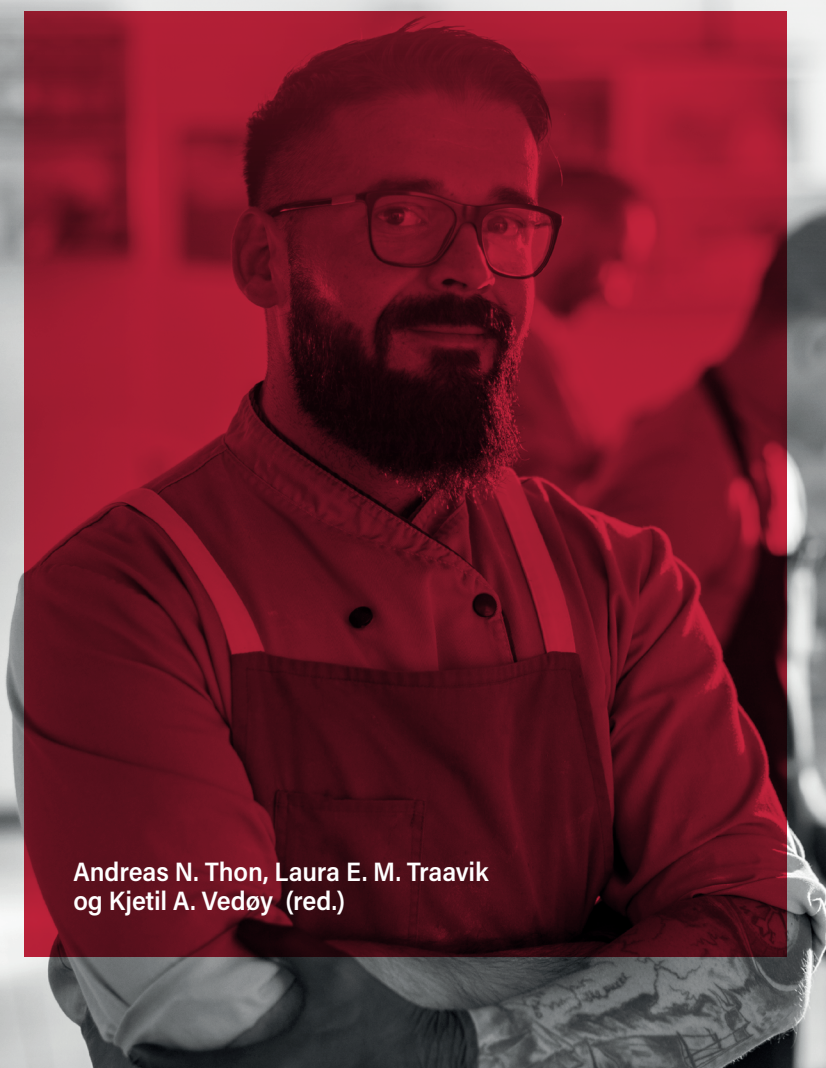


HR i møte med det nye arbeidslivet



Andreas N. Thon, Laura E. M. Traavik
og Kjetil A. Vedøy (red.)

HR i møte med det nye arbeidslivet

Andreas N. Thon, Laura E. M. Traavik og
Kjetil A. Vedøy (red.)

HR i møte med det nye arbeidslivet

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

© 2023 Andreas N. Thon, Laura E. M. Traavik, Kjetil A. Vedøy, Lina Alsvik, Jarle Bastesen, Rune Bjerke, Kristin Molvik Botnmark, Irmelin Drake, Cathrine Filstad, Solfrid Mykland Fjell, Anne H. Gausdal, Birthe Kåfjord Lange, Helene Tronstad Moe, Torstein Nesheim, Monica Rydland, Cathrine Seierstad, Kåre Slåtten og Elin Ørjasæter.

Dette verket omfattes av bestemmelsene i *Lov om opphavsretten til åndsverk m.v.* av 1961. Verket utgis Open Access under betingelsene i Creative Commons-lisensen CC-BY 4.0. Denne tillater tredjepart å kopiere, distribuere og spre verket i hvilket som helst medium eller format, og å remixe, endre, og bygge videre på materialet til et hvilket som helst formål, inkludert kommersielle, under betingelse av at korrekt kreditering og en lenke til lisensen er oppgitt, og at man indikerer om endringer er blitt gjort. Tredjepart kan gjøre dette på enhver rimelig måte, men uten at det kan forstås slik at lisensgiver bifaller tredjepart eller tredjeparts bruk av verket.

Lisensvilkår: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Boka er utgitt med støtte fra Høyskolen Kristiania.

ISBN Heftet utgave: 9788202812249
ISBN PDF: 9788202717223
ISBN EPUB: 9788202812270
ISBN HTML: 9788202812263
ISBN XML: 9788202812256
DOI: <https://doi.org/10.23865/noasp.192>



Dette er en fagfellevurdert antologi med unntak av innledningskapittelet og kapittel 8.

Omslagsdesign: Cappelen Damm AS
Cappelen Damm Akademisk/NOASP
noasp@cappelendamm.no

Innhold

Kapittel 1	Introduksjon	7
	<i>Andreas N. Thon, Laura E. M. Traavik og Kjetil A. Vedøy</i>	
Kapittel 2	HRs bidrag til utvikling av organisatorisk resiliens i krisehåndtering	15
	<i>Andreas N. Thon og Anne H. Gausdal</i>	
Kapittel 3	Fit for change? En kvalitativ studie av hvordan ledes fortolkning av uforutsigbare omgivelser påvirker deres handlingsrom og evne til å bygge kapasitet for strategisk endring	43
	<i>Monica Rydland og Birthe Kåffjord Lange</i>	
Kapittel 4	HR-analyse i norske virksomheter	69
	<i>Lina Alsvik og Kåre Slåtten</i>	
Kapittel 5	Ledelse som praksis	91
	<i>Cathrine Filstad</i>	
Kapittel 6	Ledelsesutdanningens muligheter: Om å utvikle en realistisk lederselvtilitt i samspill med andre	115
	<i>Irmelin Drake</i>	
Kapittel 7	Hvordan god rekrutteringspraksis kan hindre destruktiv ledelse og fremme samskapende ledelse	139
	<i>Helene Tronstad Moe</i>	
Kapittel 8	Leders handlingsrom i konflikthåndtering	171
	<i>Solfrid Mykland Fjell og Birthe Kåffjord Lange</i>	
Kapittel 9	Sunn selvedelse – fra selvevaluering til resultater	195
	<i>Rune Bjerke</i>	
Kapittel 10	Arbeidsgiver-merkevarebygging med et mangfoldsfokus: En analyse av norske selskapers nettsider	231
	<i>Laura E. M. Traavik og Cathrine Seierstad</i>	

Kapittel 11 Er det plass til pårørende i arbeidslivet? HR og leder har betydning	257
<i>Laura E. M. Traavik og Kristin Molvik Botnmark</i>	
Kapittel 12 HRM-praksiser i TV-produksjon	283
<i>Jarle Bastesen, Torstein Nesheim og Elin Ørjasæter</i>	
Forfatterbiografier	317

KAPITTEL 1

Introduksjon

Andreas N. Thon

Høyskolen Kristiania

Laura E. M. Traavik

Høyskolen Kristiania

Kjetil A. Vedøy

Høyskolen Kristiania

I 2023 lever vi i en verden preget av store endringer og utfordringer. Det grønne skiftet og utvikling i Artificial Intelligence (AI) og digitalisering vil føre til omlegging og nedtrapping av tradisjonelle arbeidsplasser og føre til nye produkter og produksjonsformer. Eftervirkninger av covid-19 har ført til utstrakt bruk av hjemmekontor og fjernarbeid. Aldringen av arbeidsstyrken kan føre til mangel på arbeidskraft samtidig som omsorgsbehovet øker kraftig, og diskriminering i arbeidslivet vil fortsatt være en utfordring. Vi trenger nye løsninger i arbeidslivet, bedre ledelse og mer samarbeid. Det er med andre ord spennende tider for alle oss som forsker på og jobber med HR og ledelse, fordi vi kan bidra til et mer inkluderende og motstandsdyktige arbeidsliv. Arbeidslivet består av mennesker. HR og ledelse handler først og fremst om mennesker i arbeidslivet.

Gjennom historien har vi sett en rekke skifter som har endret vår forståelse av omgivelsene og med det forutsetninger for ledelse og HR. Industrialiseringen de siste 250 årene har utviklet organisasjoner hvor vi

har vært opptatt av vekst og økt produktivitet gjennom kapasitetsøkning og intern effektivitet (Tvedt, 2022). Tidligere har vi tenkt om globale utviklingstrekk som noe vi må forholde oss til, som ikke har umiddelbar effekt i hverdagen vår i det norske arbeidslivet, men som berører oss over tid. Vi har for eksempel sett hvordan norsk shipping har flagget ut sin virksomhet, og norske sjøfolk er byttet ut med internasjonal besetning. Når vi nå snakker om «det nye arbeidslivet», så handler det om hvordan vi de siste 20–30 årene opplever at det i økende grad er faktorer i omgivelsene rundt organisasjonen som driver frem varige endringer som treffer oss i arbeidslivet i Norge. Spesielt de siste årene har vi kjent tydelig på hvordan hendelser i det globale samfunnet treffer oss med stor kraft, både som organisasjoner, ledere og medarbeidere. Rapporten *The future of jobs report 2020* fra World Economic Forum viser at mer enn fire av fem virksomheter (80–85 %) oppgir at covid 19-pandemien har medført at de har fremskyndet utviklingen av hybride jobbløsninger, eller digital utvikling generelt i organisasjonen. Halvparten av virksomhetene i undersøkelsen har økt sin satsing på automatisering og robotisering. Rapporten anslår også at 85 millioner jobber vil bli borte innen 2025 på verdensbasis. Til gjengjeld skapes det 97 millioner nye jobber i samme periode. Rapporten peker på at veldig mange ansatte vil måtte utvikle ny kunnskap og nye ferdigheter, for å være aktuelle kandidater til de jobbene som skal gjøres.

Usikkerhet og kriser påvirker oss også på nye måter. Tidligere større kriser, som bankkrisen på slutten av 80-tallet og finanskrisen i 2008–09, har først og fremst hatt økonomiske konsekvenser og løsninger på samfunns- og virksomhetsnivå. Covid-19-pandemien er eksempel på kriser som påvirker oss først og fremst som mennesker, og som i tillegg til økonomidirektøren bringer HR-direktøren på banen for å finne svar på hvordan vi skal håndtere utfordringene. I juni 2020 opplevde mer enn 90 prosent av verdens arbeidende befolkning en eller flere restriksjoner som påvirket arbeidsplassen deres (Collings et al., 2021). Virkningene av covid-krisen har endret arbeidslivet varig, og vil ha effekter vi enda ikke har oversikt over.

Arbeidslivet endres i høyt tempo. Dagens arbeidsliv er preget av uforutsigbarhet, usikkerhet, tvetydighet og kriser. Vi må sette temaer som miljø, migrasjon, demografi og mangfold på agendaen også for

interne strategier og organisasjonsutforming. I skrivende stund er det krigen i Ukraina, de geopolitiske spenningene i Asia og i Europa, nye digitale verktøy med AI teknologi og robotisering og ikke minst det grønne skiftet som preger endringene i hele det globale samfunnet. Til sammen utløser disse og lignende globale hendelser store endringer også i vårt samfunn og på våre arbeidsplasser. Endringer som vil kreve at vi må tilpasse måten vi leder og jobber på, både som organisasjoner og som individer. Vi ser en rekke endringer som er med på å utvikle HRs rolle og som krever nye HR-tilnærminger og perspektiver. HR-faget må utvikles slik at det inkluderer nye drivere for endringene vi ser i dagens globale virkelighet.

Human resource management (HRM) betyr rett oversatt til norsk «ledelse og organisering av menneskelige ressurser». HRM er forskningsbasert tilnærming til ledelse av medarbeidere i en virksomhet slik at virksomhetene best mulig kan nå sine mål. Med HRM kan vi utvikle arbeidskraft som alltid er på høyden av dagens og morgendagens utfordringer, selv om endringer i samfunn og teknologi skjer raskt. HRM er et verktøy norske virksomheter og ledere kan bruke for å sikre at deltakerne i arbeidslivet til enhver tid har riktig kompetanse, og at arbeidslivet alltid er organisert på den beste måten. Mye av forskningens innenfor HR-feltet er imidlertid basert på et amerikansk arbeidsliv, og har ikke vært særlig opptatt av hvordan nasjonal kontekst påvirker behovene for lokale tilpasninger og løsninger. Wright og Ulrich med kolleger beskriver dette poenget i sin presentasjon av runde 8 av sin HR-kompetansestudie, som at «Content is king, but context is kingdom» (Wright et al., 2021, s. 5). De argumenterer for at hvordan HR-avdelingen setter sammen et helhetlig HR-konsept tilpasset virksomhetens behov og gjennomfører HR-praksis, er avgjørende for å utvikle organisasjonens evner og prestasjoner. Samtidig peker de på et nytt element i sin studie, nemlig viktigheten av at innsikt i nasjonal kontekst knyttet til samfunn og arbeidsliv, er avgjørende for at HR-praksis skal kunne tilpasses i situasjonsforståelsen i den enkelte organisasjon og gi best mulig effekt. Vårt utgangspunkt for denne boken er at det er behov for å styrke utvikling av kunnskap både i praksisfeltet og i norsk forskning innenfor HR som fagfelt, med forankring i norsk kontekst og den nordiske modellen.

I denne boken peker vi på noen av de praktiske og teoretiske implikasjonene som følger av de endringene vi allerede har oversikt over, og endringer som vil komme på oss som kriser og uforutsigbarhet. Vi ser spesielt på hvordan HR i samarbeid med ledelse kan adressere disse endringene på vegne av organisasjonen og til beste for alle som jobber der. Vi tar for oss en rekke temaer hvor vi peker på behovet for at HR-funksjonen og ledere håndterer nye utfordringer i arbeidslivet i en norsk kontekst.

I kapittel 2 viser Andreas N. Thon og Anne H. Gausdal hvordan HR-funksjonen kan bidra til utvikling av organisasjonens evne til krisehåndtering. HR-feltets utvikling fra å være en administrativ støttefunksjon via å delta aktivt i utvikling av organisasjonens evne til verdiskapning gjennom ulike HR-praksiser har først og fremst vært knyttet til forretningsorienterte problemstillinger. HR-feltet har i liten grad hatt søkelys på fremtidig usikkerhet og håndtering av krise. Med utgangspunkt i teori om organisatorisk resiliens peker Thon og Gausdal på hvordan HR-rollen kan delta mer aktivt i utvikling av organisasjonens kapabiliteter til forberedelser, mestring av og læring etter krise.

I kapittel 3 peker Monica Rydland og Birthe Kåfjord Lange på hvordan ledere må forholde seg til kompleksitet i omgivelsene og stadige uforutsette hendelser som oppleves som disruptive innovasjoner eller globale kriser, og som vil endre konkurransesituasjonen. Rydland og Lange utforsker hvordan ledere kan bruke sitt handlingsrom til å bygge kapasitet for endring i møte med slike uforutsigbare hendelser, og hvordan organisasjoner kan bygge kapasitet for iverksetting av strategisk endring i uforutsigbare omgivelser.

I kapittel 4 redegjør Lina Alsvik og Kåre Slåtten for HR-analyse (HRA) som konsept, og undersøker HR-funksjonen i det norske arbeidslivets «modenhetsnivå» rundt HRA. Mange virksomheter definerer HRA som et strategisk satsingsområde, investerer i opplæring for sine HR-ansatte og vurderer å anskaffe teknologi som kan støtte analysearbeidet. Den teknologiske utviklingen muliggjør analyser av store datamengder. HR-avdelingen kan bidra med prediksjoner for fremtiden gjennom strategiske analyser og vurdere konsekvenser ved ulike scenarioer. Alsvik og Slåtten bidrar til økt kunnskap om hindringene som skaper begrensninger

for at konseptet kan virke etter intensjonene, samt betingelser og tilnæringer for at HRA kan gi økt verdi for virksomheten.

I kapittel 5 undersøker Cathrine Filstad et *ledelse som praksis*-perspektiv, hvor felles praksis er avgjørende for å forstå ledelse. Oppmerksomheten flyttes fra den individuelle leder til en felles ledelsespraksis hvor det å utøve ledelse utvikler et felles språk og felles mening om hvordan ledere skal fungere og handle sammen. Et ledelse som praksis-perspektiv hjelper oss til å forstå ledelse som kompleks, relasjonell, kollektiv og kontekst-avhengig. Filstad peker på at å lære ledelse i praksis og tilrettelegge for lederes læring er et organisatorisk ansvar. HR og den formelle organisasjonen har et særskilt ansvar i rekruttering og utvikling av ledere og for hva det tilrettelegges for av læring, ikke bare som kurs og opplæring, men også i den formelle organiseringen og hva som fremmer og hemmer ledelsespraksis.

I kapittel 6 diskuterer Irmelin Drake hvordan ledertalenter og nye ledere opplever lederrollen som utfordrende og kompleks i det moderne arbeidslivet. Til tross for det brede utvalget av «oppskrifter» og teorier for ledelse så opplever ledere usikkerhet rundt egen mestringstro og til dels lav selvtillit i egen ledergjerning. Drake redegjør for noen dysfunksjonelle fenomener som kan utvikle seg som et resultat av uforutsigbare og motstridende krav og forventninger. Hun peker på hvordan ledertalenter kan utvikle en mer realistisk lederselvtillit og selvforståelse gjennom selvledelse, samspill med andre og gjennom ledelsesutdanning. HR-medarbeidere har i oppgave å støtte ledere i å utøve konstruktiv ledelse og utvikle sunne ledelseskulturer. HR kan legge til rette for og fasilitere kollektive læreprosesser, ledelsesutvikling og utdanning.

I kapittel 7 drøfter Helene Tronstad Moe hvorfor vi ansetter dis-kvalifiserte kandidater i lederstillinger. Ledere har sentrale roller i organisasjonen, og rekruttering av ledere kan ses som en del av virksomhetens strategiske investeringer. Ledere skal lykkes med en samskapende ledelsespraksis i relasjon til egne medarbeidere og andre ledere. En leders suksess i lederrollen vil alltid være en funksjon av både individuelle og kontekstuelle forhold. Moe bidrar til økt forståelse for hvordan rekrutteringspraksis påvirker ledelsespraksis. Hun svarer på spørsmål om konsekvensene av feilrekruttering av ledere på mikro- og makronivå, samt

hvilke konkrete tiltak og valg HR kan gjøre for å lykkes med rekruttering og seleksjon av ledere.

I kapittel 8 tar Solfrid Mykland Fjell og Birthe Kåfjord Lange utgangspunkt i hvordan ledere føler seg utrygge og uten nok kunnskap om hva de har lov eller plikt til å gjøre i konfliktsituasjoner. Det er uklart hva lederne har lov til å gjøre, hva de kan gjøre, og ikke minst hva de bør gjøre for å håndtere konflikter på hensiktsmessige måter. Gjennom å koble det juridiske og det ledelsesmessige perspektivet utforsker Fjell og Lange flere ulike sider ved norske lederes handlingsrom i håndtering av konflikter på arbeidsplassen.

