

701234  
701014  
700646

BCR3103  
Bacheloroppgave

Relasjonen mellom HR og  
mellomledelsen

Høyskolen Kristiania

VÅR 2019

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

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt bachelorstudium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en lærerik, men til tider krevende prosess. Vi har lært hvordan å behandle og gjennomføre større fagtekster i tillegg til hvordan man går frem med kvalitativ tilnærming for å innhente relevant informasjon. Vi står igjen flere erfaringer rikere og tar med oss nyttig kunnskap ut i arbeidslivet.

Vi har måttet stå for egen læringsvilje, motivasjon og selvdisiplin underveis i arbeidet. Som gruppe har vi nok en gang satt vår samarbeidsevne på prøve. Vi vil i denne anledning takke hverandre for tre fine år med godt samarbeid, støttende ord og tålmodighet. Prosessen har vært fylt med latter og frustrasjoner, men sammen har vi kommet i mål, og vi er glade for å endelig ha levert det ferdige resultatet.

Vi vil også benytte anledningen til takke vår veileder, Stein Juvik, som har bidratt med faglige råd og innspill til forbedring underveis. Du har vært lett tilgjengelig fra første stund, og vi setter stor pris på engasjementet du har vist for at vi skal prestere. Du har en unik evne til å beholde ro og fokus, og har vært til god støtte i nervepirrende perioder.

Til slutt retter vi en stor takk til våre informanter som sa seg villig til å delta i vår forskning. Dere har stilt opp godt forberedt, og uten informasjonen dere besitter hadde ikke denne oppgaven vært mulig. Det har vært interessant å se hvor nyttig HR-funksjonen er i praksis, noe som har ført til en sterk motivasjon for å fullføre prosjektet. Vårt håp er at oppgaven vil sette fokus på HR sitt samarbeid med mellomledelsen, for dette er en relasjon vi mener HR bør dyrke for å oppnå verdiskapning.

Vi håper at du som leser finner oppgaven interessant.

God lesing!

Bergen, 03. juni 2019

## **Sammendrag**

Tanken bak denne bacheloroppgaven har vært å finne en inngangsport som HR-avdelinger kan bruke for å bli anerkjent og skape verdi i organisasjonen. Vi ser på relasjonen mellom HR og mellomledelsen som et viktig første ledd for å oppnå verdiskapning, og har med bakgrunn i dette forsket på hvordan HR bør angripe relasjonen for å skape gode resultater. Problemstillingen vår ble som følger:

### ***Hvordan kan HR-avdelingen skape verdi i relasjonen med mellomledelsen?***

Ved å ta et dypdykk i ulike teoretiske felt avgjørelsen på å bruke HR-kompetansen “troverdig aktivist”, utarbeidet av Ulrich (2017), som utgangspunkt for å besvare problemstillingen. Formålet med denne kompetansen er nemlig å skape innflytelse, integritet og tillit gjennom resultater.

“Troverdig aktivist”-domenet er igjen delt i fire faktorer som beskriver hvordan HR bør gå frem for å mestre denne kompetansen. Vi har brukt de fire faktorene sammen med supplerende teori for å besvare våre to forskningsspørsmål:

#### ***1) Hvordan bør HR jobbe ut mot mellomledelsen for å bli en troverdig aktivist?***

#### ***2) Hvordan bør HR jobbe inn mot seg selv for å bli en troverdig aktivist?***

Disse spørsmålene opplevde vi at ga et helhetlig og overordnet bilde på problemstillingen, da de tar for seg eksterne og interne aktiviteter for å bli en relasjonsbyggende troverdig aktivist. For å besvare spørsmålene og samtidig ha relasjonen med mellomledelsen som fokus i forskningen, valgte vi to ulike innfallsvinkler. Utvalget er derfor representert av fire HR-medarbeidere og fem mellomledere fra tre store bedrifter i ulike bransjer og sektorer. Datainnsamlingen ble gjennomført ved bruk av kvalitativ metode, hvor vi ved bruk av dybdeintervju stilte spørsmål som ga oss svar på hvordan representantene praktiserer og opplever de fire faktorene.

Resultatene ble deretter systematisert og analysert, som førte til spennende funn. Oppsummerende så vi at HR-avdelingene har et stort ønske om å fokusere på disse faktorene, men at flertallet av de blir nedprioritert og glemt. Avslutningsvis har vi konkludert med faste holdepunkter og anbefalinger til HR om hvordan de skaper verdi i relasjonen med mellomlederne ved å fremstå og utvikle seg til å bli troverdige aktivister. Mange av punktene er svært grunnleggende og veldig selvsagt, likevel opplever vi at HR-avdelingene har forbedringspotensialer og bør bevisstgjøres på hvilken rolle mellomlederne kan ta i denne prosessen.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Oppgavens formål.....	6
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	7
1.4 Avgrensning .....	8
1.5 Utvalgte bedrifter.....	9
1.6 Oppgavens disposisjon.....	9
<b>2.0 Teorikapittel</b> .....	<b>9</b>
2.1 Begrepsforklaringer .....	9
2.1.1 Hva er HR? .....	9
2.1.2 Strategisk HR.....	10
2.1.3 Mellomlederen .....	10
2.1.4 Organisasjonsstruktur.....	11
2.1.5 Kultur .....	12
2.1.6 Kommunikasjon .....	12
2.1.7 Relasjon .....	13
2.1.8 Verdiskapning .....	13
2.2 Hovedteori: HR som en "troverdige aktivist" .....	14
2.2.1 Faktor 1: Bygge tillit gjennom resultater .....	15
2.2.1.1 Kommunikasjon .....	16
2.2.1.2 Sette klare forventninger .....	16
2.2.1.3 Møte forpliktelser .....	16
2.2.2 Faktor 2: Påvirke og relatere seg til andre .....	17
2.2.2.1 Være genuint interessert i andre .....	18
2.2.2.2 Handle med passende balanse av ydmykhet og selvsikkerhet .....	18
2.2.2.3 Vise personlig integritet og etikk .....	18
2.2.3 Faktor 3: Forbedre selvbevissthet .....	18
2.2.4 Faktor 4: Styrke HR-avdelingens profesjonalitet .....	19
<b>3.0 Metodekapittel</b> .....	<b>21</b>
3.1 Forskningsmetode.....	21
3.2 Forskningsdesign.....	21
3.3 Datainnsamling.....	22
3.3.1 Utvalgsstrategi og størrelse .....	22
3.3.2 Semistrukturert intervju .....	22
3.3.2.1 Intervjuguide.....	23
3.3.2.2 Pilot .....	24
3.3.2.3 Gjennomføring av intervjuet.....	24
3.3.2.4 Dokumentasjon av intervjuet.....	24
3.3.2.5 Utdringer ved intervjuet.....	25
3.3.3 Analyse og tolkning av data .....	25
3.3.3.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsforhold .....	25
3.3.3.2 Koder, kategorier og begreper .....	25
3.3.3.3 Kondensering .....	26
3.3.3.4 Sammenfatning.....	26
3.5 Forskningsetikk .....	26
3.5.1 Informert samtykke .....	27
3.6 Kvalitetssikring.....	27

3.6.1 Validitet .....	27
3.6.2 Reliabilitet.....	28
3.6.3 Styrker og svakheter ved metodevalg .....	29
<b>4.0 Analysekapittel.....</b>	<b>30</b>
4.1.1 Faktor 1: Bygge tillit gjennom resultater .....	30
4.1.2 Faktor 2: Påvirke og relatere seg til andre .....	31
4.1.3 Faktor 3: Forbedre selvbevissthet .....	31
4.1.4 Faktor 4: Innovasjon og læring .....	32
4.2 Drøfting av forskningsspørsmål 1 .....	33
4.2.1 Faktor 1: Bygge tillit gjennom resultater .....	33
4.2.1.1 Kommunikasjon og dialog.....	34
4.2.1.2 Sette klare forventninger .....	36
4.2.1.3 Møte forpliktelser .....	37
4.2.2 Faktor 2: Påvirke og relatere seg til andre.....	38
4.2.2.1 Være genuint interessert i andre .....	38
4.2.2.2 Handle med passende balanse av ydmykhet og selvsikkerhet .....	39
4.2.2.3 Vise personlig integritet og etikk .....	40
4.3 Drøfting av forskningsspørsmål 2 .....	41
4.3.1 Faktor 3: Forbedre selvbevissthet .....	41
4.3.2 Faktor 4: Styrke HR-avdelingens profesjonalitet .....	44
<b>7.0 Konklusjon.....</b>	<b>47</b>
7.1 Refleksjon og kritikk av egen oppgave.....	51
7.2 Forslag til videre forskning.....	52
<b>8.0 Litteraturliste.....</b>	<b>54</b>
8.1 Bøker .....	54
8.2 Tidsskriftsartikler.....	55
8.3 Internettkilder .....	55

## Vedleggsliste

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til bedrifter

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Intervjuguider

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Human Resources (HR) har endret karakter de siste 30 årene, og faget er i stadig utvikling. HR handler ikke i dag bare om administrative oppgaver og støtteaktiviteter, men også om å bidra med prosesser som skaper verdi i form av bedre virksomheter, mer effektiv måloppnåelse eller større inntekter (HR Norge). Det forventes i større grad at HR bidrar til å oppnå virksomhetens strategiske mål, og utøverne av HR-faget må beherske en rekke kompetanseområder.

Professor Dave Ulrich ved Universitetet i Michigan foreslår et sett av kompetanser som kan bidra til blant annet økte inntekter, høyere innovasjon, bedre samarbeid mellom HR og mellomledelsen og større endringskapasitet (HR Norge). I denne bacheloroppgaven har vi valgt å fokusere på en av kompetansene, nemlig den som handler om å være en “troverdigg aktivist”. I følge Ulrich med kolleger (2017) er denne kompetansen en viktig forutsetning for at HR skal bli involvert i beslutninger gjort av ledelsen.

I løpet av våre tre år på studiet HR og personalledelse har vi opplevd at mennesker rundt oss har svært ulik oppfatning omkring HR. Vi har blitt møtt med negative holdninger og mange spørsmål omkring hva HR egentlig er. Samtidig har vi også fått et inntrykk av at mange ansatte i bedrifter har en diffus oppfatning av HR-avdelingens arbeidsoppgaver og innflytelse i bedriften. Dette er noe vi har undret oss over da vi etter tre år ser viktigheten av en velfungerende HR-avdeling. Videre kokte dette ned til en sterk motivasjon for å finne svar på hva som skal til for å forbedre HR sitt rykte og øke HR sin innflytelse i bedrifter. Som Ulrich (HR Norge) påpeker er det viktig at HR kopler seg på mellomledelsen. Vi vil i oppgaven se på hvordan HR kan jobbe for å skape verdi i relasjonen, fordi vi tror denne relasjonen er verdifull i forhold til HR-avdelingens potensiale til å nå ut i bedriften for å skape verdi på lang sikt. Dette er et tema få har berørt tidligere, og vi ser frem til å presentere vår forskning som forhåpentligvis kan være til inspirasjon for bedrifter der ute.

### 1.2 Oppgavens formål

Formålet med denne forskningen er å tilegne oss dypere innsikt i hvordan HR-avdelinger bør opptre for å skape en god relasjon til mellomlederne. Vi ønsker å komme frem til faste

holdepunkter som HR-avdelingen bør fokusere på for å styrke denne relasjonen. Vi har nemlig en oppfattelse at en styrket relasjon mellom disse partene medfører ringvirkninger utover i organisasjonen og dermed påvirker verdiskapingen i det store bildet. Vi håper at våre funn kan brukes til å forbedre relasjonen i fremtidige arbeidssituasjoner vi står overfor, og at bedriftene vi har brukt i vår forskning får en rikere forståelse omkring tema.

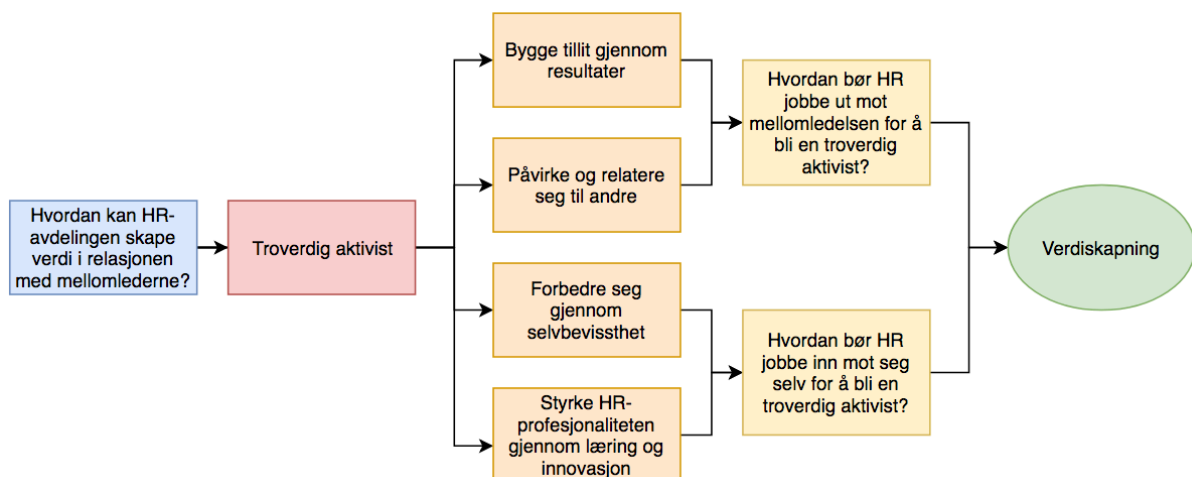
### 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

I en forskningsprosess kommer man over mange spørsmål som kan være interessant å undersøke, men det er helt nødvendig å konkretisere spørsmålene ned til noe som er håndterbart. Vi har utviklet vår problemstilling på bakgrunn av temaet *relasjonen mellom HR-avdelingen og mellomledelsen*, og vi ønsker som tidligere nevnt å se på hvordan HR kan skape verdi i denne relasjonen. Problemstillingen vår er formulert som følger:

#### ***Hvordan kan HR-avdelingen skape verdi i relasjonen med mellomledelsen?***

Vi har funnet et fåtall artikler og noe forskning som omhandler relasjonen mellom HR-avdelingen og *resterende organisasjon*, men etter vårt søk finner vi svært lite data som belyser vinklingen på problemstillingen slik vi har gjort; relasjonen mellom HR-avdelingen og *mellomledelsen*. Med denne problemstillingen har vi undersøkt hvilke holdepunkter HR-avdelingen bør være bevisst på i arbeidet mot å utvikle en god relasjon med mellomledelsen.

Vi har utarbeidet en konseptuell modell som visualiserer det vi har undersøkt gjennom vår forskning.



### *Figur 1.1 Konseptuell modell*

Oppgaven er basert på teori utviklet av Dave Ulrich med kolleger. Teorien omhandler én av tre kjernekompetanser i Ulrich sin modell over HR-kompetanser som HR-profesjonelle bør besitte. Kompetansen har navnet “credible activist” heretter oversatt til “troverdig aktivist”. For å skape verdi i relasjonen med mellomlederne krever det at HR-avdelingen består av troverdige aktivister (HR Norge). Troverdig aktivist-kompetansen inneholder fire faktorer 1) *Earning Trust Through Results*, 2) *Influencing and Relating to Other*, 3) *Improving Self-awareness*, og 4) *Strengthening the HR-profession*. Disse har vi i resten av teksten oversatt til 1) *Bygge tillit gjennom resultater*, 2) *Påvirke og relatere seg til andre*, 3) *Forbedre seg gjennom selvbevissthet*, og 4) *Styrke HR-profesjonaliteten gjennom læring og innovasjon*. I og med at dette er dokumentert forskning gjennom en årrekke, anså vi de fire faktorene som et godt utgangspunkt for å besvare vår problemstilling. Ved hjelp av disse faktorene utviklet vi følgende forskningsspørsmål:

**1) *Hvordan bør HR jobbe ut mot mellomledelsen for å bli en troverdig aktivist?***

**2) *Hvordan bør HR jobbe internt for å bli en troverdig aktivist?***

De ovennevnte fire faktorene danner strukturen i vår oppgave, hvor vi i det første forskningsspørsmålet fokuserer på faktor én og to, og i det andre forskningsspørsmålet fokuserer på faktor tre og fire. Vi har valgt denne teorien fordi vi mener at HR-kompetansen “troverdig aktivist” kan være en nøkkel til å skape verdi i relasjonen med mellomlederne. I Ulrich sin forskning er det nemlig denne kompetansen som har størst fokus på HR sin evne til å nå ut til resterende organisasjon da den skaper tillit, innflytelse og autoritet som fører til gode resultater. For det første vil HR som en troverdig aktivist være et godt utgangspunkt og en grunnmur i relasjonen mellom HR og mellomledelsen. For det andre kan verdi skapes ved å inkludere mellomlederne i prosessen mot å bli en troverdig aktivist.

### 1.4 Avgrensning

I arbeidet med en bacheloroppgave kreves det nøye planlegging og mye arbeid rundt innhold. Det ville vært interessant å se på relasjonen mellom HR-avdelingen og hele bedriften over tid for å få et mer nyansert bilde av hvordan HR bidrar til å skape verdi i bedriften. Grunnet



begrenset tid og ressurser har vi blitt nødt til å snevre inn vår forskning. Vi undersøker derfor HR sin relasjon til *mellomlederne*.

## 1.5 Utvalgte bedrifter

Ved valg av bedrifter lå fokuset på å fange opp ulike innfallsvinkler omkring hvordan HR jobber både internt i avdelingen og eksternt ut mot mellomlederne. Bedriftene vi har brukt representerer tre ulike næringer i både privat og offentlig sektor. Disse er alle av betydelig størrelse, men med relativt små HR-avdelinger i forhold til antall årsverk. Informantene har vært opptatt av anonymitet som et viktig kriterium for sin deltakelse. Vi vil ikke beskrive bedriftene nærmere for å sikre full anonymitet.

## 1.6 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er bygget opp av et teori-, metode- og analysekapittel. Teorikapittelet fungerer som et rammeverk. Metodekapittelet utdyper hvordan vi har gått frem med vår forskning, og i analysekapittelet har vi drøftet teori opp mot våre funn. Avslutningsvis har vi lagt frem konkrete anbefalinger til hvordan HR bør jobbe for å skape verdi i relasjonen med mellomledelsen, i tillegg til å komme med forslag til videre forskning.

