god sosial setting, gode prosjekter og at man kan få en god avlønning i forhold til den kompetansen man sitter på. Det er stort sett det det handler om.

Så i form av karriereveier så får man mer faglig bredde?

Ja i form av spisskompetanse og i form av breddekompetanse. Du lærer ting rent prosjektorganisasjon, eller så lærer du faget ditt. Uansett stilling. Også er det utført et breddeinitiativ som vi har vært med å utforme. Det startet som noe som var egentlig bare sånn kundefokusgrupper på tirsdager, det har utviklet seg til å bli det vi kaller for teamtalks. Det som er tirsdagskveld i nydalen hvor vi har sukseshistorier eller annet vi vil dele som vi melder inn til en faggruppe som sitter å tar imot all informasjon også har vi da 2 timers seanser hver tirsdagsettermiddag og der er det fritt fram for alle og delta. Her så har vi lagt andre faglige initiativer som blogging, jammer osv.

Din forståelse rundt disse HR-aktivitetene, kommer det fra noen formell utdanning eller noen kurs?

Ja, vanskelig å si. Nei jeg tror det meste er fra uformell kompetanse primært.

Hender det noen ganger at du må presse de ansatte og være litt kontrollorientert?

Ja det er klart at det hender innimellom. Det skjer jo at prosesser stopper opp og jeg må være en prosessdriver, men jeg er jo veldig tilhenger av gode spørsmål da og spør hvordan vi kan løse det og holde kjeft og se hva som skjer. Litt sånn coaching tilnærming. Jeg har erfart nok av ledere som prøver å tvinge frem ting. Det blir bare dårlig stemning.