I kapittel 9 tar Rune Bjerke utgangspunkt i at vi vet at dårlig helse kan forårsake en betydelig reduksjon i arbeidsytelse og arbeidsdeltagelse. Vi er på veg inn i en tid med en aldrende befolkning, en økende del av befolkningen som står utenfor arbeidslivet, samtidig som vi opplever mangel på arbeidskraft. Dette er endringer som krever ledelsesfokus og HR-tiltak med mål om å sikre at en størst mulig andel av befolkningen er en deltaende og produktiv ressurs i arbeidslivet. Helsefremmende tiltak kan ha en positiv innvirkning på mestring og prestasjon. Selvledelse handler om hvordan vi kan bruke oss selv som påvirkningsverktøy på hvordan vi tenker og handler. Bjerke gir i kapitlet svar hva som kjennetegner en sunn selvledelsespraksis. Sunn selvledelse består av verdi- og atferdsorientert, energiorientert og mestringsorientert selvledelse. De tre orienteringene av selvledelse utgjør driverne i selvutviklingsprosessen.

I kapittel 10 studerer Laura E. M. Traavik og Cathrine Seierstad nettsider til store norske selskaper for å finne ut hvordan mangfold og inkludering er tatt i bruk. Med den demografiske utviklingen og økende mangfold er norske selskaper nødt til å tiltrekke folk med forskjellige bakgrunn. Et strategisk HR-tiltak som har hatt økt oppmerksomhet i takt med et utfordrende arbeidsmarked, er «employer branding», arbeidsgivermerkevarebygging. Forskning om rekruttering av mangfold viser at profilering og signaler om satsing på mangfold kan gjøre en organisasjon mer attraktiv for mennesker med forskjellige bakgrunner. Nettsider er en viktig del av virksomhetens identitetsbygging. Derfor er nettsider en sentral arena for selskapene for å profilere og kommunisere sine verdier og holdninger vedrørende mangfold og inkludering. Traavik og Seierstad

har studert en rekke av de største norske selskapene fra ni forskjellige bransjer, og svarer på spørsmålet om hvordan profilering av mangfold, likestilling og inkludering er til stede på virksomhetenes nettsider.

I kapittel 11 tar Laura E. M. Traavik og Kristin Botnmark for seg spørsmål om hvordan vi i Norge skal håndtere pårønderollen i arbeidslivet i en demografisk utvikling hvor befolkningen blir eldre og flere står i jobben lenger. Forfatterne tenker om pårørende som en som støtter, hjelper eller pleier en nærstående som følge av fysisk eller psykisk sykdom, aldersvekkelse, funksjonsnedsettelse eller rusavhengighet. I et arbeidsliv hvor pensjonsalderen øker, snittalderen i samfunnet øker, og det gis signaler fra myndighetene om at vi skal bo og følges opp lenger i hjemmet, forventes det at antallet pårørende på arbeidsplasser vil stige. Traavik og Botnmark diskuterer spørsmål om hva som vil kreves av arbeidsgiver, og hvordan HR-funksjonen må utvikle HR-praksis som støtter behovene vi har som pårørende.

I kapittel 12 har Jarle Bastesen, Torstein Nesheim og Elin Ørjasæter studert HR-praksis i virksomheter som kombinerer «løse» tilknytningsformer og prosjektbasert organisering. Human resource management (HRM) er i forskning og praksis typisk innrettet mot bedrifter med «vanlige», langsiktige ansettelsesforhold. Når arbeid finner sted på tvers av organisatoriske grenser og tradisjonelle ansettelsesforhold, utfordres dagens typiske tenkning om HRM. Bastesen, Nesheim og Ørjasæter setter derfor søkelyset på atypiske tilknytningsformer for arbeid og interorganisatorisk samarbeid, og bidrar til ny innsikt i hvordan atypisk organisering utfordrer hvordan HR må forholde seg både til hva prosjektbasert organisering er, og hvilke tilknytningsformer som er aktuelle.

Avsluttende bemerkninger

Bokens kapitler utforsker HR-, organisasjons- og ledelsesrelaterte temaer hvor vi er spesielt opptatt av å se problemstillingene i norsk sammenheng. Kapitlene har til hensikt å bringe fagfeltet fremover gjennom teoretiske, konseptuelle og empiriske studier. Boken er ikke ment som en bred HRM-bok med gjennomgang av kjente HR-praksiser i et HR-strategisk perspektiv. Vi setter på agendaen tidsrelevante temaer med ambisjon om

å tilføre ledere og HR-spesialisters innsikt i viktige utviklingstrekk i og rundt virksomheten. Målet med boken er å presentere et utvalg av relevant forskning som kan bidra til å styrke HR-funksjonens og lederes evne til å lede og utvikle virksomheter i det nye arbeidslivet. Boken retter seg derfor både mot forskere og studenter, mot HR-spesialister og ledere med interesse for HR, samt organisasjon og ledelse som fag.

Referanser

- Collings, G. D, McMackin, J., Nyberg, A. J. & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378–1382. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020. October 2020.* World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Tvedt, T. (2022). *Verdenshistorie – med fortiden som speil.* Stenersens forlag.
- Wright, M., Ulrich, D., Burns, E. W. & Ulrich, M. (2021). Accelerating Business through Advancing Human Capability: Research Insights and Practical Solutions from the HR Competency (HRCS) Round 8. <https://www.rbl.net/hrcs-round-8/premium#exclusive-content>

KAPITTEL 2

HRs bidrag til utvikling av organisatorisk resiliens i krisehåndtering

Andreas N. Thon

Høgskolen Kristiania

Anne H. Gausdal

Høgskolen Kristiania

Abstract: Organizations are increasingly likely to face crises in our time. When crises occur, organizations are expected to be prepared. This preparedness is in addition to crisis management itself and requires continuous development of various forms of plans, training, preparation, facilitation, management, organizational structures, resources and processes. This conceptual study looks at this broader picture by analyzing how human resource (HR) management can contribute to the ongoing development in these areas. The question we ask in this chapter is: 'What organizational resilience capabilities for crisis management can HR develop?' To answer this, we start with a literature study within organizational resilience. We continue with a literature study within human resource management relevant for crisis management and organizational resilience. Finally, we discuss how the HR function can contribute to developing resilience capabilities.

Our answer is that HR can contribute to 'observation and identification', 'preparation', 'developing and implementing solutions', 'reflection and learning' and 'change' capabilities. Furthermore, we found that HR research and literature have had insufficient focus on crisis management and organizational resilience. To develop organizational resilience HR should be focused on: activities that promote resource and coordination flexibility, real option theory and HR option analyses, aligning capability, creating workforce agility, social learning arenas and communities of practice. An organization's knowledge base, which consists of both the starting point and end results of the development of capabilities, can also be developed through HR activities.

Keywords: HR, contingency planning, crisis management, organizational resilience, organizational capabilities

Sitering: Thon, A. N. & Gausdal, A. H. (2023). HRs bidrag til utvikling av organisatorisk resiliens i krisehåndtering. I A. N. Thon, L. E. M. Traavik & K. A. Vedøy (Red.), *HR i møte med det nye arbeidslivet* (Kap. 2, s. 15–41). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.192.ch2>
Lisens: CC-BY 4.0

Innledning

Ifølge Aristoteles er det «sannsynlig at noe usannsynlig vil skje» (Aristoteles, 1942, s. 21). I våre dager med blant annet pandemier, energikrise, geopolitiske konflikter, økt migrasjon, teknologiske og markedsmessige endringer, klimaendringer, økt sårbarhet for cyberangrep og annen kritisk infrastruktur er denne sannsynligheten økende. Usannsynlige eller uventede hendelser medfører ofte større eller mindre kriser. Dette gjør at de fleste organisasjoner har et økende behov for å utvikle evne til beredskapsplanlegging og krisehåndtering.

Når noe skjer, forventes det at organisasjoner er forberedt, både til å takle kriser de vet kan oppstå, og de som er mer usannsynlige, også kalt «sorte svaner» (Taleb, 2008). Dette krever kontinuerlig vedlikehold og utvikling av for eksempel ulike former for planer, trening, forberedelser, tilrettelegging og ledelse (Boin & van Eeten, 2013). Kriser krever andre former for organisatoriske kapabiliteter enn daglig drift. Rydland og Lange i kapittel 3 i denne boken ser nærmere på hvordan lederes opplevelse av både situasjonen de står i og eget handlingsrom påvirker deres evne til å bygge endringskapasitet til å sikre håndtering av de tre dimensjonene: daglig drift, innovasjon & endring, og krisehåndtering. Kapabiliteter er «tools that manipulate resource configurations» (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1118), og kan være rutiner, prosesser, informasjonsflyt og evnen til å bruke læringsmekanismer til å endre disse i tråd med ny kunnskap, for å skape, integrere, rekombinere og frigjøre ressurser. Det kan også være tilgjengelige ressurser, systemer, kultur, kjernekompetanse og ledelse (Ulrich et al., 2017). Duchek (2020) peker på at organisasjoner må inneha både proaktive kapabiliteter (resiliens-potensial) og reaktive kapabiliteter (resiliens-realiserings). Slike kapabiliteter må utvikles som en del av beredskapsplanleggingen, noe som stiller andre krav til organisasjoner enn selve krisehåndteringen (Boin & van Eeten, 2013). Forskningen har så langt fokusert på hvordan organisasjoner kan håndtere mestringsfasen av kriser, og i mindre grad på organisatoriske prosesser i forventningsfasen før noe skjer, og på tilpasningsfasen etter at krisehåndteringen er avsluttet, samt samspillet mellom disse tre fasene. Duchek (2020) hevder at organisasjon og ledelsesfeltet så langt i liten grad bringer kunnskap om

utvikling av organisatorisk resiliens- (OR) kapabiliteter, og etterlyser mer forskning på dette.

Beredskapsplanleggingen stiller blant annet krav til ledelse av menneskelige ressurser, eller human resources management, som er «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» (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 30). På 1980–90-tallet skjedde det, inspirert fra strategi- og ledelsesfaget, en dreining i HR-litteraturen fra i hovedsak å vektlegge individet og et personaladministrativt perspektiv til også å sette søkelys på hele organisasjonen (Wright & Ulrich, 2017; Armstrong & Brown, 2019; Storey et al., 2019). Utvikling av forståelsen av HR-funksjonens strategiske rolle bygger blant annet på hvordan tanken om ledelse av menneskelige ressurser flyttes fra HR-praksis som enkeltstående aktiviteter med søkelys på individet, til å se på HR-aktiviteter som internt konsistente systemer av praksiser som utvikler organisasjonens prestasjoner knyttet til forretningsorienterte mål (Becker & Huselid, 1998; Boselie et al., 2005). HR-forskningen har vært opptatt av å finne sammenhenger mellom utvikling av menneskelige ressurser og organisasjonens konkurransefortrinn og evne til verdiskapning (Barney, 1991; Wright et al., 2001). Parallelt med dette har forståelsen av HR-rollen utviklet seg fra å være en administrativ støttedfunksjon til også å omfatte strategiske og operative oppgaver som å utvikle organisasjonens kapabiliteter og kapasiteter for å nå forretningsorienterte mål (Storey et al., 2019). Til tross for HR-feltets vektlegging av organisatorisk kapabilitet har HR-litteraturen i liten grad vært opptatt av krisehåndtering, og sikkerhetslitteraturen hatt lite fokus på HR. Det er lite forskning på sammenhengen mellom HR-praksis og organisatorisk resiliens. Noen hederlige unntak er imidlertid Lengnick-Hall et al. (2011), Stokes, et al. (2018) og Channa et al. (2019), hvor det pekes på behovet for å studere sammenhengen mellom HR-policy, HR praksis, og utvikling av organisatorisk resiliens.

Målet med dette kapittelet er å koble disse to områdene sammen og utrede hvilke relevante kapabiliteter for organisatorisk resiliens HR kan bidra til å utvikle. Forskningsspørsmålet er:

Hvilke OR-kapabiliteter for krisehåndtering kan HR bidra til å utvikle?

For å besvare dette redegjør vi først for forskning innenfor organisatorisk resiliens, og identifiserer hvilke kapabiliteter som påvirker krisehåndteringen. Deretter ser vi på utviklingen av HR som fagfelt, og diskuterer hvilke deler av HR-litteraturen vi mener kan være relevante å se i sammenheng med utvikling av organisatorisk resiliens. Til slutt diskuterer vi hvilke kapabiliteter for krisehåndtering på organisasjonsnivå HR kan utvikle. Dette oppsummerer vi i tabell 1 som viser hvordan OR- og HR-tilnærming kan ses i sammenheng. Vi gir deretter to konkrete eksempler fra praksis for å illustrere hvordan inndelingen i tabellen er hensiktsmessig.

Litteratur

Kapabiliteter for krisehåndtering

Fordi introduksjonen av begrepet *resiliens* blir vurdert som en del av et nytt paradigme innenfor katastrofe- og kriseledelse (blant annet av de Bruijne et al., 2010), velger vi å bruke dette begrepet her. Resiliens har utviklet seg fra å beskrive robusthet for sjokktoleranse og opprettholdelse av funksjon innenfor teknologiske systemer til et bredere og mer samfunnsfaglig perspektiv, som også inkluderer den menneskelige siden – mer samspill mellom forstyrrelser og omorganisering, samt transformasjon av evner, læring og innovasjon (de Bruijne et al., 2010, s. 19). Begrepet og tenkningen har lenge også vært brukt innenfor psykologien, men er relativt nytt innenfor administrasjons og ledelsesfaget (Duchek, 2020). Fordi dette blant annet handler om utvikling av kapabilitet for krisehåndtering, anser vi resiliens som et relevant begrep for vår problemstilling. Samfunnsvitenskapen omhandler resiliens på flere nivåer, individ, gruppe, organisasjon og samfunn, mens dette kapittelet konsentrerer seg om organisatorisk resiliens (OR).

Siden OR-litteraturen hovedsakelig er beskrivende og normativ (Boin & van Eeten, 2013), vet vi lite om hvordan slik resiliens kan oppnås i praksis (Duchek, 2020). Studier av organisasjoner med høy resiliens viser at det aller viktigste er kapasitet til å komme frem til en

autoritativ definisjon av gjeldende situasjon (Boin & van Eeten, 2013). Dette innebærer koordinering av et improvisert responsnettverk som krever at alle er «på samme side», noe som nødvendigvis er en form for dynamisk meningsdannelse: Informasjon må samles inn, analyseres og deles i sanntid (Weick & Sutcliffe, 2007). Fordi planer og prosedyrer ikke i tilstrekkelig grad kan beskrive hva en organisasjon må gjøre for å håndtere en større krise, viser organisasjoner med høy resiliens også god improvisasjonsevne når noe oppstår (Clarke, 1999). I krisesituasjoner må altså organisasjoner samle sine ressurser og partnere på kreative måter for å gi en hurtig respons på et unikt problem (Boin & van Eeten, 2013).

Flere definisjoner og rammeverk for organisatorisk resiliens har vokst frem de siste 20 årene, og konseptualisering av dette komplekse begrepet er fortsatt i sin spede begynnelse (Duchek, 2020). Noen studier betrakter organisatorisk resiliens som resultat (f.eks. Gittell et al., 2006; Horne & Orr, 1998), mens andre (f.eks. Sutcliffe & Vogus, 2003; Duchek, 2020) betrakter det som prosess. Noen studier vektlegger planlegging basert på forventninger til mulige kriser, mens andre er mer basert på hvordan organisasjoner mestrer krisehåndtering og/eller hvordan de lærer av, og tilpasser seg, erfaringer. I sin definisjon av organisatorisk resiliens som organisasjonens «ability to anticipate potential threats, to cope effectively with adverse events, and to adapt to changing conditions» inkluderer Duchek (2020, s. 220) alle disse elementene. Vi legger derfor denne definisjonen og prosessperspektivet på organisatorisk resiliens, og Ducheks rammeverk, til grunn for dette kapittelet.

Duchek (2020) konseptualiserer organisatorisk resiliens som en meta-kapabilitet og definerer, i tråd med prosessperspektivet, tre påfølgende stadier av resiliens – *forventning*, *mestring* og *tilpasning*. Hun understreker imidlertid at disse stadiene har en viss overlapping og i høy grad henger sammen og bygger på hverandre. Videre at alle stadiene er viktige for å bygge opp et høyt potensial for organisatorisk resiliens, samt evnen til å realisere og konstant utvikle dette potensialet. Gjennom en tverrfaglig tilnærming med blant annet bruk av litteratur fra krise-, kontinuitets- og innovasjonsledelse kobler Duchek (2020) viktige kognitive

og adferdsmessige organisatoriske kapabiliteter til hvert av disse stadiene, samtidig som hun ser på sammenhengen og interaksjoner mellom stadiene og deres viktigste forløpere og drivere.

Kapabilitetene knyttet til *forventningsstadiet* er «observasjon og identifikasjon», og «forberedelser» (Duchek, 2020). *Observasjon* handler om evnen til å følge med på interne og eksterne utviklingstrekk, *identifikasjon* om evnen til å identifisere potensielle trusler og kritiske utviklingstrekk, mens *forberedelser* handler om evnen til å reagere proaktivt (beslutninger og handlinger) for å unngå eller minimere negative konsekvenser så mye som mulig. Siden observasjon og identifikasjon er så tett knyttet til hverandre, anses de som en samlet kapabilitet. Noen forskere kaller dette for «omgivelsesscanning» der man leter etter svake signaler på hva som kan utgjøre en potensiell trussel.

The activity could range from gathering data in the most deliberate fashion – as by an extensive market research program – to undirected conversation at the breakfast table or the chance observation of an irate housewife throwing your product into trash barrel. (Aguilar, 1967, s. 18)

Denne kapabiliteten er ikke bare knyttet til nå-situasjonen, men også til mulige fremtidige utviklingstrekk, der scenariotenking kan være nyttig. Observasjons- og identifikasjonsevner hjelper også organisasjoner med å se og reagere på endringer tidlig.

Forberedelser bidrar til ressurser som er nødvendige for å håndtere kriser, for eksempel gjenopprettingsplaner, effektive relasjoner, kompetanse og felles forståelse. Her kan bidrag fra risiko- og kontinuitetsledelse, beredskapsplanlegging og business-forskning være nyttig. For eksempel er beredskapsplanlegging og -prosedyrer, trening og simuleringsøvelser viktige aktiviteter. Det aller viktigste med disse aktivitetene ser imidlertid ut til å være utviklingen av effektive relasjoner og felles forståelse mellom de involverte (Crichton et al., 2009). Slike relasjoner er blant annet preget av tillit (Roud & Gausdal, 2019). Trening og øvelser kan være gode måter å utvikle dem på, og øvelser der deltagerne møtes fysisk, ser ut til å være mest nyttig (Roud et al., 2021). Forberedelser handler ikke bare om planer for det ukjente, men forberedelser uten å vite eksakt hvor, når og hva som kommer til å skje. Til sammen legger kapabilitetene på

forventningsstadiet grunnlaget for krisehåndtering ved å bygge opp et nærmest usynlig og urealisert resilienspotensial.