# 2.0 Teorikapittel

I teorikapittelet har vi tatt for oss relevant litteratur for vår forskning. Vi har startet med noen begrepsforklaringer, før vi beveger oss inn på momenter som struktur, kultur, kommunikasjon, relasjon og verdiskapning. Momentene ser vi på som essensiell for å belyse problemstillingen. Deretter har vi presentert valgt hovedteori utviklet av Dave Ulrich med kolleger. Teorien tar for seg troverdig aktivist-domenet som vi mener er en god vinkling på hvordan å besvare valgt problemstilling.

## 2.1 Begrepsforklaringer

### 2.1.1 Hva er HR?

HR(M) som akademisk begrep er relativt nytt. HRM ble i Norge og utlandet frem til 1900-tallet som regel omtalt som “personalledelse”. Et navneskifte har vært nødvendig da HRM beveger seg utover det man tradisjonelt forbinder med personalledelse (Mikkelsen og Laudal 2014, 30). I dagens samfunn blir de ansattes kompetanse stadig viktigere for organisasjoners

suksess. Kompetanse dreier seg om de ressurser vi besitter, og i hvilken grad vi er i stand til å utføre våre roller og funksjoner (Johansen og Sætersdal 2017, 29). Prosessen knyttet til å tilegne seg, utvikle og holde på kompetanse er derfor helt sentral for å sikre verdiskaping i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 240). Human Resource Management, forkortet til HRM eller bare HR, dreier seg om nettopp denne prosessen.

Mikkelsen og Laudal (2016) definerer begrepet HRM som “et sett av aktiviteter som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon”. HR handler altså både om de menneskelige ressursene og organisasjonen som helhet.

### 2.1.2 Strategisk HR

HR-funksjoner jobber i dag med mindre rent administrative oppgaver, og mer i roller som strategisk forretningspartner og endringsagent (Noe m.fl. 2012, 7). Siden konseptet strategisk HR oppstod på 1980-tallet blir den strategiske rollen stadig mer sentral i virksomheter (Wright 2011, 2).

Strategisk HR 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 2016, 31). Det særegne med strategisk HR er ambisjonen om at HR både skal bidra gjennom strategiutvikling og resultater, samt bidra i implementeringen av valgt strategi (Mikkelsen og Laudal 2016, 39). Man er altså i strategisk HR mer opptatt av prosessen der man knytter HR-strategien til forretningsstrategien og måler effekten av prestasjoner (Mikkelsen og Laudal 2016, 37).

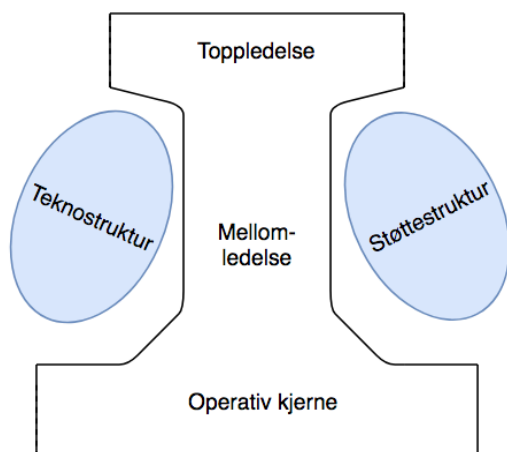
### 2.1.3 Mellomlederen

Mellomlederrollen er kanskje den viktigste og vanskeligste rollen i organisasjonen, og det finnes en rekke definisjoner på denne rollen som gjenspeiler det samme. Huy (2001) definerer mellomlederne som ledere på ett eller flere nivåer under toppledelsen og ett nivå over medarbeiderne. Mellomlederne rapporterer altså til toppledelsen, og står derfor ikke fritt til å gjøre som de vil. Woolridge, Schmid og Floyd (2008) retter derimot sin oppmerksomhet mot mellomledernes oppgave, og beskriver dem som en gruppe ledere som har ansvar for en del av virksomhetens prosesser. Huy (2001) støtter opp under denne definisjonen og forklarer at mellomlederen er ansvarlig for implementering av toppledelsens strategi ut i praksis, og som

regel for et spesifikt fag- eller virksomhetsfelt. Mellomlederen fungerer altså som et bindeledd mellom virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå.

#### 2.1.4 Organisasjonsstruktur

For å belyse problemstillingen i denne oppgaven er det nødvendig å undersøke hvor partene *HR-avdelingen* og *mellomlederne* står i forhold til hverandre. Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer i sin bok "Hvordan organisasjoner fungerer" at organisasjonsstrukturen definerer hvordan arbeidsoppgaver og beslutningsmyndigheter i organisasjonen fordeles, grupperes og koordineres. Den kanadiske professoren innenfor ledelse og organisasjon Henry Mintzberg har utviklet en strukturell konfigurasjon med fem hoveddeler. De fem delene består av en operativ kjerne, mellomledelsen, toppledelse, teknostruktur og støttestruktur (Jacobsen og Thorsvik 2013, 94).



Figur 2.1. Organisasjonsstruktur. Inspirert av Jacobsen og Thorsvik (2013, 94).

Forfatterne forklarer at *mellomledelsen* er den gruppen som har ansvar for å føre tilsyn og koordinere produksjonen. De skal formidle informasjon fra toppledelsen ned til den operative kjernen, og er derfor et viktig mellomledd når det kommer til kommunikasjon .

HR-avdelingen er noe vanskeligere å definere i Mintzberg sin konstruksjon, fordi de inngår i det forfatterne kaller *stabfunksjonen*, altså en blanding av *støttestruktur* og *teknostruktur*. I støttestrukturen er man ikke involvert i selve produksjonen, men uansett nødvendig for at organisasjonen skal fungere. Et eksempel på oppgaver fra støttestrukturen kan være

lønnsutbetalinger. HR-avdelingen kan også beregnes som teknostrukturen som påvirker produksjon gjennom utforming av planer, rutiner, opplæring og økonomikontroll.

Mellomledere ligger altså i et hierarki, der toppledelsen er autorisert til å ta siste avgjørelse. Stab-funksjonen ligger på siden, og har i følge teorien ingen myndighet overfor hierarkiet. Staben skal gi råd, anbefalinger og bistand (Jacobsen og Thorsvik 2013, 90). Stabfunksjonen er tilgjengelig for hele linjen, inkludert toppledelsen.

#### 2.1.5 Kultur

Organisasjonskulturen sier noe om felles mønstre av meninger og holdninger som gir utslag i bestemte måter å handle på, altså atferden i bedriften. Den er en viktig faktor å ta tak i for å avdekke organisasjonens suksess (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Elementer som inngår i kultur er felles verdier, normer, grunnleggende antagelser og artefakter. Klarer man å jobbe med disse vil man kunne oppnå en sterk kultur, og dermed verdiskaping i organisasjonen. Generelt kan man si at det er lurt å skape en kultur med enighet omkring mål, verdier og spilleregler for å skape gode resultater (Bang og Middelfart 2016, 66).

Kulturen vil blant annet påvirke tilhørighet og fellesskap fordi det er grunnmuren i det sosiale samspillet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Jacobsen og Thorsvik er tydelig på at en sterk kultur vil føre til sterkere tillit innad i bedriften. Det blir mindre behov for kontroll og overvåking i de ulike enhetene, fordi det forutsettes at handlinger vil samsvare med normer i den bestemte gruppen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Tillit krever også at de ansatte har tilegnet seg lojalitet, ærlighet og pålitelighet, noe som krever samhandling over tid. Dersom man har klart å skape tilhørighet, fellesskap og tillit vil dette medvirke til at man også oppnår samarbeid og koordinering på tvers av linjer og grupperinger. Man stoler mer på hverandre og føler gjensidig avhengighet som utvikler et ønske om å jobbe for fellesskapet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128).

#### 2.1.6 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan defineres som “overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen” (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280). Kommunikasjon kan betegnes som den viktigste prosessen i organisasjoner fordi den er avgjørende for intern integrasjon og ekstern tilpasning. Den kan sees på som limet som holder organisasjonen

sammen og danner grunnlaget for læring, beslutning og samhold (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278). Kommunikasjon er en helt grunnleggende prosess, og er derfor viktig i besvarelsen av oppgavens problemstilling.

### 2.1.7 Relasjon

I følge Jan Spurkeland (2012) er relasjonsbygging kanskje vår tids viktigste kompetanse.

Dette er en kunst alle må lære for å bli fort kjent og kunne samarbeide raskt.

Relasjonsbygging er en kombinasjon av holdninger, kunnskaper og ferdigheter. Bærebjelken i en relasjon er tillit, og dette er en følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og som bygges ved repeterte tillitsvekkende handlinger (Spurkeland 2012, 35). I organisasjoner trenger enkeltmennesker mer enn noen gang evnen til å etablere nettverk og støtte for å fungere grunnet flat struktur og tverrfaglige ansvarsområder (2012, 144). Generelt kan man si at for å oppnå innflytelse er det nødvendig med disse sosiale relasjonene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 439). Det er lett å tenke at posisjoner skaper respekt og autoritet, men i en demokratisk realitet er det relasjonene som gjør dette (Spurkeland 2012, 35). Effekten av gode relasjoner er for eksempel godt samarbeid, kommunikasjon og laginnsats, samt effektivitet og bedre konflikthåndtering (Spurkeland 2017, 30).

### 2.1.8 Verdiskapning

En organisasjon kan betraktes som et verdiskapende sosialt system der verdiskapning skjer som følge av organisasjonens anstrengelser (Johansen og Sætersdal 2017, 20). En klassisk modell som brukes for å studere organisasjonen som et verdiskapende system er verdikjeden. Her er organisasjonens oppgave å forvalte tilgjengelige ressurser, som råvarer, kompetanse og teknologi (input), til produkter som utleveres av organisasjonen (output). Formålet vil her være å fordele og koordinere oppgaver slik at output blir størst mulig i forhold til input (Johansen og Sætersdal 2017, 21).

Lønnsomhet og gode økonomiske resultater er en nødvendig forutsetning i alle organisasjoner. Det er derfor naturlig å se nærmere på hvordan HR kan bidra med å skape disse resultatene. Målsettingen til HR er å bidra til prestasjoner på både individ- og virksomhetsnivå. Virksomheten er nemlig avhengig av sine medarbeideres prestasjoner, og kan bare nå sine mål gjennom deres prestasjoner (Mikkelsen og Laudal 2016, 33). HR sin

rolle er å organisere virksomheten på en slik måte at de menneskelige ressursene optimaliseres. Dette innebærer å lytte aktivt til sine medarbeidere, ha fokus på kommunikasjon, samarbeid og god ledelse (Mikkelsen og Laudal 2016, 34).

## 2.2 Hovedteori: HR som en “troverdig aktivist”

Hovedteorien vi bruker i oppgaven er utviklet av den amerikanske forskeren Dave Ulrich med kolleger. Ulrich er en anerkjent professor ved University of Michigan som sammen med sine kolleger har studert HR-kompetanser i en rekke år tilbake. I nesten 30 år har HR Competency Study (HRCS) vært målestokken for hvilke kompetanser HR-profesjonelle bør ha, og hvordan disse HR-kompetansene påvirker organisasjonen (HR Norge). Vi har tatt utgangspunkt i den nyeste forskningen hvor kjernekompetansen “troverdig aktivist” spiller en sentral rolle (Ulrich m.fl. 2012; Ulrich m.fl. 2017).

Ulrich (2017) viser i sin bok “Victory Through Organization ” til ni HR-kompetanser som HR-profesjonelle må kjenne til for å beherske sitt fag og sin funksjon på best mulig måte (*Se figur 2.2*). Forskning fra 2012 og 2017 blir videre brukt om hverandre, da nyere litteratur supplerer og bygger videre på 2012-modellen. I boken fra 2012 presenteres blant annet de fire ulike faktorene i “troverdig aktivist”-domenet, noe som ble utgangspunkt for vår oppbygging av forskningsspørsmål og dermed også forskning.



*Figur 2.2*

Med relasjonen mellom HR og mellomleder som utgangspunkt i oppgaven har det vært interessant å se hva forskningen krever av den enkelte for å bli sett på som effektiv og å bli “invitert rundt bordet” (Ulrich m.fl. 2017, 40). Forskningen viser at alle ni kompetansene er av betydning for HR sin personlige effektivitet, men at troverdig aktivist viser en betydelig høyere score enn resterende kompetanser (Ulrich m.fl. 2017, 40). Resultatet fra den omfattende forskningen viser altså at HR-profesjonelle må ha en minimumskompetanse på flere områder, men at den overordnede effektiviteten i all hovedsak kommer fra kjernekompetansen å være en troverdig aktivist. Å være en troverdig aktivist handler om å være i stand til å bygge relasjoner preget av tillit gjennom å være proaktiv i sitt arbeid (Ulrich m.fl. 2017, 34).

Med dette som grunnlag har vi sett nærmere på hvilken betydning HR-kompetansen har i relasjonen mellom HR og mellomledere. Troverdighet kommer av at HR-profesjonelle vier deres tid og oppmerksomhet i forhold som er av betydning for organisasjonen. Troverdighet skapes gjennom å holde det man lover, møte forpliktelser, effektiv kommunikasjon og gjennom å bygge relasjoner preget av tillit med mellomledere og andre kolleger. Det er videre av betydning å vise at man er villig til å gå utenfor egen komfortsone, i form av å være villig til å ta risikoer og utfordre nåværende praksiser for å skape verdi i organisasjonen (Ulrich m.fl. 2012, 87).

Som en aktivist har HR-profesjonelle egne synspunkter, ikke bare når det kommer til HR relaterte oppgaver, men til virksomhetens krav. HR-aktivister lærer hvordan man påvirker andre på en positiv måte gjennom klar, konsis og effektiv kommunikasjon (Ulrich m.fl. 2012, 219). HR-profesjonelle som er troverdige, men ikke aktivister, er godt likt, men har liten innflytelse. De som er aktivister, men ikke troverdige, har gjerne gode ideer, men de vil ikke få oppmerksomhet. Det er kombinasjonen av både troverdighet og aktivisme som gjør det mulig for HR-profesjonelle å etablere gode relasjoner med mellomledere (Ulrich m.fl. 2012, 88).

### 2.2.1 Faktor 1: Bygge tillit gjennom resultater

Det første steget mot å bli en troverdig aktivist handler om å bygge tillit gjennom resultater. Boken «HR From The Outside In» skrevet av Ulrich forklarer at HR-profesjonelle tilegner seg tillit ved å møte forventninger og levere resultater (Ulrich m.fl. 2012, 92). Tilliten bygges

altså ved at HR-avdelingen evner å støtte bedriften der hvor det trengs, og ved å gjennomføre det man sier at man skal gjøre. I Ulrich sin nyeste bok om HR-kompetansene er elementer som å lytte til de ansatte og å fokusere på å oppnå suksess på de “enkle” områdene viktige kilder til å oppnå tillit gjennom resultater (Ulrich m.fl. 2017, 146).

#### *2.2.1.1 Kommunikasjon*

Som beskrevet tidligere i teorikapittelet er kommunikasjon en av de viktigste prosessene i organisasjoner, og for å lykkes som en troverdig aktivist er god kommunikasjon også svært essensielt. Troverdige aktivister skal være gode kommunikatører i utvekslingen av muntlige og skriftlige budskap (Ulrich m.fl. 2017, 147). For å være en troverdig aktivist må man ta dette på alvor og sikre at kommunikasjonen er klar og nøyaktig. HR-profesjonelle beholder troverdighet når de klarer å artikulere og formidle ideer på en overbevisende måte (Ulrich m.fl. 2017, 147). Det er altså svært viktig å besitte gode kommunikasjonsevner, og dersom man mangler dette påpeker Ulrich at man må jobbe aktivt for å forbedre sine evner.

Som HR-medarbeider står man ofte overfor store krav. En utfordring kan være å balansere rollen som formidler av dårlige nyheter og som skaper av kulturen i organisasjonen (Ulrich m.fl. 2017, 147). Nettopp for å mestre denne balansen er det viktig å bygge tillit over tid. Nedenfor presenterer vi to elementer som ligger til grunn for å bygge tillit gjennom resultater.

#### *2.2.1.2 Sette klare forventninger*

Først og fremst må man sette klare forventninger til dem som skal bidra til måloppnåelse. Resultater er basert på planer, og disse planene er ofte dynamisk. Effektive HR-profesjonelle lager avtaler mellom leverandør og mottaker av varen eller tjenesten for å bevare konsistens og fleksibilitet gjennom regelmessig diskusjon og tilbakemelding. Her kan leverandør anses å være HR-avdelingen, mens mottaker av tjenesten er mellomledelsen. Avtalen kan være så enkel som at man skal møtes månedlig for å gå over fremdriften, revidere prioriteringer og for å sammen identifisere måter å forbedre ytelsen på (Ulrich m.fl. 2012, 93).

#### *2.2.1.3 Møte forpliktelser*

Videre påpeker Ulrich (2012) at man må sørge for å møte sine forpliktelser. HR-profesjonelle bygger tillit ved å holde sine løfter og levere den riktige løsningen til gitt tidsfrist. Troverdige aktivister ønsker å motta tilbakemeldinger, regelmessig og spesifikt. Bakgrunnen er at de



ønsker å vite hvordan de kan gjøre jobben sin enda bedre, og ikke minst hvordan de kan forbedre relasjonen til dem de jobber med. HR-profesjonelle som fokuserer på å være en troverdig aktivist forstår at det å bygge tillit gjennom resultater ikke bare handler om det totale bildet, men at de små detaljene har mye å si. Det å møte sine forpliktelser inkluderer nemlig grunnleggende elementer som man ofte tar for gitt, som å møte til tiden, forberede seg godt, delta og være oppmerksom, og å ta initiativ til å løse problemer (Ulrich m.fl. 2012, 93).

### 2.2.2 Faktor 2: Påvirke og relatere seg til andre

En troverdig aktivist er videre bevisst på sine relasjoner til kolleger og forretningspartnere, og legger ned tid og innsats i disse relasjonene. Faktoren påvirke og relatere seg til andre, sammen med å skape tillit gjennom resultater, er i den nyeste forskningen av mest betydning for å lykkes i å være en troverdig aktivist (Ulrich m.fl. 2017, 139). En troverdig aktivist investerer i gode relasjoner på tvers av organisasjonen samt utover egen virksomhet.

Det kommer frem i Ulrich (2012) sine studier at HR profesjonelle som oftest er enige i deres rolle som eksperter på både menneskelige og organisatoriske forhold i organisasjonen. Likevel preges mellomledernes tilbakemeldinger av at dette ikke stemmer overens med hvordan HR blir praktisert organisasjon. HR kan bli oppfattet som en intern politifunksjon som bare jobber med interne HR-problemer istedenfor kritiske forretningsproblemer. For å sikre å jobbe mot organisasjonens formål er det avgjørende med en felles forståelse og et godt samarbeid mellom HR og mellomledelsen (Ulrich m.fl. 2012, 3). Fra HR sin side kan det dermed sies at de aktiviteter som iverksettes må være forankret i virksomhetens behov samt lykkes i å overføres til mellomledelsen.

Ulrich (2017) har i sine studier kommet frem til en rekke tiltak for å lykkes med denne delen av kjernekompetansen troverdig aktivist. Disse har til hensikt å bidra til at HR både har god innflytelse samt innsikt i det som skjer rundt seg. Tiltakene handler i all hovedsak om ferdigheter som å vise en genuin interesse for andre, opptre både selvsikkert og ydmyk, søke lærdom fra suksess og fiasko, og vise personlig integritet og etikk. Vi vil nå gå kort inn på hva disse ferdighetene går ut på.

### *2.2.2.1 Være genuint interessert i andre*

HR-profesjonelle bygger et sterkt rykte som lojale rådgivere gjennom å vise forpliktelse til det som blir presentert av mellomledelsen og andre samarbeidspartnere (Ulrich m.fl. 2012, 98). Denne forpliktelsen skapes ved å vise en genuin og pågående interesse for det som skjer, opprettholde kontakt og tilby nyttig informasjon og hjelp.

### *2.2.2.2 Handle med passende balanse av ydmykhet og selvsikkerhet*

HR profesjonelle må være både ydmyke og selvsikre (Ulrich m.fl. 2017, 141). Dette kan ved første øyekast virke som motsigende, men vil i denne sammenheng være to sider av samme sak. En dyktig HR-arbeider vil nemlig inspirere andre til å være mer selvsikre. Personlig kredibilitet handler om hvilke spor du setter igjen i interaksjon med andre (Ulrich m.fl. 2017, 142). Kredibilitet handler om å både være troverdig og overbevisende. Ved å få andre til å føle seg bra vil man lykkes i å påvirke og relatere seg til andre.

### *2.2.2.3 Vise personlig integritet og etikk*

Personlig integritet er i denne faktoren også et nøkkelement for at HR skal oppnå kredibilitet (Ulrich m.fl. 2017, 144). Integritet og etikk er helt grunnleggende for at HR skal ha innflytelse. HR har en viktig oppgave med å fremme en ønsket kultur i organisasjonen. Gjennom gode etiske retningslinjer og fokus på gråsoner og dilemmaer kan HR bidra til å spre gode holdninger og prosedyrer i organisasjonen.

### *2.2.3 Faktor 3: Forbedre selvbevissthet*

Faktoren forbedre selvbevissthet er et relativt nytt fenomen innenfor troverdig aktivistdomenet, og omhandler å utvikle seg som HR-profesjonell. Det handler spesifikt om at HR-profesjonelle er bevisst på styrker og svakheter i sin rolle og sitt arbeid. Dersom faktoren angripes på riktig måte kan den føre til utvikling (Ulrich m.fl. 2012, 101).

Tanken bak denne faktoren er altså å forbedre seg, men ved å fokusere på dette vil også andre fordeler kunne fremkomme. HR-profesjonelle viser ansvarlighet fordi de uttrykker villighet til selvutvikling, som vil kunne føre til respekt og tillit fra resterende organisasjon (Ulrich m.fl. 2012,101). Dette kan også ha en smitteeffekt, som gjør at for eksempel mellomledere ønsker å gjøre det samme for egen utvikling. Faktoren fungerer som en kontakt-sport, det vil si at det kreves bistand fra organisasjonen for å lære, vokse og holde balansen (Ulrich m.fl. 2012,102).

Dette er også en fordel fordi det skapes en arena som krever åpenhet og samarbeid mellom HR-profesjonelle og mellomledere.

Ulrich beskriver denne faktoren som svært viktig for å skape tillit og bygge relasjoner i organisasjonen (Ulrich m.fl. 2012, 101). Det er likevel ikke en enkel faktor å ta tak i fordi den krever at HR-profesjonelle må ha en virkelig tro på at en endring er nødvendig (Ulrich m.fl. 2012, 102). Læring krever en kontinuerlig åpenhet for forbedring (Ulrich m.fl. 2017, 142).

Teorien presenterer flere metoder og verktøy der formålet er utvikling av HR-profesjonelle. Det hele må starte med å lære om seg selv, og utforske momenter som for eksempel identitet, relasjoner og arbeidsmiljø. Med bistand fra kolleger, kan dette gi gode ideer omkring hvor endringer må skje (Ulrich m.fl. 2012, 206). Det blir også presenterer konkrete spørsmål som kan stilles spesifikt til mellomlederne: *Hva er fordelene og ulempene med HR-avdelingen? Hvordan blir HR-avdelingen sett på i organisasjonen? Hva er gapet mellom tiltenkt og oppfattet lederskap fra HR-avdelingens? Hvordan påvirker dette HR-avdelingen i å vokse?* (Ulrich m.fl. 2012, 214). Tilbakemeldinger påpeker hva andre opplever, ikke hva man selv har tenkt og hatt intensjoner om, og dermed blir det mulig å rette opp i feilinntrykk (Ulrich m.fl. 2012, 217).

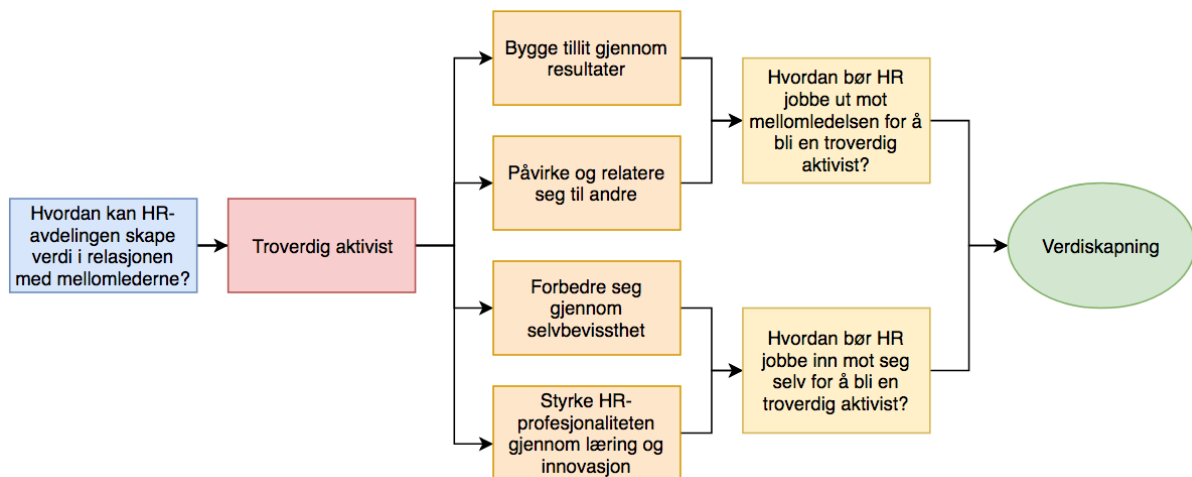
Det finnes flere metoder å ta i bruk for å drive selve utviklingsprosessen. Til grunn bør det ligge en god kompetansemodell, slik at HR vet hva deres ansvarsområder er. Dette gjør at de har et rammeverk å bevege seg innenfor med tanke på utviklingsområder. Videre kan coaching som fører til individuelle utviklingsplaner være en mulighet. Et fokus kan også ligge på aktiviteten «after-action-review» der man vurderer hva som gikk bra, dårlig og hva som kan forbedres etter diverse HR-aktiviteter (Ulrich m.fl. 2012, 104).

#### 2.2.4 Faktor 4: Styrke HR-avdelingens profesjonalitet

Den siste faktoren for å bli en troverdig aktivist handler om å styrke HR-avdelingens profesjonalitet gjennom læring og innovasjon. For å oppnå resultater er det avgjørende å vite hvordan man driver HR i egen bedrift. For å styrke HR-profesjonaliteten kan man blant annet delta i HR-profesjonelle organisasjoner og events, bygge eksterne nettverk og lære av sine kolleger. Man drar stor nytte av å investere tid og lærdom i hvordan HR-profesjonelle i andre organisasjoner løser tilsvarende problemer, og hvordan de driver innovasjon på vegne av bedriften (Ulrich m.fl. 2012, 104). En HR-medarbeider som gjør det svært godt i en bedrift,

vil ikke nødvendigvis gjøre det like godt i andre bedrifter dersom personen ikke har løftet blikket. Det er nødvendig å lære hvordan andre bedrifter identifiserer og løser utfordringer, er innovative og avdekker hvilke miljømessige faktorer som kan påvirke deres rolle (Ulrich m.fl. 2012, 104). HR-profesjonelle som har bred kunnskap om bedriftsmiljøet kan gjøre eksterne forretningstrender om til interne strategier for å forbli konkurransedyktige (Yong m.fl. 2016).

Vi har i dette kapitlet presentert valgt teori som vi mener legger et solid grunnlag for å svare på oppgavens forskningsspørsmål og endelige problemstilling. Vi vil igjen trekke frem vår konseptuelle modell presentert i innledningskapittelet for å vise til videre informasjonsbehov i oppgaven (*figur 2.3*). Hittil har vi gjort rede for modellens begreper, og lagt fram det litteraturen legger i å være en troverdig aktivist (se rødt og oransje felt i modellen). Modellen viser videre til et ytterligere informasjonsbehov, nemlig *hvordan* HR-avdelingen bør jobbe for å bli en troverdig aktivist og skape verdi i relasjonen med mellomlederne (se blått, gult og grønt felt i modellen). I det følgende har vi derfor utformet et forskningsdesign som legger føringene for hvordan å innhente nødvendig informasjon. Ved å stegvis følge metodens fremgangsmåte vil vi forhåpentligvis være bedre rustet til å svare på oppgavens problemstilling og komme med konkrete momenter som kan være til inspirasjon for deg som leser.



Figur 2.3

## 3.0 Metodekapittel

Metode kommer fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25). Vitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå fram for å samle informasjon om den sosiale virkeligheten, samt hvordan analysere og tolke denne dataen. Det dreier seg altså om hvordan vi går frem for å trekke konklusjoner om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 26). Det stilles strenge krav til forskere for å trekke konklusjoner om sammenhenger. Hensikten med forskning er å frembringe informasjon som er relevant og pålitelig (Jacobsen 2015, 16). I dette kapittelet skal vi presentere metoden vi har brukt for datainnsamling til vår forskning.

### 3.1 Forskningsmetode

I samfunnsvitenskapelig metodelære skiller man mellom kvantitative og kvalitative metoder (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 27). Enkelt forklart kan man si at informasjon som omkodes til tall kalles kvantitative data, mens informasjon som formidles i form av ord kalles kvalitative data (Jacobsen 2016, 38). Det er problemstillingen som styrer hva slags metode som skal velges (Jacobsen 2016, 64). Problemstillingen vår er eksplorativ som betyr at den har til hensikt å utdype det vi vet lite om (Jacobsen 2016, 64). Med utgangspunkt i denne typen problemstilling har vi tatt for oss den kvalitative tilnærmingen som får frem nyanserte data, går i dybden og er åpen for kontekstuelle forhold. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig dersom det skal undersøkes fenomener man ikke kjenner særlig godt, og som er forsket lite på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 28). Metoden krever at man intervjuer en knippe undersøkelsesenheter for å få frem nyanser i forskningen (Jacobsen 2016, 64). Det ble derfor naturlig for oss å benytte kvalitative dybdeintervju.

### 3.2 Forskningsdesign

Johannessen, Tufte og Christoffersen forklarer i boken “Samfunnsvitenskapelig metode” (2015) at forskningsdesign er “alt” som knytter seg til en undersøkelse. I korte trekk kan man si at forskningsdesign er en overordnet plan over hvordan en undersøkelse blir organisert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 69). Det finnes mange forskjellige forskningsdesign innen kvalitativ metode, og det er viktig å huske at valg gjort på ett trinn i prosessen binder og avgrenser muligheter på senere trinn (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 77). Dette har vi erfart da vi valgte å sende ut intervjuguidene i forkant

med hensikten at intervjuobjektene fikk mulighet til å forberede seg, fordi dette gjorde situasjonen ytterligere effektiv og verdifull da vi møttes. Med valgt problemstilling ble en fenomenologisk tilnærming mest hensiktsmessig å bruke. Et slikt design går ut på “å utforske og beskrive mennesker, og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 78). Vi studerer altså i denne sammenheng intervjuobjektene subjektive virkelighetsoppfatning, og bestreber oss på å danne et bilde av fenomenet; *hvordan HR-avdelingen kan oppnå en god relasjon med mellomledelsen*.

### 3.3 Datainnsamling

#### 3.3.1 Utvalgsstrategi og størrelse

Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora 2013, 145). Hensikten med kvalitative intervjuer er fyldige beskrivelser, slik at problemstillingen belyses fra flere sider (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 113). Når det kommer til kvalitative undersøkelser i metodelitteraturen benytter man strategisk utvelgelse av informanter. Dette vil si at forskeren først bestemmer seg for hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 117). Vår utvalgsstrategi ble å velge representanter fra HR og mellomledelsen i ulike næringer. Vi anser det som en fordel for forskningens troverdighet at utvalget viser mangfoldighet, og at vi har sett på to ulike innfallsvinkler innad i hver bedrift.

Når man jobber kvalitativt, forsøker man å anskaffe mye informasjon fra et begrenset antall informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 114). I utgangspunktet skulle vi intervju elleve stykk, men på uvisst grunnlag valgte den ene bedriften å trekke seg. På kort varsel ble vi derfor nødt til å finne en ny bedrift hvor kapasiteten bare var to informanter. Til slutt endte vi opp med et utvalg på ni personer fra tre bedrifter i ulike næringer, hvor fem personer er mellomledere og fire er HR-medarbeidere.

#### 3.3.2 Semistrukturert intervju

Semistrukturerte intervjuer er den vanligste intervjumetoden, og en viktig kilde for å mestre kvalitativ tekstdata (Krumsvik 2015, 124). Et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmålene og rekkefølgen kan variere (Johannessen,

Tufte og Christoffersen 2015, 148). Vi utformet et intervju med to spørsmål som avdekket hvert tema i teorien, og stilte oppfølgingsspørsmål som varierte ut ifra intervjuobjektens svar. Årsaken til at vi valgte denne metoden er verdien av å bruke oppfølgingsspørsmål, og at intervjuet fremgår som en samtale der viktige momenter kan presiseres ved behov. Formålet med denne intervjuformen er å få frem hvordan respondenten opplever fenomener fra sitt ståsted (Krumsvik 2015, 125). Vi brukte det semistrukturerte intervjuet som et verktøy for å øke sannsynligheten der intervjuobjektets nøyaktige og korrekte bilder ble formidlet. Denne intervjuformen la nemlig til rette for at vi kunne stille spørsmål som ikke var bestemt på forhånd dersom situasjonen skulle tilsi dette (Krumsvik 2015, 125). Se intervjuguide i vedlegg 3.

### *3.3.2.1 Intervjuguide*

En intervjuguide brukes for å strukturere intervjuet og kan utformes ved ferdigformulerte spørsmål, stikkordspregede hjelpespørsmål eller tilleggstemaer (Tjora 2013, 129). Vi valgte denne metoden, og brukte teoriens oppbygging som mal i utarbeidelsen av intervjuguiden. Vi utformet en intervjuguide som startet med en enkel forklaring av formål, gjennomføring og etikk rundt intervjuet. Deretter delte vi spørsmålene inn i ulike bolker. Tjora (2013) anbefaler oppvarmingsspørsmål, og vi kalte disse for “innledende informasjon”. Dette ga oss et inntrykk av intervjuobjektens identitet og deres oppgaver i bedriften, og tydeliggjorde temaet for oppgaven.

Denne oppgavens hovedteori er Ulrich sine fire faktorer. I tillegg beskrives viktige momenter som kultur, struktur og verdiskapning. Ut ifra disse temaene utformet vi det som kalles nøkkelspørsmål. Hensikten med disse er i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2015) å tilegne ønsket informasjon til fordel for forskningens problemstilling og formål. Her kreves det utdypning og refleksjon, noe som gjorde at vi måtte planlegge spørsmålene grundig for å få frem det vi ønsket. Valg av spørsmål kan nemlig påvirke kvaliteten på intervjuet og dermed også konklusjonen i forskningen (Krumsvik 2015, 126). Vi har vært opptatt av en enkel og forståelig ordlyd, nøytral formulering og spørsmål som ga oss utfyllende svar. Se intervjuguide i vedlegg 3.

### *3.3.2.2 Pilot*

Et pilotintervju gjennomføres på andre personer enn intervjuobjektene for å få tilbakemelding om tempo, rekkefølge og forståelse av spørsmålene (Krumsvik 2015, 126). En slik gjennomføring er også med på å teste ferdighetene til den som intervjuer (Krumsvik 2015, 127). Det er mest hensiktsmessig å gjennomføre et pilotintervju på noen som kan representere gruppen man skal gjennomføre studiet på (Krumsvik 2015, 126). Vi lyktes ikke i å få tak i noen som representerte vårt utvalg, og gjennomførte derfor intervjuet på to medstudenter som hadde god forståelse for problemstillingen vår. Vi fikk avdekket forståelse av spørsmål og tidsbruk. Dette fungerte som en kvalitetssikring av intervjuet, og tilbakemeldingene vi fikk gjorde at vi justerte noen av spørsmålene.

### *3.3.2.3 Gjennomføring av intervjuet*

Intervjuene ble gjennomført i valgte bedrifters lokaler på avsatte møterom. Dette gjorde at vi fikk en rolig atmosfære og unngikk forstyrrelser. Rollene ble fordelt slik at en forsker avholdt intervjuet, mens den andre tok notater og observerte for å bistå med oppfølgingsspørsmål på slutten. I intervjuene hvor vi var tre personer observerte tredjeparten kroppsspråk og atferd som kunne påvirke informasjonen. I forkant av intervjuene sendte vi ut intervjuguider slik at informantene fikk mulighet til å forberede seg på forhånd, men dette var ikke et krav. I selve intervjuene startet vi med å undertegne en samtykkeerklæring sammen med informant hvor det ble informert om forskningen, frivillig deltakelse og anonymitet. Deretter satte vi i gang med innledende spørsmål for å lette på stemningen. Varigheten på intervjuene ble i forkant satt til 30-40 minutter, men vi opplevde å gå over tiden i noen tilfeller. Dette varierte ut ifra hvor mye informantene hadde å formidle.