Kapabilitetene knyttet til *mestringsstadiet* er «akseptering» av utfordringen og «utvikling og implementering av løsninger» (Duchek, 2020). Når det gjelder *akseptering*, er det ikke uvanlig på organisasjonsnivå å fornekte slike kritiske utfordringer. En krise kan derfor komme som en overraskelse, i tillegg til at det kan ta dyrebar tid å akseptere at den er et faktum. Evnen til å akseptere handler derfor blant annet om at organisasjonen har en klok og åpen innstilling (Weick, 1993), bruker sine erfaringer, kjenner sine begrensninger og tillater seg å tvile. Evnen til å *utvikle og implementere løsninger* handler om å ta i bruk de planene som er utarbeidet, og samtidig utvikle og implementere ad hoc-løsninger og improvisere. Dette handler om en kombinasjon av meningsdanning og handling (Weick et al., 2005). Folk må forstå krisen for å være i stand til å håndtere den, og de må forstå hvordan den utvikler seg, og justere handlinger i forhold til det. Improvisasjon er ofte en ny kombinasjon av ferdigheter og handlinger, og gjøres av kunnskapsrike mennesker ofte i ad hoc-nettverk (Weick et al., 1999). Hvor viktig improvisasjon kan være, ble demonstrert under romferden Apollo 13, der implementering av planer og rutiner ikke var nok for å håndtere eksplosjonen om bord i romfergen. Det var dette i *kombinasjon med* astronautenes evne til å improvisere som hjalp dem å finne løsninger så de kunne returnere tilbake til jorden i live (Rerup, 2001). Utvikling av løsninger handler ikke bare om å generere ideer, men også om rask formell og uformell koordineringspraksis. Fordi krisesituasjoner krever presis og rask implementering, er det viktig med bred aksept av de utviklede løsningene, noe som igjen krever god koordinering og støtte fra hele organisasjonen.

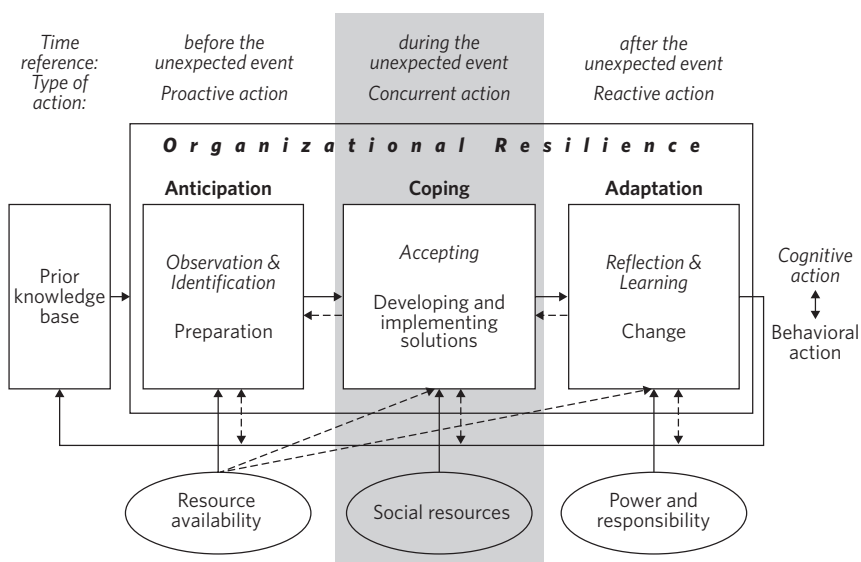
Kapabilitetene knyttet til *tilpasningsstadiet* er «refleksjon og læring», og «organisatorisk endringsevne» (Duchek, 2020). Evnen til *refleksjon og læring* er primært koblet til å reflektere over og lære av egne og andres erfaringer med både vellykket og feil krisehåndtering. Kunnskapen som utvikles, må innlemmes i organisasjonens kunnskapsbase. Litteraturen inneholder eksempler på organisasjoner som både har lært og ikke lært fra egne krisehåndteringserfaringer, men få empiriske studier om hvilken konkret praksis som gjør at organisasjoner lærer av slike erfaringer

(Lindberg et al., 2010). Noen unntak viser verdien av kombinasjon av formelle og uformelle aktiviteter, som presentasjon av rapporter og uformelle møter, refleksjon og diskusjon (Vastveit et al., 2015), interaksjon, kunnskapsdeling og samarbeid mellom enheter (Gressgard & Hansen, 2015). Det kan også være mye å lære fra krisehåndteringsøvelser, men evaluering av øvelser nedprioriteres ofte, slik at denne læringsmuligheten ikke utnyttes (Roud & Gausdal, 2019). Videre er det et potensial i å lære fra lignende organisasjoner og påminnelsen om ulykker i egen sektor kan redusere ulykkes- frekvensen (Haunschild & Sullivan, 2002; Baum & Dahlin, 2007). Forskningen viser imidlertid at organisasjoner ofte ser mer på de utløsende årsakene til ulykker, enn de analyserer de underliggende problemene, noe som kan bidra til ny kunnskap, men ikke overføring av denne til endret adferd (Haunschild & Sullivan, 2002). *Organisatorisk endringsevne* innebærer evnen til «higher-level learning» (f.eks. Fiol & Lyles, 1985) med utvikling av nye væremåter, normer og verdier, noe som også innebærer justeringer av organisasjonskulturen (Turner, 1976). Siden mange forsøk på organisatoriske endringer mislykkes, er endringsledelse fundamentalt for organisatorisk resiliens (Ates & Bititci, 2011).

Utgangspunktet for kapabilitetene er den eksisterende *kunnskapsbasen*, samtidig som kapabilitetene påvirker kunnskapsbasen gjennom prosessene på de ulike stadiene. Denne kunnskapsbasen er derfor både utgangspunkt og noe som kontinuerlig utvikler seg med kapabilitetene. Hvordan utvikles så resiliens-kapabilitetene? Dette handler om svært komplekse mekanismer som er dypt forankret i sine sosiale kontekster, noe som gjør det krevende å identifisere hva som påvirker dem (Duchek, 2020). Noe vet vi. For det første er *tid, menneskelige og finansielle ressurser* essensielt for utviklingen generelt, og for forventningsstadiet spesielt (Duchek, 2020). Her er det blant annet nødvendig med noe slakk og redundans i organisasjonen (Pal et al., 2014), så den har tid til skanning og litt å gå på når noe skjer. For det andre trengs *mellommenneskelige ressurser* i form av informasjons- og kunnskapsdeling, ressursutveksling, felles mål og samarbeid på tvers av funksjoner (Lengnick-Hall & Beck, 2009; Gittell, et al., 2006) for koordinering av aktiviteter og rask implementering av løsninger. Slike ressurser kan utvikles gjennom respektfulle tillitsbaserte interaksjoner i form av dialoger ansikt til ansikt basert på tillit, ærlighet og selvrespekt

(Lengnick-Hall et al., 2011) og en åpen, tillitsfull og læringsorientert kultur (Pal et al., 2014). Dette er viktig for utviklingen generelt, og for mestingsstadiet spesielt (Duchek, 2020). For det tredje trengs *makt og ansvar* for at ny kunnskap skal tas i bruk i organisasjonen. Også dette er viktig for utviklingen generelt, og for tilpasningsstadiet spesielt (Duchek, 2020). Makt kan brukes både til å fremme og hindre lærings- og endringsprosesser, spesielt med tanke på ressursallokering og aksept for nye løsninger (Todorova & Durisin 2007). Når det gjelder resiliens ser ekspertmakt ut til å være viktigst, mens desentralisering og selvorganisering også har betydning (Lengnick-Hall et al., 2011).

Modellen for Ducheks rammeverk (2020) for disse tre stadiene av organisatorisk resiliens, deres underliggende kapabiliteter og sammenheng er gjengitt i figur 1.



Figur 1. Ducheks modell for stadier av organisatorisk resiliens og deres underliggende kapabiliteter og sammenheng. Fra «Organizational resilience: A capability-based conceptualization», av S. Duchek, 2020, *Business Research*, 13, s. 224, Springer. CC BY 4.0.

Utvikling av HR-feltet

HR som praksis, fagfelt og forskningsområde har utviklet seg de siste 120 årene i takt med ledelses-, organisasjons-, strategi- og teknologifagene.

De siste 30–40 årene har utviklingen av HR som fagfelt først og fremst handlet om hvordan HR-funksjonen har løftet blikket fra en HR-praksis tenkning med mål om å tiltrekke, rekruttere, utvikle, belønne og beholde enkeltindivider, til også å være opptatt av å utvikle organisasjonens prestasjoner og samlede kapabiliteter i et strategisk og forretningsorientert perspektiv (Becker & Huselid, 1998; Wright et al., 2001; Wright & Ulrich, 2017; Armstrong & Brown, 2019; Storey et al., 2019). Omfattende forskning innenfor fagområdet har bidratt til ny innsikt og et moderne perspektiv på strategisk HR i en organisatorisk ramme, blant annet ved bruk av ressursbaserte teorier fra strategifeltet, som Resourcebased View of the Firm teori (RBV) (Barney, 1991; Wright et al., 2001). Viktige bidrag til utvikling av HR-funksjonens forståelse av egen rolle har vært orientering mot å være opptatt av, og å forstå, det eksterne bildet rundt organisasjonen, og evne til å omsette dette i organisatoriske kapabiliteter (Ulrich et al., 2012). HR-praksis orienteres med det mot en vertikal tilpasning til forretningsstrategi for å oppnå organisatoriske mål og resultater, og om horisontal tilpasning for å skape sammenheng og forsterkning på tvers av de enkelte HR-praksisene.

I nyere HR-forskning har vi sett behovet for å forstå hvordan handlingsrommet og omgivelsene er utvidet fra interorganisatorisk og regional markedsorientert kontekstforståelse til et bredt samfunnsorientert og globalt nivå. Organisasjonens interne og eksterne kontekst endrer seg fra regionale til globale åpne markeder, fra hierarkiske organisasjoner til komplekse verdikjeder, fra industriarbeid til tjenesteyting og fra lange arbeidsforhold til karrieretenkning og kortere eller fleksible kontrakter. HR-funksjonens arbeid baseres på innsikt i både intern og ekstern kontekst. HRs kompetanse, hvordan HR tenker om HR-praksis og dens rolle i organisasjonen, endres i takt med endringer i de kontekstuelle driverne i og rundt organisasjonen (Ulrich et al., 2017).

Arbeidet med ressurser og kapabiliteter har tradisjonelt handlet om å utvikle evne til verdiskapning innenfor de områdene organisasjonen har sin kjernevirksomhet i her-og-nå-tid. Nyere bidrag innenfor HR-forskning redegjør for hvordan HR-avdelingens blikk må rettes lenger frem for å innrette HR-aktiviteter mot antagelser om et mulig eller sannsynlig fremtidsbilde, og med det som utgangspunkt utvikle

organisasjonens dynamiske kapabiliteter og resursfleksibilitet (Wright & Ulrich, 2017). Vi ser at fremvoksende sentrale strategiske HR-bidrag i organisasjonen handler om analyse og innsikt i fremtidige ressursbehov i en mer usikker og kompleks verden. Grint (2014, s. 243) beskriver dette som *wicked problems* og hevder at disse er «complex, rather than just complicated – that is, they cannot be removed from their environment». Den seneste forskningen handler om hvordan HR kan ivareta utvikling av kapabiliteter tilpasset en verden med ustabile omgivelser, usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet (også kalt VUCA World) (Ulrich et al., 2017). Det er derfor avgjørende at organisasjoner evner å være agile i usikre og mindre forutsigbare omgivelser, forstå raske endringer i situasjonsbildet og respondere raskt på disse (se også Rydland og Langes kapittel 3 i denne boken).

Forskningen viser at HR-funksjonen har endret seg fra å være en reaktiv observatør til å bli en aktiv medspiller i utvikling av organisasjoner (Storey et al., 2019). Samtidig pekes det på hvordan kriser som covid-19 synligjør et for smalt perspektiv på organisatoriske prestasjoner, og hvordan det utfordrer tenkningen om HR-funksjonens strategiske og operative rolle i å håndtere den komplekse situasjonen kriser representerer på individ-, ledelses-, og organisatorisk nivå (Collings et al., 2021).

Hvilke kapabiliteter for organisatorisk resiliens HR kan bidra til å utvikle

HR tar i de fleste virksomheter en aktiv rolle i utvikling av organisasjonen gjennom å tilpasse ressurser, kapabiliteter og kapasiteter slik at organisasjonen kan utnytte de mulighetene den kjenner til eller har kjernekompetanse til å løse. Med forankring i virksomhetens overordnede mål og strategier er HR opptatt av å utvikle evne til fleksibilitet og smidighet, slik at organisasjonen kan respondere på endringer i omgivelsene og interessentenes ønsker og behov. Vi peker på noen teoretiske bidrag som kobler HR-feltet til utvikling av kapabiliteter i organisatorisk resiliens, og med det utvider HRs interesseområde til også å omfatte kompleksitet og uforutsigbarhet i omgivelsene.

HR-fleksibilitet

Flere forskere (Bhattacharya & Wright, 2005; Way et al., 2018) har identifisert at *HR-fleksibilitet* bidrar til bedre organisatoriske prestasjoner og kapabilitet til å respondere på fremtidige endringer og hendelser (Storey et al., 2019). HR-fleksibilitet kan forklares som den dynamiske kapabiliteten organisasjonen har til å tilpasse ressurser og adferd under endringer av forutsetninger over tid. Dette er til dels overlappende med kapabiliteten *forberedelser* i Ducheks (2020) modell, og har sammenheng med HR-funksjonens analyser av fremtidige scenarioer (Wright & Snell, 1998; Wright & Ulrich, 2017). Det er et poeng at HR-fleksibilitet tradisjonelt i hovedsak knyttes til forretningsorienterte endringer, og ikke til kriseorienterte problemstillinger.

HR-funksjonens viktigste bidrag til fleksibilitet kan knyttes til to perspektiv: *ressursfleksibilitet*, som handler om muligheter til å ta i bruk eksisterende ressurser, og *koordineringsfleksibilitet*, som handler om rekonfigurering av strategier og handlinger, samt reorganisering av ressurser (Wright & Snell, 1998; Wright & Ulrich, 2017). Ressursfleksibilitet er spesielt viktig i forventnings- og mestringsstadiet i Ducheks (2020) modell, og kapabiliteten *forberedelser* og *utvikling og implementering av løsninger*. Koordineringsfleksibilitet anser vi som viktig både på mestrings- og tilpasningsstadiet. På mestringsstadiet har koordineringsfleksibilitet sammenheng med kapabiliteten *utvikling og implementering av løsninger*. På tilpasningsstadiet har koordineringsfleksibilitet sammenheng med kapabiliteten *organisatorisk endringsevne*.

Real Option Theory (ROT)

Et nyttig teoretisk bidrag som gir mulighet til å utvide HR-feltets forståelse for utvikling av kapabiliteter i organisatorisk resiliens, er Real Option Theory (ROT). En «option» defineres som ressurser som setter oss i stand til å respondere på muligheter eller potensielle hendelser i en fremtid preget av usikkerhet og uforutsigbarhet. Teorien handler om organisasjonens analyser av scenarioer og vurdering av investeringer i fremtidige ressurser og kapabiliteter som potensielt kan tas i bruk. ROT ble først benyttet i finansielle vurderinger knyttet til investeringer

i materielle ressurser og kontrakter. Senere har teorien blitt tatt i bruk av strategi-, ledelses- og organisasjonsforskningen og omfatter ressurser i et bredere perspektiv (Trigeorgis & Reuer, 2017). Hensikten med ROT er at virksomheten kan beslutte investeringer som reduserer risiko for tap, eller gir evne til å utnytte muligheter i fremtidige mulige scenarioer. Battacharya og Wright (2005) definerer «HR options» som investeringer i human kapital. De peker på hvordan HR-feltet gjennom kobling til ROT kan bidra å utvikle menneskelige ressurser i dynamiske omgivelser. HR-options setter virksomheten i stand til å utvikle og ta i bruk menneskelige ressurser tilpasset endringer i omgivelsene. ROT tilfører HR-feltet mulighet til å forstå hvordan analyser og utvikling av organisasjonens fremtidige mulige behov for ressurser og kapabiliteter må være en del av HR-funksjonens arbeid. Dette vil være ressurser som ikke nødvendigvis benyttes i daglig drift, men som reelt eksisterer i eller tilknyttet til organisasjonen, og kan tas i bruk ved behov.

Som teoretisk rammeverk kan ROT bidra til å utvikle HR-tenkningen om dynamiske kapabiliteter fra nesten utelukkende å handle om fremtidige forretningsorienterte muligheter til også å inkludere mulige kriser og uforutsigbare hendelser. Real Option Theory er med det komplementær til ressursbasert teori, og utvider HR-analysens innhold. Alsvik og Slåtten redegjør i kapittel 4 i denne boken for utvikling av HR-analysen. De definerer HR-analyser på fire modenhetsnivå, hvor nivå fire er prediksjoner for fremtiden gjennom strategiske analyser og vurderinger av konsekvenser ved ulike scenarioer. Prediktive HR-analyser gir organisasjonen muligheter til å skape beredskap for hendelser som med sannsynlighet kan inntreffe, og gjør HR bedre rustet til å velge hensiktsmessige virkemidler.

Vi hevder at prediktive HR-analyser forankret i innsikt i ROT kan settes i sammenheng med kapabiliteten *observasjon og identifikasjon* av mulige fremtidige kriser i Ducheks (2020) forventningsstadium. Gjennom ROT kan HR-funksjonen vurdere og beslutte investeringer i immaterielle ressurser som kan styrke organisasjonens evne til å mestre mulige fremtidige hendelser og kriser. ROT kan bidra til å utvikle organisasjoners *kunnskapsbase*, og derigjennom være et utgangspunkt for organisatorisk resiliens i forventnings- og mestringsfasen.

Evne til tilpasning og ressursmobilitet

Ifølge Ulrich et al. (2017) kan 25 prosent av faktorene som påvirker organisasjoners verdiskapningsevne, knyttes til individet, og 75 prosent til organisatoriske kapabiliteter. HRs viktigste bidrag til organisasjonens måloppnåelse er med det knyttet til utvikling av organisasjonens kapabiliteter, samt til hvordan HR-avdelingen innretter de samlede aktivitetene eller praksisene i et helhetlig HR-system tilpasset organisasjonens behov. Dette gjelder også HRs evne til å raskt kunne endre sine systemer i uforutsigbare omgivelser og kriser. Wright et al. (2021) peker på to sentrale kapabiliteter, *alignment capability* og *creating workforce agility*, som integrerer HRs arbeid og organisasjonens adferd, prestasjoner og resultater. *Alignment capability*, eller evne til tilpasning, styrkes gjennom å utvikle ledelse, humankapital, læringsprosesser, samarbeid og kultur, noe som i Ducheks (2020) forventningsfase kan bidra til kapabiliteten *forberedelser*, og i tilpasningsfasen til kapabiliteten *refleksjon og læring*, *organisatorisk endring*, samt i utvikling av *kunnskapsbasen*.

Creating workforce agility, eller mulighet for medarbeiderressurs- eller kompetansemobilitet, styrkes gjennom å utvikle medarbeidere med bred kompetanse, som kan disponeres og omdisponeres i ulike jobber og team, basert på strategiske endringer og behov for rask respons på endringer i omgivelsene. Mulighet til kompetansemobilitet bidrar til kapabiliteten *forberedelser* samt *utvikle og implementere løsninger*.

Sosial læringsteori og praksisfellesskap

Duchek (2020) peker på at evnen til *refleksjon og læring* primært er koblet til å reflektere over og lære av egne og andres erfaringer. Evnen til å *utvikle og implementere løsninger*, sier hun, handler om at folk må forstå krisen og hvordan den utvikler seg, og justere handlinger i forhold til det. Organisatorisk resiliens-kapabiliteter beskrives som forankret i komplekse sosiale kontekster. Wenger (1998) definerer praksisfellesskap som en grunnleggende byggekloss i sosiale læringssystemer. Praksisfellesskapet er per definisjon frivillige og selvorganiserte basert på felles interesser, arbeidsoppgaver og faglig engasjement. Verdien av læring gjennom praksisfellesskap kan imidlertid forsterkes ved at det mer aktivt og målrettet legges til rette for læring. Dette kan gjøres gjennom å identifisere

grupper som kan ha felles interesse av å dele erfaringer, samt å tilrettelegge for arenaer hvor læring kan finne sted, og fasilitere metoder for evaluering og refleksjon (Wenger & Snyder, 2000). Her peker vi på HRs rolle med tanke på å bruke mulig fremtidig risiko som læringsarena i forventningsstadiet, fasilitere læring i mestringsstadiet når krisen har oppstått, samt utnytte krisen til læring og utvikling i tilpasningsstadiet i etterkant.