### *3.3.2.4 Dokumentasjon av intervjuet*

Intervjuene ble dokumentert ved bruk av lydopptak og notater. Lydopptak er en svært god dokumentasjonsmetode som gjør at den som intervjuer kan konsentrere seg om det som blir sagt, sørge for god flyt og kommunikasjon under intervjuet, og be om utdyping og konkretisering dersom det trengs (Tjora 2013, 137). Dette sammen med muligheten til å gå tilbake for å få en nøyaktig reprise av det som ble sagt, gjorde transkriberingen enklere og mer nøyaktig. Observatør fokuserte på gestikulering og annen nonverbal atferd som beriket tolkningen av data.



### 3.3.2.5 Utfordringer ved intervjuet

Gjennomføringen av intervjuene har gått over all forventning, og vi opplevde få utfordringer i prosessen. Da vi evaluerte vår prestasjon etter intervju i første bedrift bet vi oss likevel merke i et par feilsteg. For det første ble det noe unaturlig at alle tre forskere var tilstede. Dette fordi vi befant oss på et lite møterom, og intervjuobjektet hadde mange personer å forholde seg til. Vi forsøkte å være tydelige på at det bare var den ene av oss som skulle holde intervjuet. Vi opplevde at informanten forholdt seg til alle tre, og situasjonen ble noe unaturlig. For det andre oppsto det et par tilfeller der observatørene brøt inn grunnet sitt engasjement. Dette gjorde at informanten ble avbrutt, og vi kan muligens ha gått glipp av verdifull informasjon. Dette er feil vi tok rask lærdom fra. Vi bestemte oss for å være to tilstede i de følgende intervjuene, og var mer bevisst på egen opptreden.

### 3.3.3 Analyse og tolkning av data

I analysearbeidet har vi brukt en fenomenologisk fremgangsmåte. Lydopptakene har blitt omgjort til tekst gjennom transkribering, og ligger som grunnlag for analysen. I fenomenologisk metode er det vanlig å analysere meningsinnhold. Forskeren er opptatt av *innholdet* i datamaterialet, for eksempel hva en informant forteller i et intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 173). Vi har fortolket datamaterialet med et ønske om å forstå sammenhengen i informantenes beskrivelser. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2015) siterer følgende fire hovedfaser for å analysere meningsinnhold:

#### 3.3.3.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsforhold

Første fase går ut på å danne seg et helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsforhold. Dette går ut på å bli kjent med datamaterialet ved å lete etter interessante og sentrale tema (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 173). Når vi var ferdige med transkriberingsarbeidet leste vi gjennom all datamateriale i plenum for å notere oss hovedessensen i innsamlet data. Dette gjorde vi i fellesskap for å unngå å henge oss opp i detaljer, men for å fange opp hovedtemaene.

#### 3.3.3.2 Koder, kategorier og begreper

Andre fase omhandler koder, kategorier og begreper. Formålet her er å finne meningsbærende elementer i materialet. Forskeren skiller ut det som er relevant for problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 173). Vi valgte å kode materialet ved å bruke

ulike farger på temaene, slik at det viktigste fra hvert intervju ble systematisert og redusert på en ryddig måte. Dette var en tidkrevende prosess, men også til stor hjelp under analysedelen.

#### *3.3.3.3 Kondensering*

Den tredje fasen kalles kondensering. Her trekker forskeren ut de viktigste delene av kodingen, og reduserer og sorterer materialet ytterligere med utgangspunkt i kodeordene. Vi hadde for eksempel kodeord som “faktor én” og “faktor to”. Her er det ønskelig at momentene som bevares skal være meningsbærende og essensielle i forhold til problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 176).

#### *3.3.3.4 Sammenfatning*

Siste fase er selve sammenfatningen av datamateriale. Dette innebærer å bruke materiale til å utforme nye begreper og beskrivelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 173). I denne fasen trekkes det parallellt fra hele sorteringsprosessen opp mot utvalgt teori som igjen danner grunnlag for oppgavens analysekapittel. Her vil samsvar mellom funn gjort i intervju og de antakelser som er gjort i forkant avdekkes. Vi har i analysekapittelet presentert vår sammenfatning.

Det er flere måter å analysere kvalitative data på, men vi har brukt denne fremgangsmåten for å sikre systematikk i vår analyse av data.

### *3.5 Forskningsetikk*

Etikk omhandler prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering omkring handlinger er riktige eller gale (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2015, 83). Å gjennomføre et studie vil alltid kreve at man tar stilling til de etiske dilemmaer som kan forekomme. Det bør settes etiske retningslinjer til selve gjennomføringen av forskningen, men også hvordan forskningen vil bli oppfattet og brukt i ettertid (Jacobsen 2015, 45). I forkant utarbeidet vi tydelig informasjonsskriv og detaljerte beskrivelser omkring håndtering av datamateriale. Vi har under hele prosessen vært i tett dialog med bedriftene, gitt dem nødvendig informasjon og besvart deres henvendelser. Vi tok for eksempel anonymiseringen på alvor, og har vært påpasselig med å slette alt av materiale som kan spores tilbake til bedriftene.

### 3.5.1 Informert samtykke

Det er viktig at intervjuobjektene får tilstrekkelig informasjon før det tas en frivillig beslutning om deltakelse i prosjektet (Jacobsen 2015, 48). Helt fra starten har vi som bachelorgruppe vært åpen med bedriftene om formål og prosess. For å ta stilling til ønske om deltakelse fikk de først en enkel forespørsel på mail, og ved interesse ble de tilsendt et informasjonsskriv med utfyllende informasjon om tema, formål, problemstilling, teori, etikk og metode. Vi ønsket å gi dem nok informasjon, men det var samtidig viktig å finne det Jacobsen kaller en “gyllen middelvei” med tilstrekkelig informasjonen (Jacobsen 2015, 48). Vi ønsket nemlig ikke at respondentenes svar skulle tilpasses ut fra utlevert informasjon. Vi utformet en samtykkeerklæring som inneholdt viktige momenter som anonymisering, sletting av data og at respondentene kunne trekke tilbake informasjon eller trekke seg fra prosjektet. For å se utsendt informasjonsskriv se vedlegg 1, og for informert samtykke se vedlegg 2.

### 3.6 Kvalitetssikring

I undersøkelser er kravet til kvalitet knyttet opp mot forskerens evne til å reflektere over samspillet mellom selve forskningen og de resultater som presenteres (Jacobsen 2016, 246). Selv kvalitative metoder krever kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og til å stole på (Jacobsen 2016, 227). Gjennom undersøkelsen jobbet vi nøye med å bevare et kritisk syn på kvaliteten til datainnsamlingen vår. Vi hadde hele veien i bakhodet at blant annet utydelige spørsmål og ikke minst konteksten kunne påvirke intervjuobjektens svar, i tillegg til at informantene muligens følte at de ble satt i en vanskelig posisjon i forhold til sine kolleger. Dessuten holdt vi hodet kaldt ved å ha et objektivt syn i drøftingen, og ikke la våre egne ønsker, følelser og tanker ta overhånd. Nedenfor skal vi presentere kriterier for forskningens kvalitet for å bevisstgjøre leseren på forskningens svakheter. Fremgangsmåten vi har brukt for å kvalitetssikre undersøkelsen er å se om resultatene våre er valide og reliable.

#### 3.6.1 Validitet

Validitetsbegrepet i kvalitativ forskning handler om en har undersøkt det man hadde til hensikt å undersøke (Krumsvik 2013, 151). Man skiller vanligvis mellom intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet handler om det er konsistens mellom de funnene vi har gjort i forskningen, og det teoretiske rammeverket vi har benyttet. Ekstern validitet går ut på om våre funn kan generaliseres på tvers av sosiale settinger, altså om de har en såkalt overføringsverdi (Krumsvik 2013, 152). Selv om man i kvalitative undersøkelser ikke kan kvantifisere dataene,

kan validitet i denne sammenheng dreie seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232).

I forkant av intervjuprosessen brukte vi mye tid på å sette oss inn i tidligere forskning og diverse metodelitteratur. Med dette i bakhodet har vi under hele prosessen prøvd å opptre objektivt og stille oss kritisk til eget arbeid. Dette kritiske forskerblikket påpeker Krumsvik (2013) at er et viktig moment for å styrke validiteten i forskningsarbeidet. Vi la likevel merke til i gjennomføringen av intervjuene at det var lett å la seg rive med, nikke bekreftende, avbryte og legge til informasjon. Dette kan på den ene siden være negativt med tanke på objektivitet, og at innholdet kan ha blitt styrt mot ønsket retning – samtidig som det på den andre siden hjalp oss med å få bekreftet innhold, gjøre oss forstått, og dermed sikre gyldigheten av det som kommer frem i intervjuene.

### 3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige dataene er. Hvilke data som brukes, hvordan den samles inn og hvordan den bearbeides og påvirker reliabiliteten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Innenfor den fortolkende tradisjonen som kvalitativ forskning er basert på, har man innsett at en fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere. Her kan det likevel tenkes at forskerens engasjement ikke bare betraktes som støy, men også som en ressurs (Tjora 2012, 203). Det som derimot er viktig i denne sammenheng er å gjøre rede for hvordan vår posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet. Vårt utgangspunkt for denne bacheloroppgaven var å undersøke noe som vi synes er både viktig og interessant, og som vi selv har kjent på kroppen i ulike sammenhenger. Dette kan tenkes å forme vår oppmerksomhet vedrørende intervjuene, og gjerne bidra til at vi henger oss mer opp i scenarioer vi selv kjenner oss igjen i. Samtidig er dette noe vi er klar over underveis og åpne om i våre tolkninger og konklusjoner.

Krumsvik (2013) viser til tre kritiske punkter man bør være oppmerksom på for å unngå metodiske fallgruver rundt reliabilitet. Disse går ut på reliabiliteten til intervjueren, i transkripsjonen og i analyse- og kategoriseringsarbeidet. Vi har i vårt forarbeid vært nøye i utviklingen av intervjuguiden for å unngå ledende spørsmål. Dette vil styrke svarenes pålitelighet. I transkriberingsfasen har vi transkribert ordrett fra lydopptak, samtidig som en andreperson i gruppen har gått over opptak og transkribert tekst i etterkant for å kvalitetssikre

arbeidet. Dette kan være en faktor som kan motvirke vilkårlig subjektivitet (Krumsvik 2013, 159). Til slutt har vi i analyse- og kategoriseringsarbeidet vært opptatt av å hele tiden knytte funnene opp mot presentert teori uten objektive innspill, samt å kontinuerlig presentere refleksjoner og konteksten rundt datainnsamlingen og gjennomføringen av studien.

### 3.6.3 Styrker og svakheter ved metodevalg

En kvalitativ tilnærming fører med seg en rekke fordeler så vel som ulemper. Fordeler kan være at den kvalitative tilnærmingen får frem nyanserte data og gir mulighet for å gå i dybden. Jacobsen (2015) understreker derimot at denne type undersøkelse kan være svært ressurskrevende, noe som vil påvirke utfallet av studien. En svakhet kan være at vi benytter oss av et fåtall respondenter, og bare kan si noe om disse respondentenes subjektive oppfatninger. I kvalitativ forskning benyttes derimot sjelden statistisk generalisering (Krumsvik 2013, 159). Oppgavens hensikt er ikke å representere hele organisasjonslivet, men å danne et nyansert bilde av fenomenet vi undersøker.

Utvalget til undersøkelsen ble til en viss grad bestemt gjennom tilfeldigheter. Vi var på utkikk etter et utvalg som representerte mangfold, og var takknemlig for de bedriftene som var positive til å delta. Vi tok kontakt gjennom HR i bedriftene, som igjen tok kontakt med mellomledere. Det kan tenkes å være en svakhet at vi som forskere ikke påvirket utvalget i større grad fordi vi ikke hadde kontroll over hvilke forutsetninger som ble lagt til grunn i denne delen av prosessen. Videre valgte vi å sende ut intervjuguiden på forhånd, noe vi tror kan ha både styrket og svekket resultatet på hver sin måte. Bakgrunnen for dette valget var at vi ønsket mest mulig informasjon bestående av konkrete eksempler, og ville derfor gi respondentene muligheten til å forberede seg. Dette kan likevel tenkes å være en svakhet da refleksjon i forkant kan ha påvirket svarenes innhold.

Semistrukturert dybdeintervju fant vi som passende innsamlingsmetode for å kunne følge opp misforståelser og gå dypere inn på interessante funn underveis i intervjuet. Styrker ved denne metoden kan altså være at undersøkelsens kvalitet sikres gjennom å unngå feiltolkninger ved å kunne følge opp uklare spørsmål og svar. Denne fleksibiliteten kan på den andre siden også være en ulempe. Det vil i en slik tilnærming hele tiden dukke opp ny informasjon, og vi som forskere kan ha vanskelig for å sette punktum å føle oss ferdig med innhenting av data (Jacobsen 2015, 132). Undersøkelsens validitet kan med dette tenkes å bli svekket i mer eller

mindre grad dersom vi i noen tilfeller beveger oss vekk fra det vi i utgangspunktet ønsket å undersøke.

## 4.0 Analysekapittel

### 4.1 Presentasjon av funn

Her presenteres de viktigste funnene gjort på de fire faktorene som brukes i vår forskning. I tillegg til dette har vi gjort ulike funn i spørsmålene vi stilte angående struktur, kultur og verdiskaping. Disse har vi brukt som supplement i analysekapittelet, og de blir derfor ikke presentert i denne delen av oppgaven.

#### 4.1.1 Faktor 1: Bygge tillit gjennom resultater

For å skape tillit i relasjonen til mellomlederne, er en felles oppfatning i bedriftene på HR-siden at man jobber for å holde fokus på å se og høre mellomlederne. Dette gjør bedrift A ved å inkludere mellomlederne i ulike prosesser og forklare bakgrunnen til at ting blir gjort. I tillegg vektlegges det at mellomlederne bør behandles rettferdig og med respekt i alle samarbeid slik at mellomlederne kan bli trygge på at det også vil være slik i fremtidige situasjoner. Bedrift B speiler seg mye i bedrift A. HR i bedrift B er nemlig opptatt av å se behovet til mellomlederne, og å være tilgjengelig for dem ved å være proaktiv og respondere raskt. Det er også store likheter i bedrift C opp mot bedrift A og B. Viktigheten av å gi alle nok informasjon tar her en sentral rolle i arbeidet med tillit. I tillegg påpekes det at mellomlederne i bedrift C må kunne legge frem sine tanker og meninger i prosesser.

Det kommer tydelig frem i samtlige bedrifter at det må ligge en god relasjon i bunn som er dannet over tid for at mellomlederne skal ha tillit til HR-avdelingen. Vi finner blant mellomlederne i de ulike bedriftene at å bli anerkjent sammen med god kommunikasjon er nøkkelfaktorer i tillitsbåndet, slik som HR-siden også påpeker. En mellomleder i bedrift A formidler at tillit er noe man må gjøre seg fortjent til, og at nærhet og oppfølging derfor er nøkkelen til suksess. Bedrift B setter god dialog og regelmessig kontakt høyest på listen sin, noe som kan knyttes til bedrift A sitt ønske om nærhet. I bedrift B er gode resultater også utpekt som en viktig kilde i dannelsen av tillit. Det å takle utfordringer i arbeidsmiljøet blir nevnt som en måte man bringes tettere sammen på og få økt tillit til hverandre. Bedriften vektlegger viktigheten av et tett samarbeid og læring av hverandre som elementer i

tillitsbygging. I bedrift C vektlegges det at HR må være behjelpelig og tilrettelegge for mellomlederne ved å gi tilstrekkelig informasjon når man behøver det.

#### 4.1.2 Faktor 2: Påvirke og relatere seg til andre

Det fremkom i intervjuene at HR ser på ekspertkompetanse og evnen til å formidle denne videre som essensiell når det kommer til det å få påvirkningskraft og gjennomslag. Bedrift A peker spesielt på viktigheten av å forankre rutiner, og det å kunne begrunne disse. Bedrift B har fokus på å tydeliggjøre at HR er med på å gjøre prosesser mer effektive og bli sett på som en verdifull nyttefunksjon. Bedrift C var i intervjuet tydelig på at deres HR-avdeling er opptatt av å vise ekspertise, og at de mestrer det de driver med. Videre fokuserer bedrift C på viktigheten av å skape en felles forståelse og et samarbeid slik at avgjørelser blir tatt i fellesskap. Bedrift A og B er også opptatt av at det er viktig med god dialog både oppover og nedover i linjen for å kunne skreddersy verdifulle bidrag til organisasjonen.

I bedrift A og B er det tydelig at mellomlederne vi intervjuet er fornøyd med sin HR-avdeling og hjelpen som tilbys. Det som setter en stopper her er derimot knappe ressurser. HR består av bare én og tre personer i bedrift A og B, hvor det i følge mellomlederne kunne vært gunstig å øke denne kapasiteten. Bedrift C har på sin side en langt større HR-avdeling, men her kommer det frem at de får lite oppfølging og støtte uten at de selv tar direkte kontakt. Selv når de tar kontakt og oppsøker støtte kan det ta lang tid før de mottar de svarene de var ute etter. Kompleksitet og avstand i organisasjonen gjenspeiles også i relasjonen mellom HR og mellomledelsen.

#### 4.1.3 Faktor 3: Forbedre selvbevissthet

Vi fant store likhetstrekk i besvarelsen fra respondentene i HR-avdelingene når det kommer til denne faktoren. Alle påpeker at de ønsker å ha fokus på å avdekke avdelingens styrker og svakheter, men dette blir praktisert med ulikt omfang. Bedrift B har for eksempel foretatt et par SWOT-analyser. Bedrift C har ukentlige interne avdelingsmøter der den siste ukens opp- og nedturer diskuteres, i tillegg til at de gjennomfører en årlig undersøkelse i bedriften hvor også HR-avdelingen evalueres. Bedrift C er også tydelig på at slike prosesser tar mye tid, og derfor blir lett å nedprioritere. Bedrift A har ingen fast prosedyre på området. En respondent her sier følgende: *“Jeg har ikke tid til å avdekke styrker og svakheter, men jeg*

*spør mellomlederne etter møter hvordan de syntes det gikk. Dette gir meg innspill til videre utvikling”.*

De fleste mellomlederne vi intervjuer er enig om at HR-avdelingen er god på å ta imot konstruktiv kritikk, og at tilbakemeldinger blir tatt på alvor. En av respondentene i bedrift B påpeker at: *“Jeg tror de har forståelse for hva de er god og dårlig på, men jeg tror ikke de har tid til å tenke på selvutvikling med de lange listene de har foran seg”*. I bedrift C er respondenten mer usikker i sitt svar, fordi h\*n ikke kjenner hele HR-avdelingen og har aldri gitt dem direkte tilbakemeldinger. Dessuten sier også denne respondenten at det er en hektisk bedrift med lite tid og ressurser til rådighet, noe som gjør at h\*n ikke tror HR-avdelingen har kapasitet til å fokusere på dette.

#### 4.1.4 Faktor 4: Innovasjon og læring

To av bedriftene ser ut til å være opptatt av innovasjon og læring, men igjen setter ressurser og tidsbruk en stopper på denne faktoren. I bedrift A prøver HR-avdelingen å delta på kurs og eksterne fora, men tiden strekker ikke alltid til. Internt i HR-avdelingen er de god på elektroniske systemer. En HR-respondent i bedrift A prøver å melde seg på foraer på dette området for å dele sin kunnskap med resten av organisasjonen. Det er uten tvil HR i bedrift B som ser ut til å legge mest vekt på denne faktoren, hvor flere av respondentene sier at de deltar på HR-kurs, samlinger og seminarer, følger med på trender og abonnerer på tidsskrifter som HR Norge. Avdelingen er opptatt av nyere forskning og hvordan man kan implementere dette i egen organisasjon. Det blir også sagt at å følge med i bedriftsmiljøet er både lurt og viktig. HR i bedrift C forklarer at fokus på innovasjon og læring er tidkrevende og dermed faller litt bort. En HR-representant sier som følger: *“Noen av oss deltar på HR-relaterte seminarer innimellom, men vi er ikke flink å dele dette med resten av avdelingen.”*

I bedrift A blir det sagt fra mellomlederne sin side at HR-avdelingen oppleves som fremtidsorientert, mens selve bedriften oppleves som litt utdatert og gammeldags. I tillegg ønsker en mellomleder mer fokus på lederutvikling. Blant mellomlederne i bedrift B blir det uttrykt at det er svært viktig at HR har den spisskomeptansen som er nødvendig for fremtiden, og at de føler deres HR-avdeling er god på å oppdatere og utvikle seg etter behov. Bedrift C har derimot et dårlig inntrykk av HR-avdelingens fokus på å holde seg fremtidsrettet. Mellomlederne savner oppdaterte systemer og endringer i rekrutteringsprosessen. Alt er fremdeles slik det alltid har vært, og ønsket om nytenkning og innovasjon er stort.



## 4.2 Drøfting av forskningsspørsmål 1

For å besvare forskningsspørsmål 1 drøfter vi faktor 1 og 2.

### ***Hvordan bør HR jobbe eksternt mot mellomledelsen for være en troverdig aktivist?***

#### 4.2.1 Faktor 1: Bygge tillit gjennom resultater

For å være en troverdig aktivist må man bygge tillit gjennom resultater, og for å mestre dette ligger som nevnt tre nøkkelementer til grunn. Disse er som beskrevet i teorikapittelet kommunikasjon, å sette klare forventninger og å møte forpliktelser (Ulrich m.fl. 2017, 147). For å knytte faktor én til vår problemstilling stilte vi spørsmål til respondentene som ga oss svar på hvordan HR jobber for å skape tillit, og på hva mellomlederne forventer i relasjonen for at tillit skal oppstå. I arbeidet med å bygge tillit ligger fokuset til HR i å skape en god relasjon ut mot mellomlederne. Faktor én hjelper oss derfor å besvare første forskningsspørsmål: Hvordan bør HR jobbe ut mot mellomledelsen? Det må nevnes at praksis i bedriftene samsvarer mye med teorien når det kommer til denne faktoren, og at vi har gjort en rekke positive funn.

For å innlede faktoren ønsker vi å komme med et interessant funn som bekrefter teorien om å bygge tillit gjennom resultater på en positiv måte. En mellomleder i bedrift B uttaler nemlig at h\*n gjennom større utfordringer i arbeidsmiljøet har blitt ført tettere sammen med sin HR-kontaktperson. Mellomlederen uttaler følgende:

*“Jeg tror dette kommer av at vi har blitt utfordret på områder som er ganske tøffe. (...) Vi har hatt en del ukultur i avdelingen som vi har fått snudd om sammen. Overfor personalet her føler jeg at arbeidet vi har gjort i fellesskap med å inkludere folk i det de kan inkluderes i, så har vi fått ut det beste i hverandre. Et tett samarbeid og lære hverandre å kjenne har vært viktig.”*

Det kommer tydelig frem at mellomlederen sammen med HR har oppnådd et resultat som har ført til et sterkt tillitsbånd mellom dem. Sitatet illustrerer hvor viktig det er å bygge tillit gjennom resultater for å oppnå verdi i relasjonen mellom HR og mellomledelsen på lang sikt. Vi kan tenke oss at et samarbeid i bedriften videre vil bygge på sterk tillit, og dermed føre flere gode resultater i fremtiden.

Gjennom vår forskning ser vi at mellomlederne i de ulike bedriftene har bred enighet omkring deres forventninger i relasjonen med HR-avdelingen. Strukturen i de ulike bedriftene tyder på at HR-avdelingen ligger som en støttefunksjon i hierarkiet og at jobben deres er å bistå mellomlederne med rådgivning i alt fra rekruttering til personalsaker. Det er interessant å merke seg at mellomlederne i de tre bedriftene fremmer samme syn på hvordan tillit oppstår, nemlig ved at man kan bruke HR som den støttefunksjonen de er ment til å være. Dette innebærer i følge våre intervju at mellomlederne må bli sett og hørt samt at HR møter sine forpliktelser. Ulrich underbygger nettopp dette i sine studier av HR-kompetanser. Tilliten oppstår ved at HR-avdelingen støtter bedriften der det trengs, og ved å gjennomføre det man sier at man skal gjøre (Ulrich m.fl. 2012, 92).

De overnevnte forventningene til mellomlederne kan i alle bedriftene knyttes sterkt til HR-avdelingen sine fokusområder når det kommer til å bygge tillit. HR i bedrift B mener det er viktig å se behovet til mellomlederne og å være tilstede for dem der det trengs. HR i bedrift C synes det er viktig at mellomlederne får dele sine tanker rundt prosesser som blir iverksatt slik at de føler seg sett og hørt. HR i bedrift A forsøker også å inkludere mellomlederne, men synes dette kan være noe utfordrende da all informasjon ikke er ment til å videreformidles. Som forskningen viser støttes teorien i stor grad, og HR sin vei mot å lykkes i arbeidet med å skape verdi i relasjonen med mellomlederne kan anses å være nærhet gjennom god kommunikasjon og dialog. Dette understreker HR i bedrift A som sier at: *“Om man ser på alt det vi gjør, så handler det utrolig mye om kommunikasjon”*. Vi skal først diskutere kommunikasjonens betydning for dannelsen av tillit, og følgelig bevege oss inn på de to andre elementene. I arbeidet med drøftelsen har vi oppdaget sterke sammenhenger mellom sistnevnte.

#### 4.2.1.1 Kommunikasjon og dialog

Ulrich fokuserer i sin nyeste bok på enkle elementer som må oppfylles for å skape tillit. Deriblant finner vi at kommunikasjon og det å lytte til sine ansatte er en viktig kilde til å oppnå tillit gjennom resultater (Ulrich m.fl. 2017, 146). Kommunikasjon og dialog blir gjentatte ganger utpekt av HR og mellomlederne i våre studier som elementer for å skape tillit. Både mellomlederne i bedrift A og B forklarer at toveiskommunikasjon er ytterst nødvendig for å skape en god relasjon.

Når vi snakker om å skaffe seg tillit gjennom resultater kommer det frem to viktige poeng i bedrift A. For å skape tillit forsøker HR i bedrift A å kommunisere bakgrunnen til at ting blir gjort. Gjennom denne formidlingen er håpet å bli møtt med forståelse og respekt fra mellomlederne. Ved å opptre inkluderende og rettferdig i prosesser som har blitt utført tidligere, håper HR i bedrift A at tilliten til at ting blir gjort riktig er tilstede i kommende prosesser. En HR-respondent uttaler følgende:

*“Det er avgjørende at jeg har opptrådt ordentlig i tidligere prosesser.*

*Dersom de forstår at jeg har vært rettferdig i tidligere prosesser kan det hjelpe på denne situasjonen også.”*

Slik vi tolker tilfellet i bedrift A, er det ønskelig at mellomlederne skal føle seg ivaretatt i prosesser og at mellomlederne skal tørre å la HR stå for prosessene. Spurkeland (2012) påpeker at bærebjelken i en relasjon er tillit. Gjennom hans teori kommer det frem at tillit er en følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer, og som bygges ved repeterte tillitsvekkende handlinger (Spurkeland 2012, 35). Dersom HR klarer å kommunisere og holde en god dialog på hvorfor de gjør det de gjør, kan det antas å skape forståelse og respekt fra mellomledelsen. Dette kan igjen føre til tillit, fordi de vet til senere anledning at HR alltid opptrer ordentlig, opplysende, rettferdig og inkluderende.

Mellomlederne i bedrift B setter god dialog med HR høyt, og mellomlederne i bedrift C ønsker å motta tilstrekkelig informasjon der man har behov for det. Teorien understreker at HR skal være gode kommunikatører i utvekslingen av muntlige og skriftlige budskap (Ulrich m.fl. 2017, 147). En mellomleder i bedrift A vil ha tydelig kommunikasjon og enkel formidling uten tungt fagspråk fra HR. Vedkommende sier videre: *“HR trenger ikke å være følelsesløs selv om dårlige beskjeder skal gis. Det er mye bedre å ta på seg en objektiv fasade.”* Med dette poenget ønsker vi å påpeke hvor viktig det er for HR-avdelingen å reflektere over måten de formidler budskap på, også med tanke på kroppsspråk. Selv om det kan være tunge beskjeder som skal formidles, bør man ikke glemme at det er mennesker som tar imot disse beskjedene. Gjennom god og forståelig kommunikasjon ut mot mellomlederne vil man antageligvis kunne samarbeide bedre, i tillegg kan man tenke seg at tilliten forbedres ved at man føler større nærhet til HR-avdelingen. For ikke å snakke om tilstrekkelig informasjon slik bedrift C nevner. Dette sammen med tydelig kommunikasjon kan medføre at mellomlederne unngår misforståelser og enklere klarer å forstå hva som skal gjøres. Det kommer også frem at det meste av kommunikasjon foregår over mail og telefon, og det er bare bedrift B som har faste møter med mellomledelsen. For å oppnå felles mål, verdier og

spilleregler er det viktig med regelmessig kontakt, og samhandling over tid (Bang og Middelfart 2016, 66; Jacobsen og Thorsvik 2013, 128).

#### 4.2.1.2 Sette klare forventninger

Teorien forklarer at HR først og fremst må sette klare forventninger til dem som skal bidra til måloppnåelse (Ulrich m.fl. 2012, 93). Når vi snakker om å sette klare forventninger kan vi knytte dette til å møte forpliktelser, for hvordan skal man kunne møte sine forpliktelser uten å vite hva som forventes av en? Vi ønsker å sette et nytt lys på teorien, og vil følgelig drøfte hva positivt som kommer av at man setter klare forventninger til *hverandre* om hva som kreves i relasjonen. I bedrift C er det vanlig praksis at HR-avdelingen og mellomlederne setter av tid i forkant av et rekrutteringsarbeid, hvor de avklarer hvilken rolle de skal ha i prosessen. En respondent blant HR i bedrift B mener også at man må avklare på forhånd hvilke roller man skal ha i ulike prosesser. Her får begge parter komme med sine forventninger, noe som gjør prosessen ryddig og effektiv.

En mellomleder i bedrift C siterer følgende: *“Når man setter klare forventninger i forkant av et intervju blir situasjonen mer forutsigbar, og vi kan stole på at prosessen blir som forventet.”* Likevel er det ikke alle som setter av tid til forventningsavklaringer. HR i bedrift B svarer på et spørsmål om det jobbes med forventningsavklaringer i relasjonen, at det gjerne ikke jobbes nok med dette og at det kan være et punkt til forbedring. Man kan tenke seg at forventningsavklaringer er noe som går i glemmeboken og at man ikke tenker over gevinsten man oppnår. Arbeid omkring forventningsavklaringer er et punkt HR bør ta med seg videre i arbeidet mot en verdifull relasjon med mellomledelsen. På lang sikt tror vi at forventningsavklaringer kan bidra til bedre dialog, samarbeid og tilfredsstillelse fordi man vet hva som forventes av hverandre. På denne måten får man bedre relasjoner i bunn som gjør at tilliten bygges opp. I tillegg må det nevnes at forventningsavklaringer rundt det operative arbeidet HR bistår mellomledelsen med, kan tenkes å gjøre leveranser enda bedre samtidig som man unngår dobbeltarbeid.

I teorien blir det beskrevet at troverdige aktivister ønsker å motta tilbakemeldinger regelmessig og spesifikt for å kunne gjøre jobben sin enda bedre (Ulrich m.fl. 2012, 93). HR i bedrift C stiller forventninger til mellomlederne om å være ærlige og å komme med konstruktive tilbakemeldinger. Forventningsavklaringer sammen med klare tilbakemeldinger gjør at man får utført en regelmessig avsjekk slik som mellomleder i bedrift B sier at er viktig

for å unngå mistillit. Dette kan føre til at man sammen kommer frem til løsninger som passer for begge parter, og gjør at man bedre vet hvor man står i forhold til hverandre.

Tilbakemeldinger er som teorien påpeker svært viktig for at HR-avdelingen skal kunne forbedre seg, dette kommer vi nærmere inn på i faktor 3.

#### 4.2.1.3 Møte forpliktelser

Teorien fokuserer på at HR må holde sine løfter og levere den riktige løsningen til gitt tidsfrist (Ulrich m.fl 2012, 93). Blant mellomlederne ser vi store likhetstrekk omkring deres forventninger når det kommer til hva de krever av HR-avdelingen. Mellomleder i bedrift A uttaler seg følgende: *“Tillit er noe man må gjøre seg fortjent til. (...) Det er viktig å gjøre det man sier, og si det man skal gjøre”*, mens en respondent i bedrift B sier: *“All tillit bygger på at man forteller hva man har tenkt å gjøre, også gjør man det man har fortalt”*. En mellomleder i bedrift C følger etter med uttalelsen *“...dersom man holder det man lover så vil tilliten oppstå. (...) man må altså kunne stole på at man får den støtten og rådgivningen man trenger, når man trenger den.”* Vi ser tydelige sammenhenger mellom teori og funn, og tolker at et av de viktigste elementene i arbeidet med å skape tillit er å holde sine løfter. Slik vi også forstår disse funnene, er tillit noe som bygges over tid. Dette understreker Jacobsen og Thorsvik (2013) som påpeker at det kreves det samhandling over tid for å bygge tillit.

Ulrich peker videre på at det å møte sine forpliktelser også inkluderer grunnleggende elementer som man ofte tar for gitt. Dette kan være alt fra å møte til tiden til å delta og ta initiativ til å løse problemer (Ulrich m.fl. 2012, 93). Det kommer tydelig frem blant mellomledelsen i alle bedrifter at det er viktig for dem å få rådgivningen når man trenger den og ellers bevare tett dialog. Mellomlederne i bedrift A legger frem at *“...nærhet er nøkkelen til suksess”* og at: *“Man skal kunne tørre å stole på at HR gjør det man ber de om.”* For mellomlederne i bedrift B er det viktig med regelmessig kontakt og en avsjekk på hvordan ting er. Mellomlederne i bedrift C uttaler *“Man må kunne stole på at man får den støtten og rådgivningen man trenger, når man trenger den”*. Det kan tenkes at dersom mellomlederne ikke får hjelpen de behøver til den tiden man trenger, så kan det dannes mistillit i relasjonen. Dette kan i verste fall føre til at man ikke ønsker å benytte seg av HR sin støtte neste gang man trenger hjelp, og det blir derfor viktig at HR-avdelingen klarer å gjøre seg tilgjengelig og å prioritere riktig.

#### 4.2.2 Faktor 2: Påvirke og relatere seg til andre

Ved spørsmål om hvordan HR jobber for å få påvirkningskraft og gjennomslag, fremkom det at flere respondenter også her er opptatt av god kommunikasjon. Teorikapitlet forklarer at det er avgjørende for HR å skape felles forståelse og gode samarbeid for å sikre at det jobbes mot organisasjonens formål (Ulrich m.fl. 2012, 3). For å nå overordnede mål er det videre viktig at HR-aktiviteter er i tråd med virksomhetens formål (Kuvaas og Dysvik 2016, 31). Flere av HR-respondentene viser til at de er avhengige av en tett dialog med mellomlederne for å lykkes med nettopp dette. En HR-respondent fra bedrift B sier følgende:

*“Dersom HR skal kunne gi verdifulle bidrag til organisasjonen, må vi være i en dialog med ledelsen. Dersom vi skal drive utviklingsarbeid, som kanskje er det viktigste arbeidsområdet vårt, må prosessene kommuniseres noen linjer opp og ned. Vi står da mellom de ulike linjene.”*

Dette poengterer viktigheten av at det som blir utført av HR-aktiviteter er forankret i virksomhetens behov. Som et bindeledd mellom toppledelsen og mellomlederne mener vi HR innehar en unik posisjon som gir mulighet for å påvirke prosessene. I det følgende vil vi komme enda nærmere inn på kompetanser som er sentrale i spørsmålet om hvordan HR bør jobbe ut mot mellomledelsen for å bli en troverdig aktivist. Det å lykkes i å påvirke og relatere seg til andre er som teorien påpeker, helt avgjørende for å være en troverdig aktivist.