Lave og Wenger (1991) beskriver læring som *situert*. Situert læring kan forstås som en læringsprosess i et sosialt fellesskap, hvor læring foregår gjennom deltagelse i felles praksis, forankret i en historisk og kulturell sammenheng, knyttet til situasjonsorientering og forståelse av kontekst. Gjennom å forstå krisen som en situasjonsbasert mulighet for læring gjennom felles praksis, og de involverte som deltagere i praksisfellesskapet, kan HR påvirke mulighet for læring og endring gjennom å tilrettelegge for sosial-kognitive læringsprosesser hvor ny innsikt utvikles, og derigjennom kapabilitetene *forberedelser og refleksjon og læring*, samt *kunnskapsbasen*.

Læring knyttes ofte til forberedelser og ressursutvikling i forkant av kriser, og til evaluering, læring og endring i etterkant av krisen. Weick et al. (2005) peker på at sentralt i krisehåndtering står evne til å utvikle og implementere ad hoc-løsninger og improvisere. De beskriver dette som en kombinasjon av meningsdanning og handling. Vi kan derfor se på selve krisehendelsen som en læringsarena og mulighet for å se arbeid og læring som en integrert prosess. Mestringsstadiet i organisatorisk resiliens omfatter *utvikling og implementering av løsninger*. Vi anser praksisfellesskapet som en mulighet for ledere og medarbeidere til å reflektere og lære løpende gjennom hendelser og observasjon av adferd i mestringsstadiet. Her kan Filstads utvidede forståelse av ledelsesutvikling i et praksisperspektiv være nyttig (se kapittel 6).

I Ducheks (2020) rammeverk defineres sosiale ressurser som en faktor som påvirker organisasjonen kapabiliteter i mestringsstadiet. Praksisfellesskapet er en sosial læringsarena basert på en utviklet sosial relasjon mellom de involverte. For å utnytte muligheten til læring i praksisfellesskap, og å øke evnen til ad hoc-løsninger, improvisasjon og justere handlinger, peker Cato Wadel (2002) på viktigheten av å utvikle den mellommenneskelige forankringen av læring i sosiale relasjoner i det

han kaller læringsforholdet. Wadel (2002) beskriver hvordan læringsforhold blir påvirket av andre mellommenneskelige forhold som aktelsesforhold, tillitsforhold, følelsesforhold og motivasjonsforhold.

Kunnskapsutvikling og læring i organisasjoner er et sentralt fokusområde for HR. HR vil kunne bidra med å utvikle kapabiliteter i organisatorisk resiliens gjennom å fasilitere læringsarenaer og utvikle sosiale relasjoner på tvers av strukturer i organisasjonen, basert på tillit, psykologisk trygghet, kultur for deling og læring, samt aksept for risikotaking og feil. Gjennom tiltak for utvikling av ledere kan HR styrke organisasjonens evne til operativ og handlingsorientert ledelse, og lederes evne til beslutningstaking basert på situasjonsforståelse og overordnede intensjoner (Thon & Berg, 2020).

Konklusjon, bidrag og behov for fremtidig forskning

Målet med dette kapittelet er å koble OR-litteraturen sammen med HR-litteraturen for å utrede hvilke relevante OR-kapabiliteter HR kan bidra til å utvikle. Omgivelsene rundt virksomheten oppleves i stadig større grad kompleks og uforutsigbar. Ifølge Evenseth et al. (2022, s. 1) beskriver konseptet organisasjonsresiliens «den nye normalen», og de sier at «Organizational resilience is a complex and multidimensional concept which builds on the myriad of capabilities that an organization develops during its lifecycle».

På bakgrunn av den ovenstående diskusjonen har vi utviklet et rammeverk for hvilke HR-faglige områder som kan bidra til utvikling av ulike stadier av organisatorisk resiliens og kapabiliteter, samt kunnskapsbasen, som presenteres i tabell 1.

Gjennom bruk av Ducheks (2020) tilnærming til organisatorisk resiliens er svaret på forskningsspørsmålet, «Hvilke OR-kapabiliteter for krisehåndtering kan HR bidra til å utvikle?», at kapabilitetene «observasjon og identifikasjon», «forberedelser», «utvikling og implementering av løsninger», «refleksjon og læring» og «organisatorisk endring» kan utvikles gjennom HR-aktiviteter som fremmer ressurs- og koordineringsfleksibilitet, real option theory, evne til tilpasning, evne til kompetanse

mobilitet, sosial læringsteori og praksisfellesskap. Videre finner vi at de HR-aktivitetene vi kjenner i dag ikke ser ut til å bidra til å utvikle kapabiliteten «akseptering». Våre funn viser at HR kan bidra i alle de tre OR-stadiene: forventning, mestring og tilpasning. Kapitlet bidrar med å identifisere at HR-perspektiv som baserer seg på Real Option Theory og ressurs- og koordineringsfleksibilitet, som fremmer evne til tilpasning, utvikling og kompetansemobilitet, samt utvikler og fasiliterer sosiale læringsarenaer og praksisfellesskap, er spesielt viktige.

Tabell 1. Rammeverk for HRs bidrag til utvikling av ulike stadier av organisatorisk resiliens og kapabiliteter.

	Stadier for organisatorisk resiliens m/kapabiliteter						Kunnskapsbasen
	Forventning		Mestring		Tilpasning		
OR kapabiliteter/ HR bidrag	Observasjon og identifikasjon	Forberedelser	Akseptering	Utvikling og implementering av løsninger	Refleksjon og læring	Organisatorisk endring	
Ressursfleksibilitet		X		X			
Koordineringsfleksibilitet				X		X	
Real option theory	X						X
Evne til tilpasning		X			X	X	X
Kompetanse mobilitet		X		X			
<i>Sosial læringsteori og praksisfellesskap</i>		X		X	X		X

Uforutsigbarhet og kriser i praksis

Kriser, slik vi i det daglige forstår og benytter begrepet, kan ses som hendelser som oppstår uventet, og som i større eller mindre grad var sannsynlige og kunne forutses. Krisen kan vare i et kort og begrenset tidsrom, eller vil påvirkes av hendelser som varer over tid og som oppleves som pågående uforutsigbarhet eller usikkerhet. I mediene kan vi

lese om sykepleierkrise, strømkrise, matvarekrise, finanskrise og andre kriser. Krisebegrepet knyttes også til hendelser som skredet på Gjerdrum (2020) og Åstad-ulykken (2000). For organisasjonen er grad av forberedelser, evne til å håndtere krisen samt evne til å lære av og implementere læring etter krisen beskrivende for virksomhetens robusthet og kapabilitet for organisatorisk resiliens. Under følger to eksempler som beskriver dette: Helge Ingstad-ulykken (kortvarig krise) og Norges håndtering av covid-19-pandemien (langvarig krise).

Ulykkesforløpet i Helge Ingstad-ulykken var fregattens kollisjon med tankbåten, at den gikk på land, evakuering av mannskapet og til slutt forliset. I ettertid er hendelsen evaluert av Statens havarikommisjon. I delrapport 1 (Statens havarikommisjon for transport, 2019) pekes det på en rekke operative, organisatoriske og systemiske faktorer som medvirket til situasjonen som gjorde at ulykken inntraff. Noen av disse faktorene er broteamets organisering, ledelse og samarbeid, og at brobesetningen ikke var riktig sammensatt med hensyn til kompetanse og krav til ressurser. I delrapport 2 (Statens havarikommisjon, 2021), som tar for seg ulykkens forløp etter selve kollisjonen, redegjør havarikommisjonen for ledelses- og organisatoriske faktorer som påvirket det endelige utfallet av ulykken. Oppsummert sier de to rapportene blant annet at situasjonen var mer uoversiktlig og uforutsigbar enn besetningen hadde trent på, vannfyllingen ble etter hvert oppfattet som så omfattende at fartøyet ble ansett som tapt og mannskapet evakuert. Havaribekjempelse med prioritering av riktige tiltak kunne bidratt til å få kontroll på situasjonen om bord. Det understrekes imidlertid at under de gitte forhold var det riktig å evakuere. Rapportens anbefalinger med tanke på organisatoriske og systemiske faktorer handler blant annet om at Sjøforsvaret ikke hadde gjort nok i forkant av ulykken for å gi besetningen tilstrekkelig kompetanse og trening. Manglende samordning mellom kriseplanverket innad i Sjøforsvaret førte til at beslutningsstøtte ikke ble organisert og gitt tidlig nok. Tidligere ulykkesrapporter pekte på behov for læring og tiltak som ikke var tilstrekkelig fulgt opp, og det var ikke etablert en systematisk tilnærming for å lære av uønskede hendelser. Læring på tvers av avdelinger eller ut i resten av organisasjonen var ikke tilstrekkelig, og det var satt av for lite ressurser til å øve på mestring av komplekse scenarioer.

Under ulykkesforløpet fulgte mannskapet på 137 prosedyrene de hadde trent på, noe som gjorde at liv ikke gikk tapt. Mannskapet om bord viste gjennom forberedelser evne til å mestre selve hendelsen. Evalueringen i etterkant av hendelsen viser imidlertid at organisatoriske tiltak i Sjøforsvaret, som virksomhet i forventnings-, mestrings- og tilpasningsfasen, kunne ha bidratt til at kollisjonen ikke fant sted, og unngått at fartøyet forliste.

Covid-19-pandemien er et eksempel på en langvarig krise som det norske samfunnet og arbeidslivet måtte forholde seg til over tid. Også i denne krisen kan vi i ettertid peke på forhold i et organisasjons- og ledelsesperspektiv som er interessante å koble til forståelsen av OR-kapabiliteter. Vi så for eksempel hvordan sentrale myndighetspersoner som statsminister, helseminister og representanter for Folkehelseinstituttet og Helsedirektoratet uttrykte at de i håndteringen av krisen var avhengig av løpende å lære av de tiltak som ble iverksatt mens krisen utviklet seg. Denne læringsprosessen var utgangspunkt for evaluering og justering av iverksatte tiltak, og mulighet for å fatte nye beslutninger løpende. Også på nivåene under sentrale myndigheter var utgangspunktet for håndtering av tiltak tilsvarende. Ordførere, kommuneoverleger og andre fagavdelinger i kommunene kommuniserte gjennom mediene beslutninger basert på utvikling av situasjonsforståelsen av selve krisen, samt læring av virkningen av de tiltakene som fortløpende ble iverksatt. I arbeidslivet generelt medførte nedstengningen av samfunnet store umiddelbare omstillinger. Arbeid måtte utføres hjemmefra, og kommunikasjon og samhandling måtte flyttes over på digitale arenaer. For de som hadde arbeid som fortsatt måtte utføres med fysisk tilstedeværelse, måtte adferd og rutiner legges om. Hele sektorer i arbeidslivet måtte stenge all virksomhet, og arbeidsstyrken ble permittert.

Pandemien var en varslet krise. Myndighetene hadde informasjon om at en pandemi var den nasjonale krisen som var mest sannsynlig, blant annet gjennom Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskaps årlige rapport om trusselbildet i Norge (DSB, 2014, 2019). Det var imidlertid ikke gjort analyser av konsekvenser av en pandemi for samfunnet og arbeidslivet, eller iverksatt tiltak som kunne redusere risiko og negative konsekvenser. Koronakommisjonen peker i sin rapport

(NOU 2022:5, s. 443–459) på en rekke faktorer som har påvirket resultatet av krisen. Det manglet beredskapsplaner og planverk. Regjeringen utnyttet ikke fullt ut det etablerte systemet for krisehåndtering. Det var uklare ansvarsforhold mellom sentrale myndighetsaktører. Kommunene fikk mer ansvar enn de var forberedt på. Myndighetene på flere nivå hadde til dels manglende kunnskapsgrunnlag for beslutninger om tiltak som førte til dramatiske inngrep i menneskers liv. For sykehussektoren trekker kommisjonen frem manglende kapasitet, spesielt på intensivavdelingene.

Norge kom bedre ut av pandemien enn de fleste andre land (NOU 2022:5). Dette henger blant annet sammen med hvordan sentrale myndigheter, byråkrater, ledere og medarbeidere i virksomheter i offentlig og privat sektor evnet å lære underveis i krisens forløp, og tilpasse rutiner, prosesser og adferd daglig og ukentlig. Evalueringer av håndteringen av pandemien trekker først og fremst frem evnen til å ta inn informasjon om en mulig pandemi, analyser av konsekvenser og mulige tiltak, samt forberedelser som den største svakheten. Vi ser i ettertid hvordan både forventningsfasen og mestringsfasen er sentral for å redusere konsekvenser for helse, arbeidsliv, økonomi og samfunnet for øvrig i en langvarig krise. I tilpasningsfasen kan vi se hvordan pandemien har ført til endringer i hvordan arbeid foregår, blant annet med økt bruk av hjemmekontor og digitale møter. Samtidig har vi erfart en del begrensninger i digitalisering av arbeidslivet. Tilpasningsstadiet og læring etter pandemien har medført organisatoriske endringer og endringer i organisasjonsadferd med tanke på ledelse, organisering av arbeid og samhandling.

Helge Ingstad-ulykken viser hvordan betydningen av organisasjonens, lederes og medarbeideres evne til forberedelser, mestring og læring av krisen er sentralt for utfallet, men også mulighet for endringer som har betydning for fremtidig robusthet i kriser. Norges håndtering av covid-19-krisen viser hvilken betydning evne til forberedelser og mestring hadde for samfunnet, arbeidslivet, den enkelte virksomhet og arbeidstager. Collings et al. (2021) konkluderer med at HR kan og må ta en rolle i å utvikle og dyktiggjøre organisasjoner med tanke på å håndtere og komme ut av kriser på en god måte. Ved å se organisasjonen som et komplekst samspill på tvers av organisasjons-, avdelings- og individnivåer kan HR

bidra til å utvikle organisatorisk resiliens, og ledere og medarbeideres evne til å håndtere kriser.

Kapittelets teoretiske og praktiske bidrag

Kapittelets teoretiske hovedbidrag har vært å koble organisatorisk resiliens og HR-forskning, og å vise hvordan en «moderne» HR-tilnærming kan bidra til utvikling av OR. Forskningen på HR-praksis og strategisk HR har så langt i hovedsak tatt utgangspunkt i at usikkerhet om fremtiden påvirker hvordan vi må forholde oss til utfordringer knyttet til markedsutvikling og konkurransefortrinn. Gjennom å bringe inn teori om organisatorisk resiliens utvider kapittelet tenkningen rundt HRs rolle i organisasjonen knyttet til beredskap og kriseledelse. HR-praksis i beredskapstenkning har tidligere hovedsakelig vært knyttet til forventningsstadiet og typisk handlet om trening på kriseledelse og håndtering i forventede eller kjente problemstillinger eller kriser (Berk & Kase, 2010; Roud et al., 2021). Real Option Theory og teori om organisatorisk resiliens utvider forståelsen om hvordan HR-rollen kan bidra til å utvikle organisasjonens kapabiliteter, utover et prestasjonsfokus innenfor dens kjerneaktivitet, og utover tradisjonell tenkning om fleksible ressurser og agile organisasjoner. ROT koblet til et HR-perspektiv understreker også viktigheten av å analysere og utvikle HR-options (HRO), og hvordan HR kan bidra til utvikling av organisasjonens robusthet med tanke på kriser som kan utfordre og skade organisasjonens operative evne, verdier og eksistens. HRO knyttes til organisasjonens fremtidige evne til fleksibilitet og evne til respons. Kapittelet kompletterer Lengnick-Hall et al. (2011) ved å favne bredere og sette søkelys på alle de tre OR-stadiene, og ved å studere dette gjennom et nyere rammeverk (Duchek, 2020) basert på kapabiliteter og utvikling av disse.

Kapittelet bidrar til praksisfeltet gjennom å vise at HR kan forberede organisasjoner med tanke på fremtidig risiko ved å utvikle fremtidig mulige kapabiliteter, kapasiteter og kritisk kompetanse. En sentral utvidelse av HRs rolle kan knyttes til hvordan HR-praksis kan utvikle organisasjonens dynamiske kapabiliteter og evne til å tilpasse

seg som en inkrementell læringsprosess basert på utvikling og hendelser i omgivelsene. Evenseth et al. (2022) slår fast at OR kan læres, at målrettede læringsprosesser er en kritisk driver for utvikling av OR, og at utvikling av OR er avhengig av en systematisk tilnærming til løpende formell og uformell læring i organisasjoner. HR kan, ved å fasilitere organisatoriske læringsprosesser, også påvirke lederes forståelse for, og evne til, å drive utvikling og tilpasning gjennom læring i sosiale relasjoner. På medarbeidernivå vil individets kompetanse kunne utvikles som parallelle arbeids- og læringsprosesser med fokus på medarbeider–organisasjon-tilpasning, og ikke bare som tradisjonell medarbeider–jobb-tilpasning.

Dette kapittelet gir mulighet til nye tanker om hvordan organisasjons-, ledelses- og HR-feltet kan bidra til utvikling av OR-kapabiliteter. Duchek (2020) peker på at det er behov for mer og spesielt empirisk forskning på dette. Her kan HR-forskningen bidra til utvikling av teorier om OR. OR-konseptet anses samtidig som et nyttig og svært relevant utgangspunkt for HR-forskningen i det nye arbeidslivet. Dette sammenfaller med at sentrale forskere innenfor HR feltet peker på at videre forskning innenfor HR-feltet bør ha et sammensatt *multi-level, multi-stakeholder* og *people* fokus (Wright & Ulrich, 2017, Collings et al., 2021). For å undersøke hvordan variasjoner i kontekst og komplekse sosiale sammenhenger kan forklare adferd, bør HR-forskning fremover i større grad være bevisst ulike kontekster (Wright & Ulrich, 2017). OR-forskning bidrar til en utvidet forståelse av HRs mulighet til å utvikle organisatoriske kapabiliteter for krisehåndtering. For å utvikle kunnskap om HR, HRO og OR i det norske arbeidslivet, kan forskningen gjennom observasjon undersøke hvordan organisasjoner forbereder seg på, aksepterer, mestrer og lærer i og av kriser på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. I en tid hvor kriser står i kø, og behovet for endringer drives av til dels kompleks og uforutsigbar utvikling i omgivelsene, vil forskning innenfor HR og OR kunne utvikle kunnskap om organisasjonens evne til å håndtere sannsynlige og usannsynlige kriser, men også kapabilitet til å lære, endre og tilpasse organisasjonen til det som skjer.

Referanser

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Aristotle, B. (1942). *The poetics of Aristotle*. University of North Carolina Press.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2019). *Strategic human resource management: Back to the future? A literature review* (Report 517). Institute for Employment Studies.
- Ates, A. & Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 601–618. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/01492063910170010>
- Baum, J. A. C. & Dahlin, K. (2007). Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*, 18(3), 368–385. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0239>
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research on Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101.
- Berk, A. & Kase, R. (2010). Establishing the value of flexibility created by training: Applying real options methodology to a single HR practice. *Organization Science*, 21(3), 765–780. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0476>
- Bhattacharya, M. & Wright, P. M. (2005). Managing human assets in an uncertain world: Applying real option theory in HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 929–948. <https://doi.org/10.1080/09585190500120574>
- Boin, A. & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Boselie, P., Graham, D. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Channa, N. A., Shah, S. M. M & Ghumro, N. H. (2019). Uncovering the link between strategic human resource management and crisis management: Mediating role of organizational resilience. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 1(2), 15–27. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.02.003>
- Clarke, L. (1999). *Mission improbable: Using fantasy documents to tame disaster*. University of Chicago Press.
- Collings, G. D, McMackin, J., Nyberg, A. J. & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378–1382. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>
- Crichton, M. T., Cameron, G. R. & Terence, K. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectorial lessons.

- Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17, 24–37. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00556.x>
- de Bruijne, M., Boin, A. & van Eeten, M. J. G. (2010). Resilience: Exploring the concept and its meanings. I L. K. Comfort, A. Boin, & C. C. Demchak (Red.), *Preparing for extreme events* (s. 13–33). University of Pittsburgh Press.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). (2014). *Nasjonalt risikobilde 2014. Katastrofer som kan ramme det norske samfunnet*. https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/nrb_2014.pdf
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). (2019). *Analyse av krisescenarioer 2019. Alvorlige hendelser som kan ramme Norge*. https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/p1808779_aks_2018.cleaned.pdf
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eisenhardt, K. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Evenseth, L. L., Sydnes, M. & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication Disaster Communications*, 7. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Gittel, J. H., Cameron, K., Lim, S. & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 300–329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Gressgård, L. J. & Hansen, K. (2015). Knowledge exchange and learning from failures in distributed environments: The role of contractor relationship management and work characteristics. *Reliability Engineering & System Safety*, 133, 167–175. <https://doi.org/10.1016/j.res.2014.09.010>
- Grint, K. (2014). The hedgehog and the fox: Leadership lessons from D-Day. *Leadership*, 10(2), 240–260. <https://doi.org/10.1177/1742715014526479>
- Hauschild, P. R. & Sullivan, B. N. (2002). Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 609–643. <https://doi.org/10.2307/3094911>
- Horne, J. F. & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24, 29–39. <https://doi.org/10.1002/ert.3910240405>
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning – legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

- Leiblein, M. J. (2003). The choice of organizational governance form and performance: Predictions from transaction cost, resource-based, and real option theories. *Journal of Management*, 29(6), 937–961. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00085-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00085-0)
- Lengnick-Hall, C. A. & Beck, T. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. The University of Texas at San Antonio, College of Business. Working Paper Series. Wp# 0059MGT-199-2009.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lindberg, A. K., Hansson, S. O. & Rollenhagen, C. (2010). Learning from accidents – what more do we need to know? *Safety Science*, 48, 714–721. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.02.004>
- Mikkelsen A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Cappelen Damm Akademisk.
- NOU 2022: 5. (2022). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien – del 2 – rapport fra Koronakommisjonen*. Statsministerens kontor.
- Pal, R., Torstensson, H. & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises – an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410–428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
- Rerup, C. (2001). ‘Houston, we have a problem’: Anticipation and improvisation as sources of organizational resilience. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 7(1), 21–44.
- Roud, E. & Gausdal, A. H. (2019). Trust and emergency management: Trust – experiences from the Arctic sea region. *Journal of Trust Research*, 9(2), 203–225. <https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1649153>
- Roud, E., Gausdal, A. H., Asgary, A. & Carlström, E. (2021). Trust and learning from emergency collaboration exercises: Differences between full-scale and tabletop exercises. *Journal of Contingency and Crisis Management*, 29, 170–184. <https://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.12339>
- Statens havarikommisjon for transport. (2019). *Delrapport 1 om kollisjonen mellom fregatten KNM helge Ingstad og tankbåten Sola TS utenfor Stureterminalen i Hjeltefjorden, Hordaland, 8. november 2018* (Sjøfart rapport 2019/08). <https://havarikommisjonen.no/Sjofart/Avgitte-rapporter/2019-08>
- Statens havarikommisjon. (2021). *Delrapport 2 om kollisjonen mellom fregatten KNM Helge Ingstad og tankbåten Sola TS utenfor Stureterminalen i*

- Hjeltefjorden, Hordaland, 8. november 2018 (Sjøfart rapport 2021/05). <https://havarikommisjonen.no/Sjofart/Avgitte-rapporter/2021-05>
- Stokes, P., Smith, S., Wall, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T. & Cronshaw, S. (2018). Resilience and the (micro-) dynamics of organizational ambidexterity: Implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1–36. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1474939>
- Storey, J., Wright, P. M. & Ulrich, D. (2019). *Strategic human resource management. A research overview*. Routledge.
- Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. I K. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Red.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (s. 94–110). Berrett-Koehler.
- Taleb, N. N. (2008). *The black swan: The impact of the highly improbable*. Penguin.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 32(3), 774–786.
- Thon, A. N. & Berg, T. R. (2020). Oppdragsbasert ledelse: Ledelse og styring gjennom intensjoner. I J. Bastesen, B. K. Lange, Andreas N. Thon & H. E. Næss (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (s. 135–162). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch5>
- Trigeorgis, L. (1993). Real options and interactions with financial flexibility. *Financial Management*, 22(3), 202–224.
- Trigeorgis, L. & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38, 42–63. <https://doi.org/10.1002/smj.2593>
- Turner, B. A. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 378–397. <https://doi.org/10.2307/2391850>
- Ulrich, D., Younger, J., Brobanck, W. & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M. & Brockban, W. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw Hill.
- Vastveit, K. R., Boin, A. & Njå, O. (2015). Learning from incidents: Practices at a Scandinavian refinery. *Safety Science*, 79, 80–87. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.05.001>
- Wadel, C. (2002). Den mellommenneskelige forankring av læring. Praksisfellesskap og læringsforhold. *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 5, 416–422. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2987-2002-05-06>
- Way, S. A., Wright, P. M., Tracey, J. B. & Isnard, J. F. (2018). HR flexibility: Precursors and the contingent impact on firm financial performance. *Human Resource Management*, 57, 567–582. <https://doi.org/10.1002/hrm.21867>
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of high reliability. *Research in Organizational Behaviour*, 21, 81–123.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected resilient. Performance in an age of uncertainty*. Jossey-Bass.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice and social learning systems. *SAGE Social Science Collections*, 7(2), 225–246. <https://doi.org/10.1177/135050840072002>
- Wenger, E. & Snyder, W. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78, 139–145.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Scott, A. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756–772. <https://doi.org/10.2307/259061>
- Wright, P. M. & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45–65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>
- Wright, M., Ulrich, M., Burns, E. W. & Ulrich, D. (2021). *Navigating HR's impact. Human Resources Competency Study (HRCS) (Round 8 Research Report)*. The RBL Group. <https://www.rbl.net/hrcs-round-8/>

KAPITTEL 3

Fit for change? En kvalitativ studie av hvordan ledeses fortolkning av uforutsigbare omgivelser påvirker deres handlingsrom og evne til å bygge kapasitet for strategisk endring

Monica Rydland

Norges Handelshøyskole, NHH Executive

Birthe Kåffjord Lange

Høyskolen Kristiania

Abstract: In this chapter we explore how a leadership team in a Norwegian consultancy company interprets and handles strategic change during crises and other demanding situations. We explored how the leaders in this team make sense of uncertainty in the environment and how their interpretations influenced their managerial discretion and capacity for change in times of crisis. We followed the leadership group through three stages: T1: when the crisis hit, T2: calmer times, T3: the new normal, with new “crisis”.

We find that the leaders experienced complex environments, consisting of multiple and rapidly changing situations, perceived as demanding, and characterized as crises. We also find that leaders’ perception of their managerial discretion affects their ability to build capacity for change, that is to say, their ability to handle daily operations, strategic change, and crises or demanding situations. Our findings contribute to increased insight into how organizations can build capacity for implementing strategic change in unpredictable environments.

Keywords: change, change capacity, managerial discretion, sensemaking

Sitering: Rydland, M., & Lange, B. K. (2023). Fit for change? En kvalitativ studie av hvordan ledeses fortolkning av uforutsigbare omgivelser påvirker deres handlingsrom og evne til å bygge kapasitet for strategisk endring. I A. N. Thon, L. E. M. Traavik & K. A. Vedøy (Red.), *HR i møte med det nye arbeidslivet* (Kap. 3, s. 43–67). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.192.ch3>
Lisens: CC-BY 4.0

Innledning

Stadig større uforutsigbarhet og usikkerhet på mange fronter (Karp, 2022; Key & King, 2020) medfører at ledere må vurdere og endre strategier stadig oftere. Evne til å ta handlingsrommet (Bastesen & Lange, 2020; Hambrick, 2007; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013) som en slik utvikling kan gi og aktivt unytte muligheter som oppstår, blir stadig viktigere for å sikre leveranse- og konkurransekraft. Ledere beskriver et endringslandskap med multiple endringer (Pettigrew & Whipp, 1991; Ven & Poole 1995; Meyer & Stensaker 2006, 2011; Huy, 2021, Kanitz et al., 2021), som krever endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2006; Tushman & O'Reilly III, 1996; Huy, 2021; Kanitz, et al., 2021). I tillegg erfarer ledere en jevn strøm av uforutsette hendelser. Noen av disse har preg av eksterne sjokk som eksempelvis disruptive innovasjoner (Christensen et al., 2013), globale økonomiske svingninger, eller som en global pandemi (Nicola et al., 2020). Disse hendelsene kjennetegnes av tydelige brudd i konkurransesituasjonen og har effekt på de fleste bedrifter på tvers av markeder (Knutsen et al., 2016).

I dette kapitlet utforsker vi hvordan ledere kan bruke sitt handlingsrom til å bygge kapasitet for endring i møte med slike uforutsigbare hendelser. Vi belyser følgende problemstilling:

Hvordan påvirker fortolkning av uforutsigbare omgivelser lederes handlingsrom og evne til å bygge kapasitet for strategiske endring?

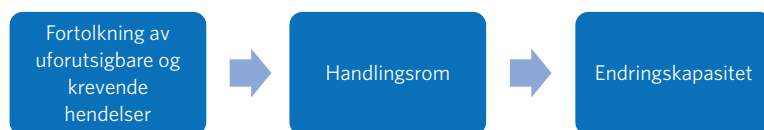
Vår forskning bidrar slik til økt innsikt i hvordan organisasjoner kan bygge kapasitet for iverksetting av strategisk endring i uforutsigbare omgivelser.

Kapitlet bygger på et forskningsprosjekt hvor vi har fulgt et konsulent-selskap før, under og etter koronakrisen. Deler av forskningsprosjektet er tidligere presentert i en forskningsartikkel (Lange & Rydland, 2021). I dette kapitlet bygger vi videre på analyser og funn fra første trinn, gjennom å følge selskapet over lenger tid, også etter covid-krisen. Selv om den dramatiske og krevende covid-perioden er over, utforsker vi hvordan det stadig dukker opp nye krevende situasjoner og hendelser. Vi identifiserer og drøfter hvordan ledergruppens evne til å ta handlingsrom og bygge

endringskapasitet på ulike måter sikrer iverksetting av planlagte strategiske endringer i krevende tider. Vi finner at lederes opplevelse av både situasjonen de står i, og eget handlingsrom påvirker deres evne til å bygge endringskapasitet til å sikre håndtering av de tre dimensjonene: daglig drift, innovasjon & endring og krisehåndtering. Avslutningsvis utdypes vi praktiske implikasjoner for lederes håndtering av strategiske endringer i stadig mer uforutsigbare og krevende omgivelser.

Teoretisk fundament

I denne delen vil vi presentere det teoretiske fundamentet for kapitlet. Vi velger å fremstille teorigrunnet med utgangspunkt i en forenklet modell som illustrerer vår problemstilling. Modellen illustrerer sammenhengen mellom følgende tre dimensjoner: 1. hvordan man forstår og fortolker uforutsigbare og krevende hendelser, 2. hvilket handlingsrom man opplever å ha, og 3. organisasjonens endringskapasitet.



Modell 1. Ledelsens rolle i utvikling av endringskapasitet i uforutsigbare omgivelser.

Sammenhengene mellom dimensjonene er naturlig nok mer komplekse i virkeligheten enn en slik forenklet modell gir inntrykk av. Vi mener likevel at en slik forenkling er hensiktsmessig for å tydeliggjøre vårt fokus i forskningsprosjektet, og at figuren illustrerer de sentrale sammenhengene i vår problemstilling.

Uforutsigbare, krevende hendelser og omgivelser

Begrepet VUCA (volatilitet, uncertainty, complexity, ambiguity) ble allerede i 1985 introdusert av ledelsesforskerne Warren Bennis og Burt Nanus, for å beskrive hvordan ledere må håndtere stadig mer uforutsigbare, usikre, komplekse og tvetydige omgivelser (Bennis & Nanus,

1985; Karp, 2022) Begrepet brukes fremdeles ofte for å beskrive en hverdag mange ledere møter, hvor uforutsigbare hendelser stadig oftere må håndteres (Bennett & Lemoine, 2014). Uforutsigbare hendelser kan gi alvorlige konsekvenser som kan endre politiske og økonomiske omgivelser (Winston & Winston, 2020). Slike hendelser kan oppleves som en trussel for viktige fellesskapsverdier og strukturer i et sosialt system (Rosenthal et al., 2001). Williams et al. (2017) hevder at ledelse og organisasjonsfeltet har viet for lite oppmerksomhet på innsikt i hvordan kriser oppstår og håndteres, og ikke minst hvordan organisasjoner kommer igjennom og ut av kriser.

Vi legger særlig vekt på å forstå hvordan uforutsigbare omgivelser og hendelser oppfattes, og hvordan ledere gjennom fortolkningsprosesser forstår sitt handlingsrom og bygger kapasitet for strategisk endring.

Organisatoriske fortolkningsprosesser i møte med endringer

I møte med uforutsette hendelser i omgivelsene vil ledere og ansatte fortolke både omgivelsene, selve endringen og eget handlingsrom; hva betyr endringer i omgivelsene for vår strategi, vår forretningsmodell og i ytterste konsekvens vårt eksistensgrunnlag? Kriseledelseforskning (Bundy et al., 2017) viser at interne aktører vurderer, fortolker og gir mening til kriser. Fra endringsledelseslitteraturen vet vi også at ledere og ansatte fortolker og skaper mening til endringer innenfor sin organisatoriske kontekst (Gioia & Chittipeddi, 1991) og i henhold til sin subjektive fortolkningsramme (Shipp & Jansen, 2021). Gjennom interaksjon og kommunikasjon om innhold og konsekvens av ulike endringsinitiativer fortolkes endringsinitiativene (se f.eks. Balogun & Johnson, 2004, 2005; Stensaker & Falkenberg, 2007). Ulike organisatoriske kontekster gir grunnlag for ulike fortolkninger og ulike fortellinger. Man skiller gjerne mellom regressive fortellinger, som har fokus på fortid og trenerer endringene, og progressive fortellinger, som skaper kraft i endringen (Stensaker et al., 2020). Fortellingene vil kunne påvirke den sosiale energien og kraften i iverksetting av endringer (Jansen, 2004; Jansen et al., 2016). Fortolkning er også et sentralt element i lederes handlingsrom ved at ledere ofte har

ulike oppfatninger av de valgmuligheter en opplever å ha for å håndtere endring (Stewart, 1982).

Handlingsrom

Lederes handlingsrom er et mye brukt begrep, som mange ledere er opptatt av (Bastesen & Lange, 2020). Handlingsrom defineres som lederes mulighet til å ta valg innenfor en ramme av krav og forventninger som finnes i enhver lederjobb (Stewart, 1982), og hevdes å være en fundamental betingelse for hvor stor betydning ledelse kan ha: Lite handlingsrom gir mindre mulighet for å påvirke resultater, mens større handlingsrom øker potensiell betydning av ledelse (Espedal & Kvitastein, 2012). Mange ledere ønsker seg stort, gjerne størst mulig, handlingsrom. Størrelsen på lederes handlingsrom er, ifølge Stewart (1982), en funksjon av hvilke krav og begrensninger som finnes. Hvis det finnes mange og detaljerte krav samt begrensninger i rutinebeskrivelser og strukturer, har ledere lite formelt handlingsrom.

Et viktig skille må imidlertid trekkes mellom det *formelle* og det *subjektive* handlingsrommet. Det *formelle* handlingsrommet defineres av formelle krav og begrensninger i lederes rolle. Med krav forstår vi selve kjernen i lederrollen, det vil si ansvar og oppgaver som en leder ikke kan ignorere eller delegere (Stewart, 1982; Strand, 2018). Begrensninger forstås som interne og eksterne faktorer som begrenser hva en leder kan gjøre, og kan eksempelvis bestå av normer, lover og regler, kompetanse og/eller (manglende) tilgang til ulike former for ressurser (Lange, 2008). Det *subjektive* handlingsrommet er derimot et resultat av at ledere fortolker (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick et al., 2005) krav og begrensninger i jobben sin. Ledere i samme virksomhet, i samme type lederstilling og med samme formelle handlingsrom kan fortolke egne valgmuligheter svært ulikt. Stewart (1982) hevder at ledere har en generell tendens til å overvurdere kravene og begrensningene, og dermed undervurdere eget handlingsrom. Fortolkningsprosessene er imidlertid individuelle, noe som resulterer i at det subjektive handlingsrommet blir definert av hvordan den enkelte leder opplever og fortolker krav og begrensninger som de må forholde seg til. Høy endringstakt og omskiftelige omgivelser kan

påvirke lederes subjektive handlingsrom på ulike måter, og påvirke hvordan ledere bygger kapasitet for endring.

Strategisk endring og endringskapasitet

Strategisk endring handler om å forsøke å endre eksisterende adferd i organisasjoner. Ofte fremheves behovet for å mobilisere for endring. Dette kan gjøres gjennom å kommunisere muligheter eller ved å skape kriseforståelse (Kotter, 2008). Fra endringsledelsesforskningen vet vi at kriseforståelse ofte benyttes av ledere for å skape forståelse for hvorfor organisasjonen må endres (Kotter, 2008; Stensaker & Haueng, 2016). Samtidig vet vi at en slik mobilisering kan medføre ulike responser som spenner fra effektiv handling til total handlingslammelse (Kegan et al., 2009). Endring i etablerte organisasjoner påvirkes blant annet av eksisterende tankesett, organisasjonskulturer, organisasjonsstrukturer og teknologisk infrastruktur og er dermed en kompleks prosess (se f. eks Haueng & Stensaker, 2016; Pettigrew & Whipp, 1991).

En viktig oppgave for ledere i møte med økt endringstakt og uforutsigbarhet er å sikre balanse mellom drifts- og utviklingsfokus (Thusman et al., 2010). Ledere må evne å balansere ressursene mellom drift og endringsprosesser, og også prioritere kapasiteten mellom ulike endringsprosesser. Med endringskapasitet forstår vi organisasjonens evne til å iverksette mange samtidig endringer og samtidig sikre drift (Meyer & Stensaker, 2011, s. 16). Endringskapasitet kan bygges på tre ulike måter: ved å frigjøre ressurser fra daglige driftsoppgaver, tilføre ekstra ressurser for å ivareta driftsoppgaver eller endringsprosesser, eller utvikle interne endringsressurser (Meyer & Stensaker, 2006). Det er for eksempel viktig at nye endringsinitiativer settes i en kontekstuell sammenheng med organisasjonens tidligere og nåværende endringsinitiativer (Huy, 2021). Forskning viser også at toppledelsens kommunikasjon om et endringsinitiativ kan påvirke ansattes reaksjoner både på den spesifikke endringen, men også andre pågående endringsinitiativer (Kanitz et al., 2021). Dermed blir det viktig at ledelsen kommuniserer hvordan endringsinitiativer henger sammen, og hvordan multiple endringsinitiativer da må sees i en helhetlig sammenheng (Kanitz et al., 2021; Huy, 2021).