##### 4.2.2.1 Være genuint interessert i andre

HR-profesjonelle bygger et rykte som lojale rådgivere gjennom å forplikte seg til det som blir presentert av mellomledelsen (Ulrich m.fl. 2012, 98). Som det kom frem i teorikapitlet kan en slik forpliktelse skapes ved at HR viser interesse, opprettholder kontakt og tilbyr nyttig informasjon og hjelp. Det blir formidlet i intervjuene at HR-respondentene var opptatt av å bli oppfattet som viktige ressurser. En av HR-respondentene i bedrift B sier:

*“Det er viktig at de ikke ser på meg som en pest og en plage (...) men at det skal være en god ting å kople på HR. For da går prosessen slik den skal, at det blir enklere for dem.”*

Senere påpeker respondenten at for å få dette til må en hele tiden jobbe for å gi mellomlederne gode svar. Vi legger merke til at når HR selv er opptatt av å synliggjøre sin verdi vil de lettere nå frem til mellomlederne. En HR respondent i bedrift A uttaler også følgende: *“De skal være trygg på at jeg følger opp og er til hjelp for dem. At jeg er med på å hjelpe dem med å gjøre sin jobb.”* Dette kan sies å være i tråd med Ulrich (2012) sitt fokus på

å vise en genuin interesse, opprettholde kontakt og tilby nyttig hjelp. Blant mellomlederne vi har vært i kontakt med, uttrykkes det at de er opptatt av at HR skal være tilgjengelige for rettslige dilemmaer og komme med råd i vanskelige personalsaker. En mellomleder i bedrift B sier følgende:

*“Ting går for fort, vi gjør feil fordi vi har for lite ressurser. Feil kan være kostbare, og det har vi ikke råd til, derfor må vi ha mer HR-ressurser. Dette gir oss mer roen og trygghet i forhold til at det vi lander på er forankret i lovverket og regler. Jeg er likevel fornøyd med støtten jeg får i vanskelige saker, men skulle ønske jeg fikk mer av dette.”*

Blant mellomledere kom det frem i intervjuene at god støtte og tett dialog er helt vesentlig for å sikre effektive prosesser. Her går det likevel igjen at det etterspørres større kapasitet. Flertallet av respondentene er godt fornøyd med den kunnskapen og hjelpen HR bidrar med, men forteller at tiden legger begrensninger. Spesielt i bedrift B kommer dette med knappe ressurser frem. En mellomleder uttaler følgende på spørsmål om h\*n føler at h\*n får tilstrekkelig med støtte og oppfølging:

*“Skulle ønske jeg fikk litt mer tid, og dette er noe vi alle er enige om. Både HR og ledere, men det stopper i systemet (ref. toppledelsen). Vi føler vi må presse og jage HR, og dette er ikke bra over tid.”*

En mellomleder i bedrift A sier også følgende: *“Jeg personlig bruker HR mye, og skulle ønske jeg kunne gjort det i enda større grad uten å få dårlig samvittighet.”* Det er altså tydelig at mellomlederne ser nytteverdien av HR, men at mellomlederne likevel føler de er noe til bry på grunn av liten kapasitet.

#### *4.2.2.2 Handle med passende balanse av ydmykhet og selvsikkerhet*

En dyktig HR-medarbeider er i følge Ulrich (2017) både ydmyk og selvsikker. På spørsmål om hvordan det er viktig for HR å bli oppfattet svarer en HR-medarbeider i bedrift B kort og konsis: *“Profesjonell, en de kan stole på. Samarbeidsvillig, men samtidig tydelig.”* HR-respondenten i bedrift C mener det å vise at man har ekspertise og at de mestrer det de gjør, er nøkkelen til å kunne påvirke andre:

*“Vi er opptatt av å påvirke lederne, ved å lære dem vår kunnskap slik at de kan ta det med seg når de skal drive bemanning på egenhånd. Vi er en rådgivende part, og det er derfor ikke alltid selve gjennomslaget vi er ute etter.”*

Som teorien påpeker handler personlig kredibilitet om hvilke spor du setter igjen i samarbeid med andre (Ulrich m.fl. 2017, 142). I interaksjon med mellomledere er det altså HR sin jobb å sikre at mellomlederne kan stå på egne bein. En HR-respondent i bedrift A forteller at HR både er avhengig av toppledelsen og informasjon fra dem, samtidig som det er HR sin jobb å videreformidle godt begrunnede rutiner. Videre siterer respondente: *“Jeg prøver å skape forståelse slik at de (ref. mellomlederne) kan eie prosessene. Jeg er ikke bare instruerende.”* Vi ser på dette på som gode eksempler på at HR viser selvsikkerhet i form av ekspertkompetanse og evnen til å formidle denne videre, samtidig som HR er ydmyk i forhold til å la mellomlederne selv ta eierskap i prosessene. Bedrift C viser til viktigheten av å skape en felles forståelse og et godt samarbeid slik at avgjørelser blir tatt i fellesskap. Slik vi sammenfatter innhentet informasjon skapes merverdi ved at HR gir spillerom og beslutningsmyndighet til mellomlederne. Samtidig som HR spiller mellomlederne gode gjennom å formidle stødige prosedyrer.

#### 4.2.2.3 Vise personlig integritet og etikk

For at HR skal ha innflytelse er integritet og etikk viktige nøkkelement (Ulrich m.fl. 2017, 144). Dette henger tett sammen med overnevnte poeng, og spiller en sentral rolle i spørsmålet om hvordan HR bør jobbe ut mot mellomlederne for å kunne påvirke og relatere seg til andre.

Gode relasjoner bygges ved repeterte tillitsvekkende handlinger og utvikles gjennom interpersonlige erfaringer (Spurkeland 2012, 35). HR kan være med å fremme ønsket kultur i organisasjonen gjennom å opptre som rollemodeller og implementere gode prosedyrer. For å oppnå god innflytelse er det nødvendig med gode sosiale relasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013, 439). På spørsmål om hvordan HR kan jobbe for å bli oppfattet som troverdige og pålitelige svarer en HR-respondent i bedrift B: *“Jeg jobber kontinuerlig med måten jeg er og opptre på. Det er gjennom den daglige kontakten, og gjennom det jeg leverer.”* Det hele kan altså starte på individnivå ved å spre gode holdninger, ønske om samarbeid og opptre profesjonelt. En HR-representant fra bedrift A påpeker at det er viktig at mellomlederne kan være trygge på at h\*n undersøker noe om h\*n ikke vet. *“Det er viktig at jeg er troverdig, at jeg har belegg for det jeg sier. De skal være trygge på at det ikke er noe jeg personlig synser om.”* Spurkeland (2017) nevner samarbeid, kommunikasjon og laginnsats, samt mer effektiv og bedre konflikthåndtering som effekter av gode relasjoner. Dette er alle faktorer som bidrar til mer effektive prosesser på sikt.



### 4.3 Drøfting av forskningsspørsmål 2

For å besvare forskningsspørsmål 2 drøfter vi faktor 3 og 4.

#### ***Hvordan bør HR-avdelingen jobbe internt for å være en troverdig aktivist?***

##### 4.3.1 Faktor 3: Forbedre selvbevissthet

Som teorikapitlet påpeker er en av Ulrich sine fire faktorer mot å bli en troverdig aktivist å forbedre sin selvbevissthet. HR-avdelinger bør bevisst avdekke styrker og svakheter i sin rolle og sitt arbeid (Ulrich m.fl. 2012, 101). Dersom HR angriper denne faktoren med riktig tilnærming kan det på ulike måter føre til utvikling og verdiskaping i bedriften, særlig i deres relasjon med mellomlederne. I vår forskning har vi forsøkt å fokusere på mellomledernes inkludering og rolle i dette interne arbeidet. Vi valgte å stille HR-avdelingene og mellomlederne spørsmål om temaet *tilbakemeldinger*, både med tanke på hvordan det prioriteres og blir tatt i mot. Våre funn har vist seg å være overraskende og spennende.

Ulrich påpeker at denne aktiviteten og faktoren er en kontaktsport, noe som betyr at det kreves bistand, åpenhet og samarbeid fra organisasjonen (Ulrich m.fl. 2012, 102). Til tross for at vi bruker denne faktoren som forslag til hvordan HR kan *jobbe internt i avdelingen* for å bli en troverdig aktivist, ser vi altså at mellomlederne kan brukes som verktøy i avdekkingen av styrker og svakheter gjennom tilbakemeldinger. Bedrift B og C bruker HR-avdelingsmøtene til å diskutere opp- og nedturer. HR i bedrift C sier følgende:

*“...dette er verdifullt da de andre på avdelingen kan ha fanget opp noe vi selv ikke har observert. Sammen kan vi diskutere og reflektere rundt hvordan å forbedre dette.”* En slik diskusjon er positiv fordi den skaper refleksjon og flere interne synspunkter på hvordan å forbedre seg selv, men i følge teorien vil det altså være verdifullt å inkludere informasjon fra mellomlederne. Dersom diskusjonen foregår uten eksterne synspunkter, kan det tenkes at subjektive faktorer spiller inn og verdiskapningen i prosessen vil ikke optimaliseres.

Tilbakemeldinger påpeker hva andre mener, og dermed blir det mulig å rette opp i feilinntrykk (Ulrich m.fl. 2012, 214). Dette vil spesielt være viktig i HR sin funksjon, fordi som teorien sier er HR-avdelingen utformet for å være en støttefunksjon gjennom aktiviteter som råd, anbefalinger og bistand til resterende organisasjon (Thorsvik og Jacobsen 2013,95). På samme måte som en leverandør er ute etter tilbakemeldinger på sine produkter og

leveranser, mener vi at HR-avdelingen bør være opptatt av tilbakemeldinger fra sine interessenter, i denne sammenheng mellomlederne, for å gjøre seg brukervennlig og forbedre sin funksjon. Dersom mellomlederne ser svakheter i HR-arbeidet vil ikke avdelingen brukes for det de er verdt, og relasjonens verdi svekkes. Ulrich med kolleger (2012) nevner flere gode spørsmål som kan stilles mellomlederne, blant annet *“Hva er gapet mellom tiltenkt og oppfattet lederskap fra HR-avdelingen?”*. Kultur er også med på å skape verdi i forhold til samarbeid, koordinering, tillit og gjensidig avhengighet, som med andre ord er viktige momenter i verdiskaping (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128). Vi ser at flere av bedriftene jobber for å skape felles kultur, ved å for eksempel å invitere mellomlederne med på sine HR-aktiviteter som rekruttering og utviklingsprogrammer. Likevel er det ingen indikasjoner på at HR-avdelingen evaluerer prosessene i ettertid.

Et gjennomgående svar fra alle mellomlederne var at de trodde eller hadde opplevd at HR-avdelingen ville tatt mot konstruktive tilbakemeldinger og endret seg deretter. En av mellomlederne i bedrift B forklarer at: *“Jeg vil påstå at tilbakemeldinger blir tatt seriøst, og at HR tar det til seg. Dette skaper trygghet, ro og harmoni.”* Teorien underbygger sitatet; Ulrich påpeker at ved å utvikle sin selvbevissthet viser HR-avdelingen ansvarlighet som igjen skaper tillit og respekt fra andre avdelinger (Ulrich m.fl. 2012, 201). Dersom HR-avdelingen overser tilbakemeldinger, eller står stille i et spor hvor de for eksempel er destruktiv fremfor produktiv vil dette kunne skape frustrasjon. Teorien understreker vårt poeng; Ulrich beskriver faktoren som svært viktig for å bygge relasjoner i bedriften (Ulrich m.fl. 2012, 101). I bedrift A påpeker en av mellomlederne at: *«Det er ikke alltid viktig å ha rett dersom jeg kommer med tilbakemeldinger, men det er godt å vite at noen hører på meg»*. En annen mellomleder i bedrift B sier at: *“Det er viktig at vi får komme med tilbakemeldinger, og føle at vi blir hørt”*. Som vi ser setter mellomledere pris på å kunne gi tilbakemeldinger som blir hørt. Dette kan gi ringvirkninger som tillit og troverdighet.

I følge Ulrich bør det ligge en kompetansemødel til grunn i HR-avdelingen som identifiserer og skiller ansvarsområder (Ulrich m.fl. 2012, 103). Bedrift A og B forklarer at de *forsøker* og *ønsker* å ha fokus på tilbakemeldinger fra mellomledelsen, men de har ikke har en fast strategi eller organisert fremgangsmåte å håndtere slike aktiviteter på. En av HR-rådgiverne i bedrift B siterer: *“Jeg har ikke et organisert forhold til det, men i forhold til de lederne jeg server så ønsker jeg veldig gjerne at de skal gi meg tilbakemeldinger.”* Dette er et rødt flagg slik vi oppfatter teorien, da det påpekes at man bør bevege seg innenfor et rammeverk. Den vanligste

praksisen for begge bedriftene er å be mellomlederne om tilbakemeldinger direkte etter møter, opplæring og andre prosesser omkring hvordan de syntes det gikk. En av HR-respondentene i bedrift B sier følgende: *“Jeg tror det er viktig å evaluere når man er i prosesser, og at man hele tiden får tilbakemeldinger i forhold til hvordan man gjør ting.”* Vi tolker dette som positivt fordi tilbakemeldingene ligger friskt i minne og blir nøyaktige. Det ser uansett ut som en uformell prat, og ikke som et fast regime eller prosess på innsamling av tilbakemeldinger, hvor HR systematisk noterer og evaluerer. Et forslag kan være aktiviteten “after-action-review” som Ulrich nevner, hvor tilbakemeldinger systematisk vurderes med spørsmål om *hva som gikk bra, dårlig og hva som kan forbedres etter aktiviteter* (Ulrich m.fl 2012, 103). Et annet eksempel kan være SWOT-analyser slik som bedrift B tidligere har praktisert. Vi ser at avdekking av styrker og svakheter bør planlegges, prioriteres og settes på agendaen med faste rammer og fremgangsmåter.

Et viktig sitat fra en av HR-respondentene i bedrift C var følgende: *“Vi har verken tid eller mulighet til å løpe rundt på avdelingene for å gi og få tilbakemeldinger fra mellomlederne.”* Dette sitatet sier at ressursene ikke strekker til i form av tid og bemanning, noe som bekreftes av mellomlederne i to av bedriftene som sier at de tror HR-avdelingen er overbelastet med arbeid. I bedrift C har mellomlederne aldri blitt spurt om tilbakemeldinger, noe respondentene tror handler om denne tidsklemmen. Sitatet sier også noe om holdningen til å gjennomføre slike prosesser. Den ene HR-ansatte var nemlig i forsvarsposisjon da vi stilte spørsmål om temaet, og vi merket på kroppsspråk og tonefall at dette ikke var en prioritering h\*n ønsket å fokusere på. Som Ulrich sier er det helt avgjørende at HR-avdelingen har tro på endringer for at de skal mestre denne faktoren (Ulrich m.fl. 2012, 102). Ulrich sier også i nyere forskning at læring handler om å være åpen for forbedring (Ulrich m.fl. 2017, 142). Et slikt svar kan tyde på at denne personen ikke er åpen, har nok kunnskap og tro på faktorens potensiale i forhold til verdiskaping.

Det kan virke som at tilfeldigheter, holdninger, prioriteringer og ressurser styrer om selvbevissthet blir et fokusområde i bedriftene. Bedrift B påpeker et interessant poeng i forhold til dette, da en HR-representant sier at: *“Det kommer an på hvordan mellomlederen er som menneske om de ønsker å komme med tilbakemeldinger eller ikke.”* Dette viser at med en vag tilnærming til faktoren vil tilfeldigheter påvirke informasjonens omfang og kvalitet. Det kan være hensiktsmessig med en kultur med felles spilleregler og tillit som grunnmur for å mestre det sosiale samspillet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 66, 127). Bedrift B virker å være

opptatt av en slik kultur, fordi både respondentene fra HR og mellomlederne påpeker at de er opptatt av å gi *hverandre* tilbakemeldinger med jevnlig mellomrom, noe som fører til god kontakt og åpenhet. HR er altså opptatt av å skape kjemi med eksterne aktører, noe som er viktig i troverdig aktivist-domenet. En av mellomlederne i bedrift B mener at det blir feil å kreve tilbakemeldinger uten å gi noen selv. Her ser vi at en felles kultur som inneholder normalisering av tilbakemeldinger kan føre til smitteeffekt. Denne effekten påpeker Ulrich som fordelaktig, ved å si at å jobbe med egen selvbevissthet vil kunne smitte over på resterende organisasjon (Ulrich m.fl 2012, 102). Vi ser at denne samhandlingen skaper verdi, fordi bedriften som helhet blir sterkere.

Etter et overordnet blikk i oppgavens forskning ser vi at mellomlederne fremstår som relativt fornøyd med HR-avdelingen. Dette kan påvirke HR sitt manglende fokus på faktoren, fordi det ikke ser ut til å være behov for utvikling. Det er derimot ikke bare grad av tilfredshet som skal vurderes. I følge Ulrich må det hele starte med å lære om blant annet egen identitet og arbeidsmiljø (Ulrich m.fl. 2012, 206). Vi ser i vår forskning at det finnes forbedringspotensial innenfor disse områdene. Identitet kan blant annet avdekkes gjennom synet på struktur og hvor HR-avdelingen plasseres i bedriften. Mellomlederne er uenig om HR-avdelingen er en del av toppledelsen, eller en ekstern stabfunksjon som skal støtte topp og mellomledelsen slik teorien forklarer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 95). HR må også bevisstgjøre seg selv på at det er deres relasjoner som skaper respekt og autoritet, ikke posisjonen i bedriften (Spurkeland 2012, 35). Det er viktig at HR-avdelingen definerer og identifiserer sin rolle ovenfor mellomledelsen, for å unngå eventuelle misoppfattelser som kan påvirke deres relasjon i uheldig retning. Dersom bedriften identifiserer HR som toppledelsen, vil det kunne forårsake en brems i samarbeidet fordi det kan oppfattes som at HR besitter mer makt enn hva de gjør. Oppsummert ser vi at HR-avdelingene har et forbedringspotensialer da det kommer til å avdekke styrker og svakheter, og det er flere områder de burde øke sin selvbevissthet for å bli optimalisere sin avdeling.

#### 4.3.2 Faktor 4: Styrke HR-avdelingens profesjonalitet

Denne faktoren tar for seg hvordan å styrke HR-avdelingens profesjonalitet gjennom læring og innovasjon (Ulrich m.fl. 2012, 104). Den tidligere nevnte faktor tre som omhandlet å utvikle egen selvbevissthet, studerer “hvordan vi gjør HR” ved å se på seg selv som avdeling. Denne faktoren handler derimot om “hvordan andre gjør HR”, og utforsker hvordan andre kilder oppnår og anbefaler veien til suksess. Vi stilte spørsmål som ga oss svar på hvordan

HR arbeider for å holde seg konkurransedyktig, og om mellomlederne ser på HR-avdelingen som fremtidsorientert. Faktor fire er helt klart med på å besvare hvordan HR-avdelingen kan jobbe internt som avdeling for å bli en troverdig aktivist, og vi skal med dette legge frem hvordan denne kompetansen kan skape verdi i relasjonen med mellomledelsen.

Som teorien påpeker er en av HR sine viktigste funksjoner å utvikle og holde på kompetanse i organisasjonen for å oppnå organisatorisk suksess (Jacobsen og Thorsvik 2013, 240). Det er viktig at HR også deltar i slike prosesser, og ikke bare veileder andre til å gjøre det. Videre påpeker teorien at det er viktig å gå ut av egen komfortsone, ta risikoer og utfordre nåværende praksis for å bli en troverdig aktivist i organisasjonen (Ulrich m.fl. 2012, 87). Hvordan skal HR få resterende organisasjon til å utvikle sin kompetanse, dersom de ikke selv gjør det samme og går frem som gode forbilder?

For å styrke HR-profesjonaliteten forklares det at man blant annet kan delta i HR-profesjonelle organisasjoner og events, bygge eksterne nettverk og lære av sine kolleger (Ulrich m.fl. 2012, 104). Som teorien sier kan man bruke kolleger for utvikling, og da kan det være hensiktsmessig å bruke mellomledelsen da de er HR-avdelingens første ledd ut mot resterende organisasjon. Deres input og kunnskap kan derfor være svært verdifull for å skape en ressurssterk og brukervennlig avdeling. Bedrift A og B deltar på kurs og seminarer for å følge med på trender. En av HR-respondentene i Bedrift B virker svært opptatt av å følge med på nyere forskning og å dele dette med sine kolleger:

*“Jeg deltar på samlinger arrangert av HR-Norge for å høre hva nyere forskning sier, og hva de er opptatt av. Dette ønsker jeg å formidle inn i egen organisasjon. Nye teorier gir nye muligheter.”*

Her kan det også trekkes paralleller mot det Yong (2016) sier om å forbli konkurransedyktige gjennom å bruke kunnskap om bedriftsmiljøer og eksterne forretningstrender i interne strategier. Kunnskapen som bedrift A og B tilegner seg på seminar og kurs bør altså strategisk settes på egen agenda for å øke avdelingens konkurransedyktighet. På denne måten er HR en strategisk forretningspartner og troverdig aktivist samme tid.

En annen mellomleder i bedrift B sier at: *“Det er viktig å se ting i fugleperspektiv, det kan være lett å gå seg vill hvis ikke. (...) Og så får du en oversikt over om det vi gjør er i tråd med eller i strid med det som skjer ellers.”* Ved å delta i eksterne fora vil man altså få en oversikt og indikasjon på om man er på riktig sted i bedriften. Denne faktoren kan derfor gli inn i

faktor tre fordi man her utvikler egen selvbevissthet samtidig som man søker læring og innovative ideer mot forbedring. Som vi har nevnt tidligere vil det være verdifullt med en felles kultur i bedriften hvor det ligger en grunnleggende antagelse om at man bør være nytenkende, innovativ og ha et sterkt ønske om å dele ny informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Det ser ut til at bedrift B har mestret dette fordi de sier at: *“...hos oss er det lav terskel for å tenke høyt og dele ny informasjon.”* Bedriften har altså en toleranse, aksept og samkjøring i forhold til å tenke nytt, noe som skaper tryggere relasjoner, samarbeid og delingskultur innad i bedriften.

Vi ser at bedrift C ikke har mye fokus på å øke sin profesjonalitet. En av HR-responentene forklarer at: *“Dette er tidkrevende, og vi har ikke et voldsomt fokus på dette. Noen av oss deltar på HR-relaterte seminarer, men vi er ikke flink å dele det med resten av avdelingen.”* Igjen ser vi at kultur, tid og ressurser preger aktivitetene i HR-avdelingen. Mellomlederne i bedriftene ser for det meste ut til å se på HR-avdelingene som fremtidsorientert, mens de i bedrift C nølende forklarer at: *“Nei, jeg ser ikke på dem som spesielt fremtidsorientert da både systemer og personalarkiver er gamle og utdaterte.”* En av mellomlederne i bedrift A kommer med en interessant tanke i forhold til dette. Respondenten poengterer at menneskene i HR-avdelingen ser ut til å være fremtidsorientert, men at bedriften i seg selv er utdatert og ikke åpen for endring. Dette er synd da det bidrar til at HR ikke får blomstre, styrke sin profesjonalitet og utvikle seg til den troverdige aktivisten de ønsker å være. Her ser vi hvor viktig det er at HR bruker sin posisjon, som strategisk forretningspartner, å overbevise toppledelsen om gevinsten som kan oppstå ved å implementere innovasjon og læring i bedriftens strategi.

Slik vi forstår teorien er det uheldig dersom man ikke løfter blikket og tar lærdom fra andre bedrifter, og det svekker HR-avdelingens konkurransedyktighet (Ulrich m.fl. 2012, 104). Dessverre får vi ingen indikasjon på at noen av bedriftene søker råd og innsikt i lignende organisasjoner slik som anbefales. Fordelen er på sin side at en slik innsikt kunne gitt svært nyanserte svar på viktige momenter HR-avdelingen kunne dratt nytte av. Denne oppgaven omhandler hvordan å skape verdi i relasjonen med mellomlederne, og faktor fire er et nyttig verktøy på flere måter mot å oppnå en verdifull relasjon. For det første kan man bruke andre bedrifter til å se hvordan de jobber ut mot mellomledelsen. Med slik kunnskap kan man implementere eksterne strategier i egen virksomhet, og få spesifikke forslag på hvordan å skape gode relasjoner. For det andre kan man få innsikt i og kunnskap om nye

utviklingsmetoder og programmer, som igjen kan brukes for å heve kompetansenivået blant mellomledelsen. På denne måten bemerker mellomledelsen seg at HR har dem på sin prioriteringsliste. Mellomlederne i bedrift A sier for eksempel at de savner fokus på lederutvikling. Da dette er et behov hos dem kunne det vært en god inngangsport for HR å bruke for å skape verdi i relasjonen. For det tredje kan mellomledelsen se at HR velger å være nytenkende og opptatt av læring, noe som skaper tiltro og respekt fra mellomledelsen på samme måte som vi drøftet i faktor 3. Dette fordi de blir sett på som profesjonell, fremtids- og utviklingsorientert. Vi ser for eksempel i bedrift A at HR har høy kompetanse på teknologiske systemer, og her prøver de/hun å melde seg på foraer for å bistå med sin kunnskap. Her ser vi at HR deler av sin kunnskap, og jobber ikke bare for egne mål og strategier.

## 7.0 Konklusjon

Det har vist seg gjennom denne bacheloroppgaven at HR-avdelinger kan danne et godt utgangspunkt til hvordan å skape verdi med mellomledelsen ved å fremstå som troverdige aktivister. Verdien skapes først og fremst fordi virkninger av å være troverdige aktivister er tillit, innflytelse og respekt. Det skapes også verdi ved å inkludere mellomlederne i prosessen mot å bli troverdige aktivister fordi de føler seg hørt, inkludert og prioritert. Vi har sett likheter og ulikheter i hvordan bedriftene vi har samarbeidet med praktiserer og fokuserer på momenter i troverdig aktivist-domenet. Oppsummert ser vi at det med ulikt omfang er forbedringspotensiale fordi relasjonsbygging ser ut til å bli noe nedprioritert i HR sin ellers hektiske hverdag. Analysekapittelet fremstiller flere grunnleggende, men likevel viktige momenter HR-avdelingene bør være bevisst på for å skape verdi i denne relasjonen. Dette vil følgende presenteres som konklusjonen i denne oppgaven. Våre anbefalinger som videre blir presentert er vår besvarelse på problemstillingen: *Hvordan kan HR skape verdi i relasjonen med mellomledelsen?*

I det første forskningsspørsmålet “*Hvordan bør HR jobbe ut mot mellomlederne for å være en troverdig aktivist?*”, ser vi at faktor én *tillit gjennom resultater* er en forutsetning for faktor to, *påvirke og relatere seg til andre*. Begge må prioriteres for å skape en god relasjon til mellomlederne. HR bør inneha grunnleggende kompetanser når det kommer til å skape tillit i relasjonen til mellomlederne gjennom tilstedeværelse, regelmessig dialog og ærlighet. Ved å begrunne prosedyrer og aktiviteter vil det kunne skapes en større forståelse for hvordan dette bidrar til å nå overordnede mål. Også for å lykkes i å påvirke og relatere seg til andre bør HR

jobbe for å opprettholde god kontakt og handle med integritet i form av å være gode rollemodeller og holde sine løfter. Dette er områder våre respondenter i stor grad er opptatt av. Likevel ser vi forbedringspotensialer og ønsker å komme med konkrete anbefalinger for å svare på vår overordnede problemstilling til hvordan HR kan jobbe ut mot mellomledelsen for å skape verdi i relasjonen.

Våre anbefalinger er at HR bør:

### **Anerkjenne mellomlederne**

*Mellomlederne føler seg av betydning fordi de blir sett, hørt og prioritert.*

- Være en støttefunksjon som ser og prioriterer behovet til mellomlederne. Vise genuin interesse og følge opp.
- Gi mellomlederne mulighet til å dele tanker om prosesser og aktiviteter.
- Sørge for at mellomlederne får ta beslutninger på egenhånd.
- Gjøre seg tilgjengelig og være tilstede også i rolige perioder.

### **Fokusere på sin kommunikasjon i samhandling med mellomlederne**

*Kommunikasjon fungerer som limet som holder organisasjonen sammen, og danner grunnlag for læring, beslutning og samhold.*

- Lytte til medarbeidere og fremme toveiskommunikasjon.
- Jevnlig kontakt for å unngå misforståelser og forebygge mistillit.
- Unngå vanskelige fagterminologier.
- Sørge for muntlige og skriftlige budskap som er tilstrekkelig, tydelig og forståelig.
- Formidle felles mål på en forståelig og overbevisende måte.
- Ha fokus på nærhet og tett dialog også i rolige perioder.

### **Sette klare forventninger**

*Ved å vite hva som forventes i relasjonen oppstår det forutsigbarhet, samarbeid og dermed tillit.*

- Rolleavklaringer i prosessers oppstartsfase for å sikre kvalitet og effektivitet. *For eksempel i rekrutteringsprosesser.*
- Sette tidsfrister og kreve det tilbake.



## **Være ydmyk og tydelig**

*Sikrer at mellomlederne har tiltro til HR. Det oppstår trygghet, fortrolighet og innflytelse i relasjonen.*

- Handle med passende balanse av ydmyk- og selvsikkerhet. Eksempelvis unngå å være for instruerende.
- Fokuserer på å være en rådgivende part fremfor å henge seg opp i selve gjennomslaget.
- Gi tilstrekkelig informasjon for å unngå usikkerhet.

## **Synliggjøre sin ekspertise og spille mellomlederne gode**

*Det skal være positivt å kople på HR. Prosessene effektiviseres og man unngår kostbare feil.*

- Appellere gjennom ekspertise og profesjonalitet. Formidle gode, profesjonelle og faglig riktige svar.
- Vise til teori, målinger og statistikk.
- Gi mellomlederne spillerom og beslutningsmyndighet, sørge for at de føler eierskap til prosesser. Dette kan gjøres gjennom å formidle stødige prosedyrer og sikre at avgjørelser blir tatt i felleskap.

## **Fremstå med integritet**

*For di hver enkelt medarbeider kan bidra til å skape positive ringvirkninger i organisasjonen.*

- Være en rollemodell på individnivå.
- Holde sine løfter og møte sine forpliktelser. Eksempelvis møte til tiden og gjennomføre det man har lovet.
- Leverer riktig løsning til gitt tidsfrist.
- Prioritere saker i rekkefølge etter hva som brenner mest.
- Opptre profesjonelt og være en objektiv part.

I det andre forskningsspørsmålet “*Hvordan bør HR-avdelingen jobbe internt for å være en troverdig aktivist?*”, har vi brukt faktorene som omhandler å avdekke HR-avdelingens styrker og svakheter, og å øke bedriftens profesjonalitet gjennom læring og innovasjon. For å mestre disse to oppgavene, har vi sett at det er nødvendig å be resterende organisasjon, og da gjerne mellomlederne, om råd og innspill til forbedring. Det bør ligge en felles kultur i bunn, hvor kjemien er god og tilbakemeldinger og deling av informasjon aksepteres. Dette vil føre til ringvirkninger som sterkere relasjoner med samarbeid, tillit og respekt til grunn. Vi har for eksempel sett at ved å fokusere på utvikling beviser HR at de ønsker å fremstå som en

selvkritisk og fremtidsorientert avdeling, noe som skaper anerkjennelse og positive holdninger fra mellomledere. Det kommer derimot frem i vår forskning at dette nedprioriteres på grunn av tid og ressursmangel. Derfor har vi brukt teori og drøfting for å komme med faste holdepunkter og anbefalinger på momenter som bør iverksettes internt i avdelingen for å bli en troverdig aktivist.

Våre anbefalinger er at HR bør:

### **Danne kultur for tilbakemeldinger, kreativitet, innovasjon og deling**

*Dette skaper fellesskap, trygghet, gjensidig avhengighet og tillit. Smitteeffekt!*

- Skape kjemi med mellomlederne som grunnlag. Kan for eksempel gjøres ved *kaffetrakteren, teambuilding eller å invitere mellomlederne med på HR-aktiviteter.*
- Skape rammer der nye idéer og kreativitet aksepteres. HR bør fremtre som rollemodeller for å fremme smitteeffekt.
- Påpeke viktigheten av å avdekke styrker og svakheter, og å være innovativ.
- Ikke bare kreve tilbakemeldinger og nye ideer, men også gi og gjøre dette selv.

### **Avdekke styrker og svakheter**

*For di det øker HR-avdelingen sin selvbevissthet og legger grunnlag for endring.*

- I sitt arbeid og sin rolle identifisere momenter som leveranse, identitet, arbeidsmiljø og relasjoner.
- Være åpen for konstruktive tilbakemeldinger og anerkjenne endringsbehov.
- Vise handlekraft etter avdekking av styrker og svakheter. Dette fører til respekt og tillit fra mellomlederne.

### **Aktivt søke tilbakemeldinger**

*HR inkluderer mellomlederne og viser at deres tilbakemeldinger er betydningsfull*

- Både positive og konstruktive tilbakemeldinger. Krever bistand, åpenhet og samarbeid fra resterende organisasjon for å få et objektivt bilde på situasjonen.
- Se på seg selv som en tjeneste som kontinuerlig jobber for brukervennlighet ved å spørre mellomlederne om tips til forbedring.
- Stille spørsmål som for eksempel: *“Hva er gapet mellom tiltenkt og oppfattet lederskap fra HR-avdelingen?”*

## **Systematisk innhente og bearbeide tilbakemeldinger**

*Dette fører til en kvalitetssikret helhetsvurdering. Avdekking blir en naturlig prosess som fører til kontinuerlig forbedring.*

- Avdekke styrker og svakheter på en profesjonell måte, med kvalitet og omfang.
- Prioritere og sette aktiviteter på agendaen med faste rammer og fremgangsmåter.
- Bruke HR sin kompetansemodell som rammeverk på hvilke områder man må avdekke.
- Innhente tilbakemeldinger direkte etter prosesser, for å sikre presisjon og ærlige svar.
- Avdekke med jevne mellomrom.
- Eksempel på tiltak: *After-action-review, SWOT-analyse, kvalitetssikrede undersøkelser.*

## **Søke ny kunnskap og innovasjon**

*Fordi HR holder seg fremtidsorientert og konkurransedyktig, og de viser et ønske om å øke faglig tyngde, profesjonalitet og tidsriktige trender.*

- Overbevise resterende organisasjon om gevinsten av innovasjon og læring.
- Delta i HR-profesjonelle organisasjoner og events. For eksempel *HR Norge, seminarer, kurs, videreutdanning.*
- Være åpen for å lære av mellomlederne, men også andre organisasjoner.
- Ta risikoer og gå utenfor egen komfortsone for å skape verdi i organisasjonen.
- Implementere ny kunnskap og ideer inn i organisasjonens strategi. HR blir da en strategisk forretningspartner og troverdig aktivist på samme tid.
- Aktivt søke kunnskap innenfor utvikling, slik at HR kan tilby mellomlederne oppdaterte og tidsriktige utviklingsmuligheter.

### **7.1 Refleksjon og kritikk av egen oppgave**

Avslutningsvis vil vi reflektere rundt undersøkelsens fremgangsmåte og mulige svakheter som kan ha begrensninger for oppgavens konklusjon. Først og fremst er det viktig å poengtere at det finnes mange innfallsvinkler til temaet vi berører, og at vår oppgave kun er basert på kompetansen troverdig aktivist supplert med tilleggsfaktorene kultur, struktur og kommunikasjon. På grunn av oppgavens omfang kunne vi ikke gå dypt inn i sistnevnte, men så det nødvendig å inkludere disse for å skape en større ramme rundt teorien. Likevel er det mye vi ikke har tatt høyde for, noe som kan ha ført til en svakere beskrivelse av fenomenet

I innsamlingen av data for å svare på problemstillingen ønsket vi å inkludere tre bedrifter, med respondenter fra både HR-avdelingen og mellomledelsen. Det oppsto et betydelig større tidspress da en av bedriftene trakk seg veldig langt ut i prosessen. Vi måtte finne en ny bedrift på kort varsel, hvor denne bare hadde kapasitet til å stille med to istedenfor fire respondenter. Dette er en svakhet i forhold til omfang og bredde i informasjonsinnsamlingen. En annen svakhet kan ha vært at vi kontaktet bedriftene gjennom HR-avdelingen, og at det videre ble deres oppgave å finne deltakere til å representere mellomledelsen. Det kan med dette tenkes at valg av mellomledere falt på personer som vedkommende allerede hadde en tett relasjon til. Temaet vi berører kan for mange oppleves som litt sensitivt, som kan påvirke graden av ærlighet i våre tilbakemeldinger. For å styrke oppgavens troverdighet mener vi det ville vært hensiktsmessig å ta kontakt med alle gjennom en tredjepart i bedriften, eller å selv ta direkte kontakt med begge parter.