Fra tidligere forskning vet vi også at organisasjoner har ulik kapasitet til å sikre iverksetting av multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2006). Vi har imidlertid mindre innsikt i hvordan kapasitet for endring og evnen til å implementere planlagte strategiske endringer påvirkes når daglig drift blir truffet av krise og behovet for krisehåndtering krever stor oppmerksomhet. Vi kjenner også i mindre grad hvordan endringskapasitet som utvikles i kriser, påvirker ledere sin fortolkning av nye kriser og/eller uforutsette hendelser og deres opplevde handlingsrom.

Metode: casestudie

For å undersøke hvordan ledere fortolker uforutsigbare hendelser, tar handlingsrom og bygger kapasitet for endring, har vi gjennomført en casestudie. Vi har fulgt et konsulentselskap, «Tech consulting», som leverer en rekke tjenester og produkter knyttet til digitalisering og digital strategi. Selskapet ble fulgt gjennom en periode på 1,5 år. I denne perioden erfarte ledelsen krevende perioder, først preget av den globale covid-pandemien, og i tiden etterpå erfarte de flere uforutsette hendelser og utfordringer som måtte håndteres. Tech consulting er slik en relevant case for å utforske hvordan ledelsen fortolker uforutsette hendelser, og hvordan fortolkningene påvirker deres handlingsrom og evne til å bygge endringskapasitet.

Datagrunnlaget for studien består av

- a) observasjoner fra et utviklingsprogram for ledere i selskapet i perioden høst 2019–høst 2020.
- b) jevnlig, uformell dialog med daglig leder
- c) en digital workshop med daglig leder og øverste ledergruppe (gjennomført april 2020)
- d) en fysisk workshop gjennomført med samme deltakere (september 2020)
- e) en hybrid workshop gjennomført med samme deltakere (mai 2021)

Workshopene ble gjennomført innenfor en ramme på 4 timer. Workshopene ble designet med åpne, utforskende spørsmål som deltakerne

jobbet med individuelt og i mindre grupper, før felles refleksjon og oppsummerende dialog i plenum. Hensikten var å utvikle dypere forståelse for hvordan lederne fortolket og håndterte situasjonen de befant seg i. Mellom workshopene hadde vi jevnlig, uformell dialog med daglig leder, som har fungert som nøkkelinformant. Gjennom disse samtalene erfarte vi at det stadig dukket opp nye, uforutsette hendelser som ledelsen i selskapet måtte håndtere. Tidspunkt for workshopene ble satt basert på vårt behov for å utforske og forstå deres fortolkning og håndtering av disse uforutsette hendelsene.

Våre jevnlige samtaler med daglig leder ga i tillegg innsikt i hvordan virksomheten har oppfattet og håndtert ulike utfordringer, løpende resultatoppnåelse, og hvordan de jobbet med iverksetting av endringsinitiativer gjennom perioden.

Tech consulting er en del av et internasjonalt konsern. Ledergruppen har ansvar for ledelse av et av konsernets datterselskaper. Slik er de toppledere i datterselskapet og mellomledere i konsernet. Selskapet har ikke egne dedikerte HR-ressurser. Lederne ivaretar HR-funksjonene overfor de medarbeiderne de har ansvar for. Selskapet har stor lokal autonomi. Med unntak av en nyansatt leder har ledergruppen jobbet sammen over lengre tid. Selskapet har lykket og levert gode resultater over tid, dog i stigende marked med god ordretilgang.

Analytisk fremgangsmåte

I analysen av dataene har vi basert oss på prinsippene fra tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Etter hver workshop har vi startet med å transkribere alt så ordrett som mulig, tilsvarende første trinn i en tematisk analyse. Vi har deretter reflektert over dataene hver for oss, før vi har sammenlignet våre tanker og refleksjoner og brukt dem som grunnlag for diskusjon av mulige tema og vinklinger i datamaterialet. Underveis har vi notert stikkord og utforsket mulige koblinger mellom ulike tema. Hver for oss har vi gått gjennom de transkriberte intervjuene, trukket ut og samlet i tabeller sitater som illustrerer de ulike temaene. Deretter har vi sammenlignet tabellene våre, og utledet mer overordnede tema, tilsvarende Braun og Clarkes (2006) tredje trinn. Innsikt fra første workshop

ble koblet sammen med utviklingen i eksterne omgivelser, og brukt for å designe andre workshoper. Tilsvarende har vi brukt innsikt fra både gjennomførte workshoper, samtaler med daglig leder og utvikling i eksterne omgivelser som viktig grunnlag for design av workshop tre og fire. Vi har fulgt samme fremgangsmåte for å analysere dataene etter hver datainnsamling.

Samtidig som noen tema har blitt stadig tydeligere gjennom de ulike workshopene, har det også dukket opp nye tema underveis. Basert på utviklingen og tilvekst av nye tema har vi, som beskrevet i trinn fire, tematisk analyse, fortløpende hatt et kritisk blikk på de temaene vi allerede hadde funnet, og gjort en kritisk analyse av hvilke tema vi skulle ta med videre. Temaene vi bygger dette kapitlet på, er gradvis utviklet gjennom hele den perioden vi har fulgt Tech consulting. Vi ser i etterkant at temaene har utviklet seg i tråd med vår forståelse av både det empiriske materialet og teorigrunnet. I tråd med trinn fem i tematisk analyse har vi til slutt satt navn på de temaene vi har valgt å inkludere (Braun & Clarke, 2006). Betegnelsene har vi valgt med utgangspunkt i sentrale begreper fra teori om handlingsrom, samt krise- og endringsteori.

Presentasjon av funn

Under viser vi hvordan lederne fortolket krisen, samt hvordan dette påvirket både deres handlingsrom og hvordan de utviklet endringskapasitet. Våre analyser viser at krisen opplevdes som svært krevende og dramatisk den første tiden. Samtidig benyttet lederne krisen som en mulighet til å iverksette viktige strategiske endringer. Over tid ble krisefokuset nedjustert, og lederne mobiliserte forsterket kraft på sine strategiske initiativer. Samtidig viser våre funn at nye uforutsette hendelser stadig oppsto, og at ledernes erfaring med covid-19 ble et viktig bakteppe både i fortolkningen av situasjonene og ikke minst i deres opplevde handlingsrom og endringskapasitet.

Vi presenterer våre funn ved først å gi en beskrivelse av selskapet og konteksten det befant seg i før covid. Deretter presenterer vi våre data fra tre ulike tidspunkt: T1–T3. Vi beskriver hvordan lederne

fortolket krisen og sitt handlingsrom, samt hvordan de bygget kapasitet for endring for hvert av disse tidspunktene. Vi viser hvordan de bygget kapasitet for endring (T₁ og T₂), og hvordan deres endringskapasitet påvirket fortolkningen av nye uforutsette hendelser som oppsto (T₃).

Tech consulting - før covid

Før covid var salgssoppgavene i hovedsak preget av reaktivt mersalg til eksisterende kunder, innenfor etablerte forretningsområder og produkter. Medarbeiderne var dermed i stor grad mottakere av innkommende oppdrag som de besvarte og leverte på. De fleste hadde dermed relativt begrenset erfaring både med proaktivt innsalg til nye kunder og utvikling av nye forretningsområder og produkter. I tillegg var organisasjonen preget av uformelle prosesser og lav dokumentasjonsgrad. Ved inngangen til 2020 hadde ledergruppen i Tech consulting derfor utarbeidet en klar retning for selskapet med dertil hørende endringsagenda. Den strategiske endringsagendaen besto av tre endringsinitiativer: (1) økt proaktiv salgskultur, (2) nye forretningsområder og produkter og (3) en forsterket strukturkapital.

Ledelsen i Tech consulting hadde en todelt lederrolle som mellomledere i konsernet og toppledere i datterselskapet. Før krisen opplevde de høy grad av autonomi og selvbestemmelse med lite innblanding fra toppledelsen i konsernet. Lederne i Tech consulting fremhevet også sin sterke organisasjonskultur som et viktig konkurransefortrinn for selskapet. Engasjementet var stort blant ansatte ute i organisasjonen, og mange initiativer kom fra medarbeidere (bottom-up). Ledelsen opplevde organisasjonen som agil, og vektla deres store evne til tilpasning, lave rapporteringskrav, utstrakt medbestemmelse og bruk av selvstyrte arbeidsgrupper. De vektla at ledergruppen var veletablert, og at tilliten var høy både internt i gruppen og ut i organisasjonen.

Oppsummert ser vi tre viktige dimensjoner ved Tech consulting: etablert endringsagenda, en sterk organisasjonskultur med agile trekk og høy grad av tillit i ledergruppen (Lange & Rydland, 2021).

T1: Krisen treffer

Vinteren 2020 erfarte lederne i Tech consulting at krisen traff dem med all sin kraft. Selskapet hadde bak seg lange perioder med sterke resultater, og krisens kraft skapte slik et plutselig angrep på deres inntekter og, i forlengelsen, deres eksistensgrunnlag. Ledergruppen beskrev en situasjon preget av stor usikkerhet som var svært krevende for ledelsen å håndtere. Lederne visste ikke hvordan krisen og dens konsekvenser ville påvirke deres kunder og derigjennom deres inntekter. I tillegg erfarte de et sterkt press fra toppledelsen i konsernet om å benytte seg av permitteringer for å håndtere krisens økonomiske konsekvenser effektivt.

Fortolkning av den uforutsigbare og krevende hendelsen

Lederne opplevde stor grad av usikkerhet, langs flere akser samtidig og med stor usikkerhet knyttet til hvor langvarig krisen ville bli: «Vi vet ikke hva som skjer om en uke, alt er usikkert, skal vi permittere, hvordan gjør vi det, alt var i spill, på en måte.»

I tillegg var totalbelastningen med denne usikkerheten kombinert med akutt hjemmekontor, avstand til hverandre i ledergruppen og avstand til egne ansatte svært krevende. En av lederne uttrykte dette slik: «Jeg føler at det er sånn 74. mars.»

Til tross for opplevelsen av å være i en svært krevende situasjon ble krisen likevel også fortolket som en mulighet som de valgte å gripe:

Det var en plan fra før av – og så kom corona ...

Krisen ble en rakett i rumpa og ga en ekstra push. Hadde det ikke vært for krisen, hadde vi fremdeles drevet og pushet.

Fortolkningen av krisen ga dermed ledelsen i Tech consulting et nytt språk for iverksetting av ny proaktiv salgskultur.

Handlingsrom

Lederne hadde ulik opplevelse av hvilket individuelt handlingsrom de hadde. Noen uttrykte at situasjonen skapte større handlingsrom;

«Jeg synes ikke det påvirker mitt handlingsrom som leder. Hvis noe, er det nesten større frihet enn før, på en måte.»

Andre ledere hadde en helt annerledes, motsatt opplevelse. En leder uttrykte seg slik: «Jeg synes jo handlingsrommet har snevret seg kraftig inn, selvfølgelig. Mitt eget handlingsrom ... det å være bundet til hjemmet er en stor begrensing. Om det er psykisk eller reelt, er jeg ikke sikker på.»

Samtidig ble ledergruppen utsatt for sterkt press fra konsernledelsen om å iverksette permitteringer. Dette utfordret deres handlingsrom. Som kollektiv ledergruppe valgte de å ta handlingsrommet ved å bevisst unngå permittering gjennom en sterk prioritering av salg.

Samtidig var de tydelige i kommunikasjon med egne ansatte: dersom nysalget ikke ble realisert, måtte det permitteres. «Vi snakket mye i desember, januar og februar om at vi trenger å være fokusert på salg – det er nødvendig. Men så plutselig i mars: Hvis ikke blir det permitteringer! Vi fikk et nytt språk som bare alle skjønnte.»

For å møte konsernledelsens press jobbet ledergruppen aktivt med å kommunisere salgsresultatene oppover i konsernet.

Det handler veldig mye om å vise oppover og utover hva vi får til. Vise organisasjonen tallene, vise hvordan vi står på, vise hvordan vi snur hver sten for å sikre om igjen og om igjen og at permitteringer er siste verktøy. Det handler mye om mobilisering og forventningsstyring.

Vi ser at det individuelle handlingsrommet ble opplevd ulikt, men at de som ledergruppe utviklet et stort kollektivt handlingsrom ved å argumentere for at krisen var en mulighet til å øke nysalget og skape en proaktiv salgskultur. Ved å fastholde på dette og kontinuerlig rapportere salgsresultater oppover til konsernledelsen og utover til sine ansatte etablerte og grep de et stort kollektivt handlingsrom gjennom å beslutte å ikke permittere til tross for massivt press fra konsernledelsen.

Endringskapasitet

På tidspunkt en (T₁) jobbet lederne aktivt for å allokere og utvikle ressurser som kunne arbeide med proaktivt nysalg.

Vi har i lang tid har forsøkt å innføre en salgskultur som folk ikke vil ha, og hvor folk ikke vil kalle seg selgere og ikke vil og ikke vil og ikke vil ... Så kommer corona og blir en brekkstang. Så sånn sett kom kanskje krisen som et hjelpemiddel for å få satt dette i et system som vi burde gjort for lenge siden.

Vi ser her at lederne gjennom sine aktive valg bygget kapasitet for endring gjennom å frigjøre ressurser til nysalg og utvikle endringsressurser gjennom å utvikle sin salgskultur.

T2: Underveis – ny mobilisering på endringsinitiativ knyttet til nye produkter og forretningsområder

Fire måneder etter at krisen inntraff, i august 2020, hadde lederne fått mer oversikt over situasjonen. Salgstallene var bedret, og lederne opplevde at krisen var mer håndterlig. Etter at de første månedene var preget av kriseledelse og styrking av salgsarbeid, så lederne nå mulighet for å sette mer kraft inn i iverksetting av de andre strategiske endringsinitiativene.

Flere ledere fremhevet et behov for å forløse mer energi i organisasjonen. De og deres ansatte var slitne og lei av fokuset på krisen. De ønsket å frigjøre mer positiv energi gjennom å mobilisere oppmerksomhet til de andre strategiske endringsinitiativene de hadde på agendaen.

Fortolkning av den uforutsigbare og krevende hendelsen

Lederne beskrev hvordan situasjonen nå var preget av økt ro og økt teamfølelse på grunn av at de hadde lykke med nysalget:

Mobiliseringen har ført til økt salg, vi har fått mange nye kunder. Vi har spredd risikoen fra å ha noen få store kunder til å ha mange flere kunder spredd godt utover. Det er resultat av god jobbing med salg.

Det har løst; motivasjonen er på topp, teamfølelsen er på topp, samarbeidet er bra, resultatene er bra, og de positive ringvirkningene; krisen kom veldig passende, egentlig!

Positive salgsresultater ga slik økt ro i fortolkningen av den uforutsigbare hendelsen og muliggjorde mobilisering for nye endringer.

Handlingsrom

På dette tidspunktet så ledelsen etter nye muligheter som kunne utnyttes. De hadde en organisasjon som var sliten av fokus på krise og krisehåndtering og hadde behov for ny energi: «Så trenger vi å puste, vi gjør endringer, som ikke bare handler om kriseledelse.»

Behovet for fornyet energi medførte økt oppmerksomhet på nye muligheter innenfor deres kollektive handlingsrom. Dette fant de i form av iverksetting av andre planlagte strategiske endringsinitiativ.

Vi har løftet opp igjen satsingen og fått mange nye kunder som er spennende.

Og vi er i god gang på et av de nye forretningsområdene. Det (krisen) ble en form for håndbrekk i noen måneder, og så ble det en brekkstang.

Vi ser her at lederne benyttet sitt handlingsrom til å muliggjøre andre strategiske endringsinitiativ.

Endringskapasitet

På tidspunkt T2 så vi at lederne valgte å ansette ressurser for å få fornyet kraft innenfor ett av deres endringsinitiativer. I tillegg valgte ledelsen å understreke sin eksisterende kompetanse gjennom intern kommunikasjon for å øke motivasjonen og innsatsen for iverksetting av nye endringsinitiativer;

Vi brukte vårt kreative miljø og laget en film til internt bruk som viste noen av de kule kundefhistoriene våre, og hva vi faktisk allerede hadde levert. Vi kunne jo allerede en god del, men vi hadde ikke vært så gode til å kommunisere at vi kunne det – verken internt eller eksternt. Når vi fikk vist frem det vi allerede hadde produsert og levert, ble det lettere å overbevise folk om at dette var noe vi kan og skal satse på!

Vi ser at ledelsen bygget kapasitet gjennom å frigjøre ressurser knyttet til nye forretningsområder og produkter, øke ressurser ved

nyrekruttering samt utvikle endringsressurser gjennom intern digital historiefortelling

T3: Tilbake til den nye normalen - nye kriser på agendaen

14 måneder etter at covid-krisen traff med all sin kraft i mars 2020, var lederne opptatt av å realisere flere av sine strategiske initiativer. De opplevde at de hadde lykket med iverksetting både av sin nysalgskultur og nye forretningsområder. De hadde imidlertid ikke kommet så langt som de ønsket med sitt tredje strategiske initiativ: styrking av strukturkapitalen. Dette forklarte de med at struktur var fjernt fra deres sterke organisasjonskultur og langt unna det de opplevde som kjerneverdier i selskapet: «Det er litt sånn DNA-et vårt, vi har aldri vært god på struktur.»

Vi ser at de som ledergruppe hadde brukt sin fortolkning av krisen til å øke sitt handlingsrom, gjennom å lykkes med en rekke av endringsinitiativene sine. De hadde derigjennom økt sin kapasitet for endring gjennom krisetidene de hadde gjennomlevd, på en god måte. Dette ga kraft og optimisme inn i det de beskrev som en nye, uforutsette og krevende hendelser: mangel på kompetanse og arbeidskraft.

Fortolkning av den uforutsigbare og krevende hendelsen

Lederne var tydelige på at selve covid-krisen nå var et tilbakelagt stadium. De mente også selv at de hadde kommet godt ut av krisen. Samtidig opplevde de også nye krevende utfordringer, som de ikke hadde umiddelbare svar på. For å møte den enorme etterspørselen de opplevde, var det nå krevende å få tak i nok arbeidskraft.

Krisen er tilbakelagt, og vi er i verdens beste marked. Vi kunne ansatt 50 stykker i morgen og satt alle i arbeid med en gang, men vi får ikke tak i dem!

Nå er det veldig, veldig travelt og vi er jo helt fullbooket. Og da kjenner du enda mer på hver enkelt som slutter!

Selv om det var en ny og helt annen type situasjon enn de opplevde under covid-krisen, opplevdes det fremdeles som krevende og ekstremt: «Vi opplever situasjonen som ekstrem på en annen måte enn før. Kundemarkedet er ekstremt, og arbeidsmarkedet er ekstremt.»

Vi ser at situasjonen igjen fortolkes som spesiell og krevende for lederne, selv om de er tydelige på at utfordringene har annet innhold nå har enn under covid-krisen.

Handlingsrom

Lederne ga uttrykk for at de fremdeles opplevde å måtte være aktive og utnytte handlingsrommet for å møte den nye, krevende situasjonen knyttet til mangel på arbeidskraft. «På arbeidsmarkedssiden spiller det enormt stor rolle hva vi gjør, det krever enormt mye av oss, for konkurransen er beinhard.»

De var også opptatt av å se etter hvilke muligheter de hadde tilgang til, og hvordan de kunne utnytte mulighetene til å bygge energi gjennom aktive valg i hverdagen: «At vi forsøker å ha fokus på gøy ting, ting som gir energi, faglig påfyll og som strekker oss oppover.»

Ledergruppen var fremdeles opptatt av å gripe mulighetene i den nye, krevende situasjonen. En av lederne uttrykte det slik: «Jeg tror vi har det i oss at vi ikke klarer å holde oss i ro eller sitte stille særlig lenge.»

Endringskapasitet

Lederne ga også uttrykk for at erfaringene fra covid-krisen hadde betydning for hvordan de som organisasjon møtte nye endringer: «Folk har vært vant til å få nye utfordringer, nye arbeidsoppgaver og håndtere det relativt selvstendig. Det at ting endrer seg, er ikke nytt for våre folk.»

De reflekterte over og uttrykte usikkerhet knyttet til hvordan langvarig hjemmekontor hadde påvirket endringskapasiteten deres: «Det kan godt hende at vi har blitt mer effektive og mindre kreative i endringsarbeid også. Effektive har vi i hvert fall vært ...»

Oppsummert ser vi at krisen har forsterket deres kapasitet for endring ved at de har erfart at de mestret nødvendige endringer i forbindelse med

covid-krisen. Deres håndtering og erfaring med krisen har slik økt deres endringskapasitet. Imidlertid er det interessant å merke seg usikkerheten knyttet til effektene hjemmekontor og større avstand kan ha medført for endringskapasitet. Deres bekymring kan forstås som et uttrykk for at de kan ha redusert sin kapasitet til å utvikle langsiktige, kreative løsninger for å håndtere fremtidige endringer.

Drøfting

Fortolkning av krevende og uforutsigbare situasjoner

Endringsledelseslitteraturen (se f.eks. Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, et al., 2005) vektlegger hvordan ledere fortolker endringer og formidler sin tolkning til sine medarbeidere. Både fortolkningen og kommunikasjonen av denne vil kunne påvirke adferd så vel som utfallet av endringen (Balogun & Johnson, 2005; Rydland, 2018; Stensaker et al., 2020). Våre funn støtter dette, ved at vi finner at lederens fortolkning av krisen påvirker deres opplevde handlingsrom, og videre hvordan de bygger kapasitet for endring når krisen treffer organisasjonen. I tillegg finner vi at ledernes fortolkning av krisen endrer karakter over tid. Først fortolkes krisen som en mulighet som benyttes aktivt til den ene strategiske endringen (endring av salgskultur), senere fortolkes krisen som redusert, og dermed blir krisehåndteringen erstattet av økt fokus på de andre endringsinitiativene.

Videre vet vi at begrunnelse for behov for endringer kan støttes av argumenter som vektlegger enten mulighetsrommet som endringen skaper, eller risikoen ved å ikke gjennomføre endringen (se Kotter, 2008; Stensaker & Haueng, 2016). Vi finner at ledelsen først fortolket krisen ved å bruke den som en mulighet til å skape «brennende plattform» og kraft bak behovet for ny kultur knyttet til nysalg (Lange & Rydland, 2021). I første fase ble krisen omtalt som en trussel som enten måtte håndteres ved permitteringer eller nyorientering mot nysalg. Etter en stund skapte gode nysalgresultater, i kombinasjon med en organisasjon som var lei av det store fokuset på krisehåndtering, behov for mobilisering på de andre strategiske endringsinitiativene. I denne fasen skapte ledelsen momentum for endring (Jansen, 2004, 2016) gjennom å gi de andre strategiske endringsinitiativene økt oppmerksomhet. Her finner vi at ledelsen

dermed brukte både interne prosesser (styrket nysalgskultur) og eksterne prosesser ved å tilpasse sin virksomhet til eksterne omgivelser (nye forretningsområder og nye produkter) (Bundy et al., 2017).

Ledernes opplevde handlingsrom

Når krisen treffer, ser vi at lederne anser krisen for å være svært krevende, men også en mulighet for å sikre iverksetting av en kulturell endring. Slik definerer de en mulighetsdimensjon som påvirker deres kollektive erfarte handlingsrom. Fra litteraturen vet vi at opplevd handlingsrom varierer fra leder til leder (Stewart, 1982), selv om det formelle handlingsrommet kan være likt. Det ser vi også i våre data, hvor enkeltledere gir uttrykk for diametralt motsatt opplevelse av hvordan eget handlingsrom påvirkes av samme situasjon: Samtidig som noen opplever at handlingsrommet deres reduseres når krisen treffer, opplever en annen leder i samme ledergruppe nytt og større handlingsrom. Men det er ikke bare det opplevde handlingsrommet som endres. I kriser og særlig krevende omgivelser kan man imidlertid også argumentere for at ledernes formelle handlingsrom blir *større*. Dette fordi man ikke rekker å lage nye begrensende rutinebeskrivelser eller formulere nye krav til lederne, tilpasset de stadig nye omgivelsene. Det forventes derimot at lederne fortløpende tar aktive valg og håndterer både daglig drift, endringer og omskiftelige omgivelser. På den annen side kan man argumentere for at lederes formelle handlingsrom reduseres i krevende perioder med hyppige og omfattende endringer. Dette fordi endringer og omskiftelige omgivelser medfører økt usikkerhet og risiko, som igjen fører til at behovet for kontroll med virksomhetens aktiviteter øker. Dette kan typisk føre til mer styring fra toppen og dermed redusert handlingsrom for ledere utover i organisasjonene. I Tech consulting så vi et eksempel på dette, ved at konsernledelsen øvde press på ledergruppen lokalt om å bruke permittering som virkemiddel.

Vi finner at lederne på tidspunkt én (T₁) jobber aktivt for å opprettholde et handlingsrom preget av høy grad av autonomi og frihet til å ta egne valg. Tross konsernledelsens sterke signaler om behov for permitteringer klarer ledelsen å unngå nedbemanning gjennom tro på

egen organisasjons evne til endring når krisen understøtter behovet for nyorientering i salg.

Vi vet fra tidligere forskning at ledere med et såkalt «growth-mindset» (Dweck, 2006) ser endringer som muligheter til å vokse og lære nye ting, og opplever endringene som muligheter til å utvikle seg. Det kan argumenteres for at ledere med en slik tankemåte vil utvide eget handlingsrom i krevende tider hvor endringer er påkrevd. Motsatt kan ledere med et såkalt låst tankesett (Dweck, 2006), som er opptatt av å ikke begå feil og helst vil fortsette å gjøre ting de har lyktes med før, oppleve at omskiftelige og krevende omgivelser gjør deres tidligere foretrukne valgalternativer mindre relevante. Det opplevde handlingsrommet deres vil dermed reduseres. I vår studie har vi studert ledergruppen og enkeltledere, uten å utforske deres individuelle tankesett. I fremtidig forskning vil det være interessant å utforske hvorvidt tankesett påvirker handlingsrom også i tider preget av krevende, uforutsigbare hendelser og omgivelser.

Endringskapasitet

Vi finner at lederne over tid utviklet kapasitet for endring på ulike måter. I den første innledende perioden av krisen bygget ledelsen kapasitet for endring gjennom frigjøring av ressurser til nysalg og gjennom utvikling av sine ressurser både innenfor ledelsesoppfølging og konkret salgsarbeid. På et senere tidspunkt fant vi at ledelsen bygget kapasitet for endring gjennom både å frigjøre mobilisering av ressurser for nye forretningsområder, øke ressurser gjennom og ansatte nye medarbeidere og utvikle ressurser gjennom vekt på egne kompetanser. Vi finner også at positive erfaringer fra krisetiden har styrket lederne tro på og fortolkning av egen endringskapasitet. Våre funn støtter dermed tidligere forskning på endringskapasitet som tydeliggjør hvordan organisasjoner bygger endringskapasitet gjennom å frigjøre, øke eller utvikle endringsressurser (Meyer & Stensaker, 2006). Vi viser at dette også er viktige dimensjoner når ledelsen både må håndtere drift, mange samtidige endringer og uforutsette hendelser.

I tillegg vet vi fra forskning at lederne må jobbe oppover (mot øvre ledernivå), utover (mot andre) og innover (i egen organisasjon) for å

bygge kapasitet for endring (Rydland & Stensaker, 2018). I tråd med denne forskningen finner vi at lederne av Tech consulting jobber aktivt oppover mot konsernledelsen for å unngå permitteringer og dermed beholde sine ressurser. De kommuniserte også aktivt innover, at økt salg var betingelse for å unngå permitteringer under krisen. Deres aktive rolle som mellomledere i konsernet var slik en medvirkende årsak til at de kunne sikre sine ressurser og dermed ha et grunnlag for å utvikle sin endringskapasitet gjennom aktiv ressursallokering og utvikling av interne ressurser.

Videre støtter våre analyser tidligere studier som vektlegger at endringsinitiativer må settes i en kontekstuell sammenheng med organisasjonens tidligere endringsinitiativer og resultater av forutgående endringer (Meyer & Stensaker, 2006). Vi finner at ansatte reagerer positivt på ledelsens kommunikasjon av mulighetsrommet krisen gir (T₁), og behov for økt mobilisering på nye forretningsområder og nye produkter (T₂). Herigjennom bygger ledelsen kapasitet gjennom å utvikle sine endringsressurser ved aktivt å kommunisere hvordan den uforutsigbare hendelsen er knyttet opp til aktiv iverksetting av deres multiple endringsinitiativer. Dette bygger også økt mestringstro på tidspunkt T₃, i møte med nye utfordringer og krevende situasjoner. Våre funn støtter slik nyere forskning innenfor endringsledelsesfeltet som vektlegger at ledelsen må kommunisere tydelig hvordan endringsinitiativer henger sammen (Kanitz, et al., 2021; Huy, 2021). Vi bidrar til økt innsikt ved å vise at kommunikasjon av sammenhenger også må knyttes til håndtering av uforutsigbare hendelser. Herigjennom at ledelsen knyttet den uforutsigbare hendelsen direkte til håndtering, kommunikasjon og aktiv iverksetting av sine multiple endringsinitiativer.

Et viktig bidrag er også hvordan denne endringskapasiteten blir en viktig dimensjon for fortolkning av nye uforutsette hendelser forstått som kriser som truer deres eksistensgrunnlag og inntektsstrøm. Ved å mestre krisen bygger ledelsen slik sin endringsmuskel som skaper en mulighetsorientert tilnærming til fortolkning både av den nye uforutsette hendelsen (mangel på arbeidskraft), av handlingsrom og av endringskapasitet. Helt konkret ser vi at den nye uforutsette hendelsen i T₃ blir robust møtt med mestringstro og aktiv bruk av handlingsrom gjennom sin eksisterende

endringskapasitet. Endringskapasitet som utvikles over tid, skaper slik mer effektiv håndtering av nye uforutsette hendelser som oppstår.

Konklusjon

I dette kapitlet har vi utforsket følgende problemstilling:

Hvordan påvirker fortolkning av uforutsigbare omgivelser lederes handlingsrom og evne til å bygge kapasitet for strategiske endring?

Våre funn bidrar til økt innsikt i hvordan organisasjoner kan bygge kapasitet for iverksetting av strategisk endring i uforutsigbare omgivelser. Vi finner at ledere erfarer et komplekst endringslandskap bestående av multiple endringer og stadig nye krevende hendelser som oppleves som kriser. Videre finner vi også at ledere sin opplevelse av eget handlingsrom påvirker deres evne til å bygge endringskapasitet for å sikre håndtering av tre dimensjoner: drift, innovasjon og krisehåndtering.

Både fremtidig forskning og ledere bør være bevisst på betydningen å sikre ledernes handlingsrom til å håndtere endringsarbeid i uforutsigbare omgivelser. Selv om kritiske hendelser går over, må ledere innse at «krisen» i ulike former aldri er helt over. I en verden preget av stadig mer uforutsigbare omgivelser er det derfor stadig viktigere å bygge sin endringskapasitet for å balansere sine ressurser mellom effektiv drift, innovasjon og håndtering av krevende hendelser og situasjoner. HR-avdelinger må anerkjenne det store spennet som ledere forventes å håndtere fremover, samt hvilke implikasjoner dette har for rekruttering, ressursallokering og kompetanseutvikling. En sentral HR-oppgave er dermed å bidra til at ledere får tilstrekkelig handlingsrom til å bygge endringskapasitet og håndtere endringsarbeid i uforutsigbare omgivelser.

Referanser

Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.5465/20159600>

- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26, 1573–1601. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>
- Bastesen, J. & Lange, B. (2020). Gårsdagens suksess – morgendagens begrensning? Strategisk relevant handlingsrom: En rikere forståelse av leders handlingsrom. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (s. 111–134). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch4>
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3), 311–317. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row, 41.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qpp0630a>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Christensen, C., Raynor, M. E. & McDonald, R. (2013). Disruptive innovation. *Harvard Business Review*.
- Dweck, C. S. (2016). *Mindset: The new psychology of success* (oppdatert utg.). Ballantine.
- Danilova, K., Rydland, M., Iden, J. & Bystad, B. (2019). Digitaldirektøren som endringsagent. *Magma*, 2, 22–28.
- Espedal, B. & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: Betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15(8) 30–39. <http://hdl.handle.net/11250/282754>
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254>
- Haueng, A. C. & Stensaker, I. (2016). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget.
- Hutzchenreuter, T. & Kleindienst, I. (2013). (How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion. *Scandinavian Journal of Management*, 29(3), 264–281. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.009>
- Huy, Q. N. (2021, 3. juni). How to reduce the risk of colliding change initiatives. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-reduce-the-risk-of-colliding-change-initiatives/>

- Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15, 276–294. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0064>
- Jansen, K., Shipp, A. J. & Michael, J. H. (2016). Champions, converts, doubters, and defectors: The impact of shifting perceptions on momentum for change. *Personnel Psychology*, 69(3), 673–707. <https://doi.org/10.1111/peps.12120>
- Kanitz, R., Huy, Q. N., Backmann, J. & Hoegl, M. (2021). No change is an island: How interferences between change initiatives evoke inconsistencies that undermine implementation. *Academy of Management Journal*, 65(2), 683–710.
- Karp, T. (2022). *Å lede i usikkerhet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kay, J. A. & King, M. A. (2020). *Radical uncertainty. Decision-making beyond the numbers*. Bridge Street Press.
- Kegan, R., Kegan, L. L. R. & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Harvard Business Press.
- Lange, B. K. (2008). *It's about time: A study of Norwegian managers' handling of time at work* [Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole]. NHH Brage. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2724950>
- Lange, B. K. & Rydland, M. (2021). Krise – håndbrekk eller brekkstang for strategisk endring? *Magma*, 3. <https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/nr.-3-2021/krise--handbrekk-eller-brekkstang-for-strategisk-endring/>
- Lien, L. B, Knudsen, E. S. & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Fagbokforlaget.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217–231. <https://doi.org/10.1080/14697010600693731>
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.
- Nesse, S. (2016). *When leadership matters more than leaders: Developing a processual perspective on leadership during organizational crises* [Doktorgradsavhandling, NHH Norges Handelshøyskole]. NHH Brage. <http://hdl.handle.net/11250/2567464>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Pettigrew, A. M. & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Blackwell Publishers.
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T. & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305–320. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>

- Pulakos, E. & Kaiser, R. B. (2020, 7. april). To build an agile team commit to organizational stability. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>
- Rigby, D. K., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Rosenthal, U., Boin, A. & Comfort, L. K. (2001). *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*. Charles C. Thomas Publisher.
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen og spiller det noen rolle. *Magma*, 18(7), 47–55.
- Rydland, M. (2018). *Middle managers' role as change agents – variations in approaches and their contributions to the progress of change* [Doktorgradsavhandling, NHH Norges Handelshøyskole]. NHH Brage. <https://hdl.handle.net/11250/2641168>
- Shipp, A. J. & Jansen, K. J. (2021). The “other” time: A review of the subjective experience of time in organizations. *Academy of Management Annals*, 15(1), 299–334. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0142>
- Stensaker, I. G. & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget.
- Stensaker, I. & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), 137–177. <https://doi.org/10.1177/0018726707075287>
- Stensaker, I., Balogun, J. & Langley, A. (2020). The power of the platform. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 1–30.
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7–13. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285424>
- Strand, A. M. H. (2018). *Hva er handlingsrom, hvilke komponenter består det av og hvilke konsekvenser har det?* [Masteroppgave]. Norges Arktiske Universitet.
- Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G. & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and corporate change*, 19(5), 1331–1366. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq040>
- Ven, A. H. V. d. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

- Winston, B., & Winston, M. (2020). *The roots of fake news: Objecting to objective journalism*. Routledge.
- Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K., Shepherd, D. & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *The Academy of Management Annals*, 11(2). <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. utg.). Sage.

KAPITTEL 4

HR-analyse i norske virksomheter

Lina Alsvik

Verdens Gang

Kåre Slåtten

USN Handelshøyskolen og Høyskolen Kristiania

Abstract: The concept of human resource analytics (HRA) involves collecting and analyzing HR data to improve decision making. HRA has in recent years surged greatly in popularity among practitioners and consultants, and the concept is currently the topic of conferences, magazine articles and blogs. To date, however, HRA has only to a limited extent been scrutinized from a more academic perspective. The article uses data collected from HR professionals to highlight the status quo of HRA and the main challenges encountered in the process of trying to make the concept work in a Norwegian context. We discuss how to overcome these challenges and identify the most important criteria for succeeding with HRA.

Keywords: HR analytics, success criteria, maturity level, HR department, HR professionals

Introduksjon

HR-analyser (HRA) har etablert seg som et raskt ekspanderende aktivitetsfelt. Flere tilbudsaktører anbefaler å investere i teknologi og identifisere ytelsesindikatorer som fremskaffer styringsdata. Kurs- og konferansemarkedet som har oppstått rundt HRA, vitner også om en betydelig interesse fra etterspørselssiden. Mange virksomheter definerer HRA som et strategisk satsingsområde, investerer i opplæring for sine HR-ansatte og vurderer å anskaffe teknologi som kan støtte analysearbeidet (Madsen & Slåtten, 2018; Qamar & Samad, 2021). De mer kritiske røstene som reiser spørsmål ved om menneskelige ressurser og relasjoner kan gjøres om

Sitering: Alsvik, L. & Slåtten, K. (2023). HR-analyse i norske virksomheter. I A. N. Thon, L. E. M. Traavik & K. A. Vedøy (Red.), *HR i møte med det nye arbeidslivet* (Kap. 4, s. 69–89). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.192.ch4>
Lisens: CC-BY 4.0

til tallmessige størrelser, synes foreløpig å være mindre fremtredende i diskusjonen (Giermindl et al., 2022; Stensli, 2020).

Til tross for at HRA fremstår som et konsept med stor utbredelse, er bredden av akademiske analyser fortsatt relativt begrenset (Margherita, 2021; Marler & Boudreau, 2017; Qamar & Samad, 2021). Vi har på den ene siden en kraftfull retorikk som fremhever potensialet og gevinstene ved HRA, samtidig som vi trenger økt kunnskap om hindringene som skaper begrensninger for at konseptet kan virke etter intensjonene. Kapitlet tar opp denne problemstillingen når vi undersøker implementeringen av HRA i norske virksomheter. Med data fra HR Norge analyserer vi det såkalte «modenhetsnivået» for HR-analyser og utfordringene som oppstår når konseptet tas i bruk.

Innledningsvis redegjør vi for HRA som konsept og den historiske konteksten som har vært med på å forme tilnærmingen. Deretter legger vi frem en modell for hvordan HRA kan knyttes til ulike modenhetsnivåer. Vi tar utgangspunkt i den samme modellen når vi presenterer kjennetegn ved norske virksomheters bruk av HRA, og utfordringene de opplever med å få konseptet til å virke. Ved å identifisere tre barrierer som praktikere innen feltet fremhever, diskuterer vi hvordan disse utfordringene kan løses. Med det forsøker kapitlet å gi innsikt i betingelser og tilnærminger for at HRA kan gi økt verdi for virksomheter (Falletta & Combs, 2021; McCartney & Fu, 2022; Peeters et al., 2020).