Helt fra starten av semesteret var vi veldig ivrige på å komme i gang. Når vi ser tilbake og reflekterer over prosessens gang er det en del ting vi ville gjort annerledes. Oppgaven vi hadde foran oss var langt mer omfattende enn noe annet vi har jobbet med tidligere, og vi hadde vanskelig for å forstå hvor viktig det er med et grundig forarbeid. Spesielt nytt var det med utforming av intervjuguide og innhenting av informasjon gjennom dybdeintervju. Vi var redd for å stille for direkte spørsmål, og spesielt at intervjuet skulle bli alt for langt. Til ettertanke ser vi at vi var litt *for* redd for å stille direkte spørsmål, og at vi gjerne kunne brukt noen minutter ekstra per respondent for å få fylle inn noe vag informasjon.

## 7.2 Forslag til videre forskning

Med hensyn til oppgavens størrelse og omfang valgte vi å konsentrere oss om relasjonen mellom HR-avdelingen og mellomledelsen sett ut i fra HR-kompetansen å være en troverdig aktivist. Tatt i betraktning at dette bare er en av mange HR-kompetanser i Ulrich (2017) sin modell, ville det vært interessant å undersøke også andre kompetanser og hvilken påvirkning de har i relasjonen til mellomledelsen.

Vi har i vår forskning bemerket oss at mellomlederne har ulik oppfatning om hvor HR er plassert i hierarkiet, altså om de er en støttefunksjon eller en del av toppledelsen. Dette kan trolig være en brems i deres relasjon, da mellomlederne ikke er sikker på hvem HR ønsker å

bistå. Forslag til videre forskning er derfor rolleforståelse og forventningsavklaring. Videre mener vi det ville vært spennende å sikte mer bredt, ved å se på relasjonen mellom HR og organisasjonen for øvrig. Dette fordi en slik vinkling vil gi en mer nøyaktig beskrivelse på hvordan HR bør bygge sine relasjoner, på grunn av et bredere spekter av innfallsvinkler.

Det har vært gjennomgående i vår forskning at både HR-avdelingene og mellomlederne påpeker at HR-ressursene er knappe. Vi vil derfor også anbefale å forske videre på behovet for HR-ressurser, gjerne i ulike type bransjer. I årene som kommer tror vi likevel at HR kommer til å få en betydelig større rolle i organisasjonen, og vil derfor anbefale å se nærmere på nettopp HR sin rolle og hvordan synliggjøre sin verdi overfor både toppledelse og organisasjonen som helhet. Essensen i anbefalingen vår er at HR-avdelingen selv har en viktig oppgave i utviklingen av fagfeltet - og at fokuset bør rettes mot hvordan de kan jobbe for å bli en viktig bidragsyter i enhver fremtidsrettet organisasjon.

## 8.0 Litteraturliste

### 8.1 Bøker

Bang-Hansen Henning og Thomas Nettet Middelfart. 2016. "*Effektive ledergrupper*". 1. Utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. "*Hvordan gjennomføre undersøkelser*". 3 utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013: "*Hvordan organisasjoner fungerer*". 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. "*Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*". 5 utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2017. "*HR og personalledelse*". 1. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laurdal. 2014. *Strategisk HRM 1 - Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS.

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

Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart og Patrick M. Wright. 2012. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 8.utg. New York: McGraw-Hill Irwin.

Spurkeland, Jan. 2012. "*Relasjonskompetanse*". 2. Utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Spurkeland, Jan. 2017. "*Relasjonsledelse*". 5. Utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.

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

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

## 8.2 Tidsskriftsartikler

Huy, Quy Ngyen. 2001. "*Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers*". Sage Journals. Lesedato 22.02.2019:  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/3094890>

Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mike Ulrich. 2012. Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In. Chapter 1: Overview and Logic. New York: McGraw-Hill.

Woolridge, Bill, Torsten Schmid og Steven W. Floyd. 2008. "*The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research*". Journal of Management Lesedato 22. februar 2019:  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206308324326>

## 8.3 Internettkilder

HR Norge. "*HRs nye oppdrag*". Lesedato 7. mars 2019:  
<https://hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/strategisk-hr/hrs-nye-oppdrag>

Leveraas, Paal. 2017. "*Verdenslansering: HR Norge presenterer Dave Ulrichs nye HR kompetansemodell*". HR Norge. Lesedato: 25.02.2019:  
<https://hrnorge.no/aktuelt/verdenslansering-hr-norge-presenterer-rbls-nye-hr-kompetansemodell>

Wright, Patrick, John W Boudreau, David Pace, Libby Sartain, Paul McKinnon og Richard L. Antoine. 2011. *The Evolving Chief Human Resource Officer Role*.

Lesedato 21. februar 2019:

[http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/44/04709053/0470905344-176.pdf](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/44/04709053/0470905344-176.pdf)

Young, Jing Yi m.fl. 2016. "*Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices*". Emerald Insight.

Lesedato 22. februar 2019: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ICT-03-2016-0017>

Øhrn, Henrik. 2016. "*HR inn på Service*". HR Norge:

<https://hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/m%C3%A5ling-og-analyse/hr-inn-pa-service> Lesedato: 26. februar 2019



## Praktisk informasjon til intervju-bedrifter

### Tema og formål

Vi skal forske på relasjonen mellom HR og linjeledere. Bakgrunnen for dette er at vi gjennom studiet har fått inntrykk av at relasjonen er av stor betydning for organisasjonen i sin helhet, og derfor kan være nøkkelen til verdiskapningen og de resultater som HR-avdelingen klarer å skape og formidle i bedrifter.

Formålet med oppgaven er å finne ut hvordan HR bør opptre for å skape god relasjon til linjelederne. Vi ønsker å komme frem til faste holdepunkter som HR-avdelingen bør fokusere på for å styrke relasjonen. Vi har nemlig som oppfattelse at en styrket relasjon mellom disse partene medfører ringvirkninger utover i organisasjonen og dermed verdiskapning i det store bildet. Vårt håp er at vi selv kan bruke de funnene vi gjør i denne oppgaven til å forbedre denne relasjonen i fremtidige arbeidssituasjoner, men også at dere som bedrift kan dra nytte av forskningen.

### Problemstilling

*Hvordan kan HR-avdelingen skape verdi i relasjonen med mellomledelsen?*

### Metode

Vi skal ta i bruk kvalitativ dybdeintervju. Dette innebærer at vi intervjuer 2 stk. fra HR-avdelingen og 2 stk. fra mellomledelsen. Hvert intervju vil ha en varighet på 30-40 minutter. Spørsmålene vil bli sendt på forhånd, slik at det er mulighet til å forberede seg.

Vi ønsker atferdsbasert informasjon, det vil derfor være åpne spørsmål hvor intervjuobjektet i noen tilfeller må knytte svaret til tidligere hendelser eller praksis.

### Etikk

Intervjuinformasjonen vil bli behandlet konfidensielt og bedriftens navn vil bli anonymisert i oppgaven. Vi som bachelorgruppe stiller oss objektiv til intervjuinformasjonen, det vil si at vi ikke lar subjektive tanker og meninger prege innholdet. Vi ønsker veldig gjerne å ta opptak av intervjuene slik at vi kan gå tilbake til informasjonen dersom noe skulle mangle i notatene vi tar underveis. Dersom dette lar seg gjøre vil opptak bli behandlet konfidensielt, og slettet så snart transkribering er gjennomført.

### Hovedteori

I en forskningsprosess kommer man over mange spørsmål som kan være interessant å undersøke, men det er helt nødvendig å konkretisere spørsmålene ned til noe som er

håndterbart. For å undersøke relasjonen mellom HR og linjeledere skal vi bruke en teori som avgrenser oppgaven vår. Teorien vi skal fokusere på er utviklet av den kjente professoren Dave Ulrich, som sammen med sine kollegaer har forsket på HR-kompetanser i en årrekke. En av disse HR-kompetansene kalles «credible activist» som på norsk betyr «troverdig aktivist». Denne kompetansen inneholder fire faktorer som vi skal bruke som forskningspunkter i oppgaven. Intervjuspørsmålene vil for øvrig ta utgangspunkt i de fire faktorene som er som følger:

- 1) Tillit gjennom resultater
- 2) Påvirke og relatere seg til andre
- 3) Forbedre selvbevissthet
- 4) Styrke HR's profesjonalitet

#### Intervjutidspunkt

Dersom alt går etter planen er vi klar til å intervju fra uke 12 og utover, men vi kan avtale nærmere hvilke datoer som passer for dere.

#### Kontaktinformasjon

Forsker 1

Tlf:

Mail:

Forsker 2

Tlf:

Mail:

Forsker 3

Tlf:

Mail:

## Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

### **Samtykkeerklæring vedrørende intervju**

#### **Beskrivelse av forskningen**

Vi er tre studenter fra Høyskolen Kristiania i Bergen som skal skrive bacheloroppgave nå i vår. Oppgaven skal omhandle relasjonen mellom HR og mellomledere. For finne data til å besvare problemstillingen har vi valgt å intervju HR-avdelingen og mellomledelsen i utvalgte bedrifter.

#### **Frivillig deltakelse**

All deltakelse er frivillig. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet om ønskelig, i tillegg til å trekke tilbake informasjon som er gitt under intervjuet. Til informasjon ønsker vi å bruke opptak, men det er helt greit å reservere seg fra dette. Ved reservasjon fra opptak vil det bli tatt nødvendige notater slik at det skal være lettest mulig for oss å huske opplysningene fra intervjuet.

#### **Anonymitet**

All informasjon anonymiseres og slettes etter bruk. Informasjonen som blir innhentet under intervjuet vil ikke kunne tilbakeføres til deg. Før intervjuet begynner ber vi deg om å undertegne denne samtykkeerklæringen for deltakelse i forskningsarbeidet vårt. Ved å signere denne bekrefter du at du har forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta i intervjuet.

#### **Samtykke**

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta.

\_\_\_\_\_

Sted/dato

\_\_\_\_\_

Signatur

*Makuleres senest 30.06.19*

## **Intervjuguide til HR-medarbeiderne**

### **Redegjørelse for oppgaven**

Vi er tre sisteårsstudenter ved Høyskolen Kristiania i Bergen. I arbeidet med vår avsluttende bacheloroppgave skal vi nå gjennomføre en kartlegging av hvordan relasjonen mellom HR-avdelingen og mellomledelsen kan bidra til økt verdiskapning i organisasjoner.

### **Gjennomførelse av intervju**

Intervjuet vil bli holdt i henhold til Høyskolen Kristianas retningslinjer. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Dette er en kvalitativ undersøkelse ved bruk av dybdeintervjuer. Intervjuene vil være av semi-strukturert form, som betyr vi tillater oss å gå noe utenfor intervjuguiden for å følge opp relevant informasjon. Dette for å fange opp mest mulig informasjon, og for å oppnå god dialog med informanten. Forventet tid for gjennomførelse av intervjuer er 30-40 minutter per intervjuobjekt.

### **Etikk**

Vi skal sørge for at etiske retningslinjer blir fulgt og har derfor utviklet en samtykkeerklæring som undertegnes før intervjuet. Vi vil også informere om at du vil bli anonymisert i oppgaven.

*Er det greit om vi bruker opptak for å enklere kunne transkribere data i etterkant av intervjuet?*

### **En myk start**

1. Hvor lenge har du vært ansatt i denne bedriften?
2. Hva er dine arbeidsoppgaver?

### **Innledende informasjon**

3. Kan du fortelle kort om HR-avdelingen sin funksjon i bedriften?
4. Hvilke forventninger har du som HR-medarbeider til mellomlederne?
5. Hvordan samarbeider HR-avdelingen med mellomlederne?  
På hvilken måte er mellomledere inkludert i HR-arbeidet?

### **Organisasjonsstruktur**

6. Hvordan vil du plassere HR-avdelingen i et organisatorisk hierarki?  
(Ledelsen, mellomledelsen, operativ kjerne, utenfor hierarkiet)
7. Finnes det saker/områder i samarbeidet mellom HR-avdelingen og mellomlederne hvor HR-avdelingen har beslutningsmyndighet til å ta siste avgjørelse?

### **Organisasjonskultur**

8. På hvilke arenaer møter dere mellomlederne?  
Eksempelvis arrangerte møter, gangen, teambuilding, kantinen, mail.
9. Hva er din oppfatning om kulturen i XXX, er den felles eller ulik i avdelingene?

### **Faktor 1: Bygger HR tillit gjennom å oppnå resultater?**

10. HR-avdelingen har ofte en sentral rolle som formidler av dårlige nyheter (som for eksempel omstilling, nedbemanning ol.) og som skaper av et godt arbeidsmiljø og kultur.  
Hvordan balanserer du disse to tilnærmingene av HR-rollen?  
Har du et eksempel der det var viktig for deg å tenke over hvordan du formidlet et budskap?
11. Har du noen konkrete eksempler på hvordan dere i avdelingen jobber for å skape tillit?

### **Faktor 2: Påvirke og relatere seg til andre**

12. Hvordan jobber HR-avdelingen for å få påvirkningskraft og gjennomslag?  
Hvorfor mener du dette er viktig?  
Hva tror du må til får å gjøre dette enda bedre?
13. Hvordan er det viktig for deg å bli oppfattet av mellomledelsen?  
Hvordan jobber du for å få dette til?

### **Faktor 3: Selvbevissthet**

14. Jobber dere bevisst med å avdekke styrker og svakheter i avdelingen?  
Hvis nei: Hvorfor ikke?  
Hvis ja: Hvordan jobber dere med det?
15. Er dere opptatt av å samle og ta imot tilbakemeldinger fra for eksempel mellomledere eller andre avdelinger i organisasjonen?

### **Faktor 4: Styrke HR-avdelingens profesjonalitet gjennom læring og innovasjon**

16. Hvordan arbeider dere for å holde dere konkurransedyktige?

17. Har dere kunnskap om hvordan andre organisasjoner driver sin HR-avdeling, og tror dere dette kan medføre gevinst?

### **Verdiskapning**

18. Til slutt: Hva tror du en god relasjon mellom HR-avdelingen og mellomledere kan bidra til?

Kortsiktig, langsiktig – både på individuelt og organisatorisk nivå.

### **Avslutning**

19. Er det noe mer du ønsker å tilføye?

20. Er det greit om vi tar kontakt på et senere tidspunkt dersom det er noe mer vi lurer på?

## **Intervjuguide til mellomlederne**

### **Redegjørelse for oppgaven**

Vi er tre sisteårsstudenter ved Høyskolen Kristiania i Bergen. I arbeidet med vår avsluttende bacheloroppgave skal vi nå gjennomføre en kartlegging av hvordan relasjonen mellom HR-avdelingen og mellomledelsen kan bidra til økt verdiskapning i organisasjoner.

### **Gjennomføring av intervju**

Intervjuet vil bli holdt i henhold til Høyskolen Kristianas retningslinjer. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Dette er en kvalitativ undersøkelse ved bruk av dybdeintervjuer. Intervjuene vil være av semi-strukturert form, som betyr vi tillater oss å gå noe utenfor intervjuguiden for å følge opp relevant informasjon. Dette for å fange opp mest mulig informasjon, og for å oppnå god dialog med informanten. Forventet tid for gjennomføring av intervjuer er 30-40 minutter per intervjuobjekt.

### **Etikk**

Vi skal sørge for at etiske retningslinjer blir fulgt og har derfor utviklet en samtykkeerklæring som undertegnes før intervjuet. Vi vil også informere om at du vil bli anonymisert i oppgaven.

*Er det greit om vi bruker opptak for å enklere kunne transkribere data i etterkant av intervjuet?*

### **En myk start**

1. Hvor lenge har du vært ansatt i denne bedriften?
2. Hva er dine arbeidsoppgaver?

### **Innledende informasjon**

3. Hvilken oppfatning har du av HR-funksjonen i deres organisasjon?
4. Har du oversikt over hvilke oppgaver HR kan bistå dere med? I så fall, hvilke?
5. Hvilke forventninger har du som mellomleder til HR-avdelingen?
6. På hvilken måte er mellomledere inkludert i HR-arbeidet?  
Hva er fordelene/ulempene?

### **Organisasjonsstruktur**

7. Hvor ville du plassert din HR-avdeling i et organisatorisk hierarki slik de operer i dag?  
(Ledelsen, mellomledelsen, operativ kjerne, utenfor hierarkiet)
8. Hvem i organisasjonen er HR-avdelingen mest opptatt av å tilfredsstille etter din oppfatning?

### **Organisasjonskultur**

9. På hvilke arenaer møter du/dere HR-avdelingen?  
Eksempelvis arrangerte møter, gangen, teambuilding, kantinen, mail.
10. Hva er din oppfatning om kulturen i XXX, er den felles eller ulik i avdelingene?

### **Faktor 1: Bygger HR-avdelingen tillit gjennom å oppnå resultater?**

11. Hva mener du som mellomleder at skal til for å skape tillit mellom HR-avdelingen og mellomledelsen?  
Hva mener du kunne blitt gjort annerledes?
12. Har du et par punkter på hva som er viktig i forhold til måten HR-avdelingen bør kommunisere på?

### **Faktor 2: Påvirke og relatere seg til andre**

13. Føler du at du får tilstrekkelig med oppfølging og støtte fra HR-avdelingen i relaterte arbeidsoppgaver?

Hva skulle du ønske var annerledes?

### **Faktor 3: Selvbevissthet**

14. Hva er ditt inntrykk når det kommer til HR-avdelingens selvinnsikt?

Styrker og svakheter.

Tror du at dine konstruktive tilbakemeldinger ville bli tatt på alvor i HR-avdelingen?

### **Faktor 4: Styrke HR-avdelingens profesjonalitet gjennom læring og innovasjon**

15. Ser du på HR-avdelingen som fremtidsorientert?

For eksempel kunnskap, sosialt, miljø, teknologi, systemer.

### **Verdiskapning**

16. Til slutt: Hva tror du en god relasjon mellom HR-avdelingen og mellomledere kan bidra til?

Kortsiktig, langsiktig – både på individuelt og organisatorisk nivå.

### **Avslutning**

17. Er det noe mer du ønsker å tilføye?

18. Er det greit om vi tar kontakt på et senere tidspunkt dersom det er noe mer vi lurer på?