HR-analyse som fenomen

HRA er et konsept med stort tolkningsrom, og det finnes flere definisjoner (Falletta & Combs, 2021; Greasley & Thomas, 2020; Marler & Boudreau, 2017). Noe forenklet kan vi si at HRA handler om å samle inn og analysere HR-relevante data for å informere og skape et beslutningsgrunnlag for strategiske valg. Samtidig skal HRA bidra til at HR-relaterte virkemidler og aktiviteter knyttes sterkere mot organisatorisk resultater (Madsen & Slåtten, 2018, 2022). Slik vi ser det, kan HR-analyse gi verdi for enhver virksomhet med en viss størrelse. I store og flernasjonale virksomheter er det ikke uvanlig at det med forankring til HR-funksjonen bygges opp egne analysemiljøer (Simón & Ferreira, 2018).

Selv om HRA i manges bevissthet er et relativt nytt begrep, bygger det på ideer og praksiser som har eksistert lenge. Bassi (2011) peker på at måling ble omtalt i HR-litteraturen allerede i 1970-årene. På 1980-tallet kom det flere innflytelsesrike bidrag som ga retning for hvordan ulike sider ved menneskelige ressurser kunne måles (Fitz-Enz, 1984). Her til lands ble «personaløkonomi» i samme tidsepoke et fremhevet virkemiddel for å knytte personalarbeidet tettere mot organisatoriske resultater (Johanson et al., 1992). På begynnelsen av 2000-tallet ble ideer rundt HR Scorecards utviklet (Huselid et al., 2005). Verktøyet skulle hjelpe organisasjoner med å måle sammenhenger mellom HR-aktiviteter og organisatorisk ytelse. Tilnærmingen var sterkt influert av konseptet Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996).

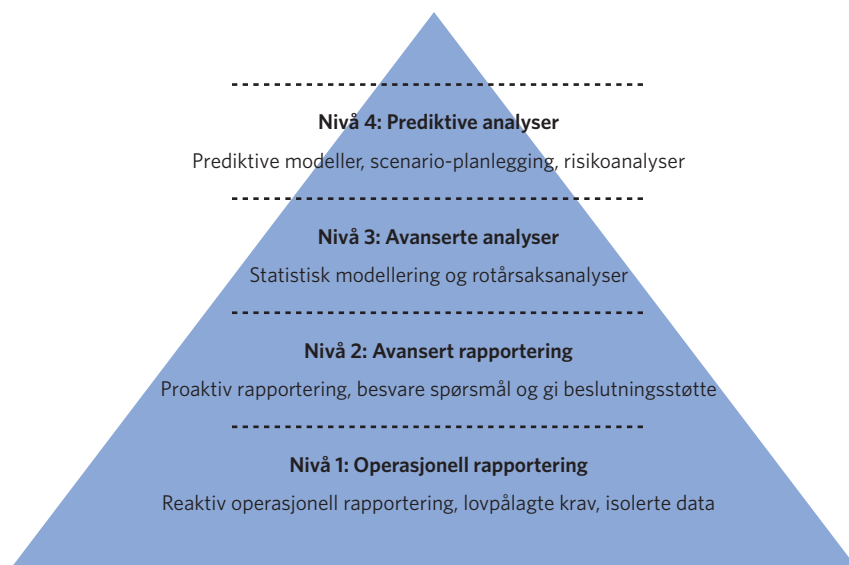
Når HRA har fått økende oppmerksomhet, har det etter vår vurdering sammenheng med at det passer godt inn i samtidens forståelse av hva som kreves for å være en fremgangsrik organisasjon (Røvik & Pettersen, 2014). Det kan for det første være et virkemiddel for å underbygge HR-funksjonens strategiske partnerrolle (Boglund et al., 2021; Kryscynski et al., 2018). For det andre kan det være med på å gi en sterkere evidensbasert tilnærming (Deadrick & Gibson, 2009; Falletta & Combs, 2021; Rynes et al., 2007). Som et tredje argument kan interessen for HRA også sees i sammenheng med den teknologiske utviklingen som muliggjør analyser av store datamengder (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Kim et al., 2021; Pillai & Sivathanu, 2020).

I den engelskspråklige litteraturen blir «HR-analytics», «People Analytics», «Workforce Analytics» og «Human Capital analytics» brukt som tilnærmet synonyme begreper (Margherita, 2021). Slik Huselid (2018, s. 680) vurderer det, er variasjonen i begrepsbruken lite heldig. Aktører som foretrekker «Workforce», understreker gjerne at HRA legger for lite vekt på virksomhetsperspektivet (Boselie, 2014, s. 81; Levenson, 2018). Rasmussen og Ulrich (2015) illustrerer dette poenget når de peker på faren ved at HR-funksjonen analyserer problemstillinger de selv er interessert i og har gode data på, fremfor å konsentrere seg om problemstillinger av strategisk betydning. Den begrepsmessige diskusjonen tilkjenner samtidig ulike synspunkter på om HRA bør være en del av HR-funksjonens ansvarsområde eller ha sin forankring mot andre organisatoriske enheter

og funksjoner (Angrave et al., 2016, s. 7; King, 2016, s. 491; Nienaber & Sewdass, 2016, s. 15).

Modenhetsnivåer for HR-analyser

Både i den akademiske og mer konsulentpregede litteraturen opereres det med modenhetsnivåer i HRA, fremstilt som et hierarki med flere nivåer (Bersin, 2012; Edwards, 2019; Margherita, 2021):



Figur 1. Modenhetsnivåer i HRA. Tilpasset fra Bersin (2012).

Operasjonell rapportering tar utgangspunkt i historiske data. Informasjonen kan imøtekomme myndighetspålagte innrapporteringer og tallgrunnlag for års- og kvartalsrapporteringer. Det kan være fremstillinger av sykefraværet, statistikker innen lønnsområdet, utdanningsbakgrunn og ansattes alderssammensetning. Analysene er forholdsvis enkle å utføre og beskriver situasjonen innenfor et tilbakelagt tidsintervall.

Nivå to krever en mer systematisk tilnærming og er langt mer proaktiv og målrettet. Har organisasjonen høy turnover, kan man identifisere kostnadene ved avvikling, rekruttering og opplæring av nyansatte (Cascio & Boudreau, 2010). Utfordringene med turnover blir på den måten langt

mer synliggjort fremfor en prosentvis oversikt. For å vinne kunnskap om motivasjonsmessige og arbeidsmiljørelaterte aspekter kan en avansert form for rapportering ta utgangspunkt i etablerte måleinstrumenter (Levenson, 2018; Skogstad & Harris, 2021).

Analysen på nivå tre vil i sterkere grad undersøke årsakssammenhenger mellom faktorer og variabler. Analysene rapporteres gjerne differensiert og brytes ned på avdelinger eller ansattgrupper. Rasmussen (2013) beskriver en organisasjon der man fant en sammenheng mellom medarbeidernes motivasjon og kundenes tilfredshet. I en annen organisasjon fant man en sammenheng mellom lederes IQ og innovasjonsevne, og deres karriereprogresjon. I et tredje tilfelle beskriver Rasmussen hvordan mangfold i team førte til økt engasjement – og avledede effekter, som kundetilfredshet og prestasjoner. Dette er eksempler på analyser som avdekker sammenhenger i data, og gir tydelig implikasjoner for praksis (for temaet mangfold, se også kapittel 10).

På nivå fire vil man gjøre prediksjoner for fremtiden gjennom strategiske analyser og vurdere konsekvenser ved ulike scenarioer. Ved å skape beredskap for hendelser som med sannsynlighet kan inntreffe, står man bedre rustet til å velge hensiktsmessige virkemidler på HR-siden. Tilnæringer ved analyser av organisasjonen og dens omgivelser er godt beskrevet i strategilitteraturen (Mintzberg, 2009). Prediktiv modellering kan også gjennomføres ved å samle inn data, lage en statistisk modell og beregne sannsynligheten for fremtidige hendelser. Eksempelvis utviklet Google en algoritme som kunne avdekke om det var overveiende sannsynlig at ansatte var i ferd med å orientere seg mot konkurrerende arbeidsgivere. På den måten kunne HR-funksjonen i Google være proaktive med å iverksette tiltak overfor grupper av ansatte som selskapet stod i fare for å miste (Shrivastava et al., 2018).

Når HR-analysen beveger seg mot et høyere nivå, kan man få økt verdi av innsikten. Eksempelvis blir medarbeiderundersøkelser lett en form for operasjonell rapportering. Tar man analysene et steg videre, kan det letes etter årsaker og sammenhenger for bedre å forstå eventuelle arbeidsmiljøutfordringer. HR-funksjonen utarbeider regelmessig rapporter innen lønnsområdet (nivå én), men også her er det mulig med en mer avansert form for analyser. Er informasjonen fra lønnsområdet tilstrekkelig systematisert

for å støtte ledere i lønnsforhandlinger? Har virksomheten kunnskap om hvordan lønnsystemer påvirker ansattes prestasjoner og tilknytning til organisasjonen? Ved å stille slike spørsmål kan man reflektere over sammenhenger mellom lønnsområdet og arbeidsmiljørelaterte faktorer.

Flere understreker at verdiene av HRA først og fremst finnes i de mer avanserte og prediktive analysene (Edwards & Edwards, 2019; Margherita, 2021). Likevel viser studier at deskriptive og forholdsvis enkle rapporteringer dominerer (Andersen, 2017; Marler & Boudreau, 2017; Peeters et al., 2020). Det kan tenkes at dette har sammenheng med at det er etablert forestillinger som ikke har tatt hensyn til kompleksiteten ved å utføre avanserte og prediktive analyser. Når det handler om modelleringer og vurderinger knyttet til fremtidige hendelser, vil det ofte være usikkerhet ved det empiriske grunnlaget. Giermindl et al. (2022) peker dessuten på at HRA kan stå i fare for å forklare komplekse fenomener og relasjoner gjennom å forenkle det hele i et årsak-virkningsforhold med målbare dimensjoner. Konsekvensen kan være at det etableres en falsk forestilling av trygghet på utfall som vanskelig kan kontrolleres.

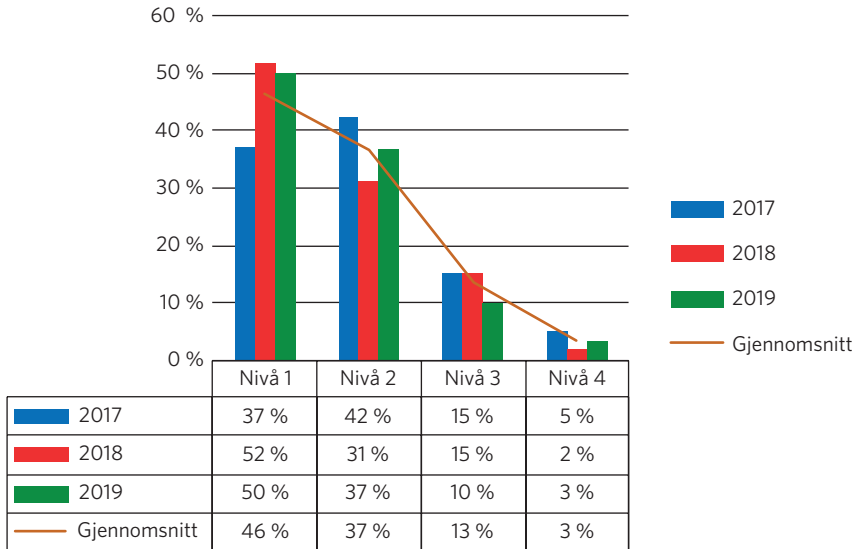
Modenhet for HR-analyse i Norge

Med forutsetning om at HRA kan forstås gjennom fire modenhetsnivåer, presenterer vi i denne delen funn som synliggjør hvordan norske virksomheter plasserer sitt analysearbeid inn i dette hierarkiet. Dataene ble samlet inn i forbindelse HR Norges årskonferanser i HR-analyse for årene 2017 til 2019 (HR Norge, 2017, 2018, 2019). Styrken med empirien er at den bygger på innsidekunnskap fra virksomheter som allerede arbeider med HRA, og som av den grunn har gjort seg ulike erfaringer med konseptet.

Gjennom spørreskjemaundersøkelser ble respondentene, som skulle delta på konferansene, i forkant presentert for ulike modenhetsnivåer av HRA. De ble bedt om å ta stilling til hvilket nivå som kjennetegnet analysene i deres virksomhet. Respondentene ble også presentert for ulike barrierer som kunne oppstå med HRA, og hvilke av disse som hyppigst satte begrensninger (Creswell, 2018). Under gjennomføringen av konferansene ble deltakerne presentert for funnene fra undersøkelsen de hadde vært med på å besvare. Programvaren Mentimeter (Hill, 2020) ble nå benyttet

for at respondentene kunne komme med utdypende kommentarer til resultatene som ble lagt frem (Mauskapf & Hirsch, 2016).

Legger vi de fire nivåene av modenhet til grunn, får vi følgende resultat:



Figur 2. Modenhet innen HR-analyser.

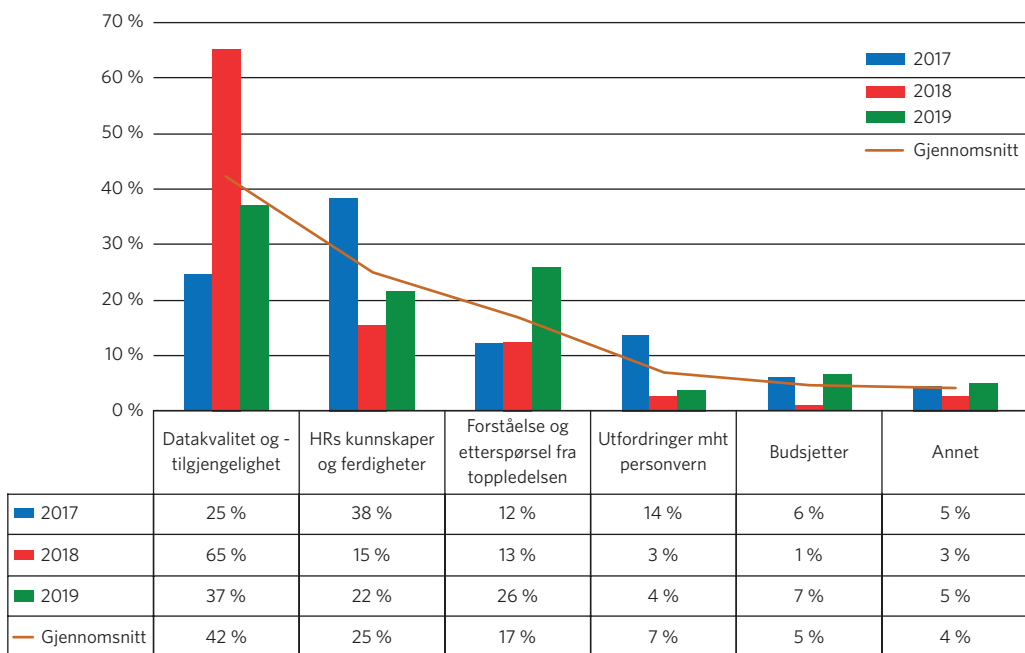
Funnene viser i gjennomsnitt at 83 prosent av organisasjonene utfører HRA på de laveste nivåer. De fleste driver med en tilbakeskuende form for rapportering basert på historiske tall. Områder som hyppig nevnes er: aldersdemografi, HMS-relaterte forhold, sykefravær, opplæringskostnader og lønnsversikter. Majoriteten begrenser seg til å gjøre opptellinger, hente ut gjennomsnittstall og fremstille krysskoblinger mellom variabler.

Selv om mange vil understreke at verdiene av HRA først og fremst finnes i de mer avanserte og prediktive analysene (Chrysler-Fox & Roodt, 2014; Edwards & Edwards, 2019; Margherita, 2021), er det kun et lite mindretall som gjennomfører slike analyser. Noen har foretatt lønnsomhetsinvesteringer knyttet til kompetanse- og lederutvikling. Andre har forsøkt å predikere turnover og analysere bemannings- og rekrutteringsbehov. Enkelte har også analysert data på tvers av funksjoner ved å kombinere HR-data med finans- og salgsdata. Selv om mange av respondentene uttrykker at de har som intensjon å bevege seg i retning av mer avanserte og prediktive analyser, går utviklingen langsomt. Tallene vitner

heller ikke om betydelige endringer over tid. Funnene har flere likheter med andre studier som finner samme mønster (Eidet, 2021; Lawler III et al., 2004; Peeters et al., 2020).

Opplevde utfordringer med HR-analyser

Ser vi på barrierene respondentene opplever med HRA, finner vi følgende mønster:



Figur 3. De største utfordringene med HR-analyser.

De tre hyppigste utfordringene er disse:

1. Datakvalitet og -tilgjengelighet
2. HRs kunnskaper og ferdigheter
3. Forståelse og etterspørsel fra toppledelsen

Datakvalitet og -tilgjengelighet

Hovedargumentet er at virksomheten mangler et pålitelig datagrunnlag. Datagrunnlaget er nokså spredt, og mange opplever at systemer er tilpasset

organisasjonens mange avdelinger og funksjoner uten at helheten blir ivaretatt. Lønnsdata er i lønnsystemet, oversikter knyttet til kompetanseutvikling finnes i et «Learning Management System», og kjernedata er i SAP. Det er heller ikke uvanlig at det finnes andre systemer innenfor den samlede strukturen til organisasjonen. Selv der systemene er funksjonelle og godt integrerte, poengterer mange at en manuell datavalidering er en nødvendig og krevende del av arbeidet med HR-analyser. Manglende datakvalitet og tilgjengelighet gjør at flere setter sin lit til at nye teknologiinvesteringer skal løse utfordringene. Andre leier inn konsulenter, men opplever at konklusjonene deres ikke tilstrekkelig tar hensyn til kontekstuelle forhold.

Manglende datakvalitet og tilgjengelighet settes også i sammenheng med bestemmelsene i det såkalte «General Data Protection Regulation» (GDPR). Regelverket stiller strenge krav til hvordan personopplysninger kan lagres og brukes. Spesielt utfordrende er prinsippet om sekundære prosesseringsbehov. Det innebærer at data som skal løse spesifikke behov og prosesser, for eksempel i lønnsutbetalinger eller prestasjonsvurderinger av de ansatte, ikke uten videre kan brukes til et sekundært prosesseringsbehov som HRA (Skullerud, 2018).

HRs kunnskaper og ferdigheter

Kompetansen påvirker utvilsomt mulighetene til å utføre HRA på en troverdig måte. HR-funksjonens kunnskap og innflytelse rundt strategiske problemstillinger ser ut til å være en problemstilling som på nytt aktualiseres med HRA (Greasley & Thomas, 2020; Slåtten, 2020). Siden HR-yrket i liten grad hviler på felles profesjonsforankrede utdanningsstandarder, varierer vektleggingen av kvantitative tilnærminger sterkt i floraen av HR-utdanninger som eksisterer.

I den enkleste formen kan det være virkningsfullt med beskrivende statistikk. I andre sammenhenger kan det være nødvendig å ha kunnskap om korrelasjons- og regresjonsanalyser. Flere HR-ansatte mener de har for liten kunnskap innenfor disse områdene, og opplever at det begrenser arbeidet med HRA. Enkelte har valgt å jobbe innenfor en HR-kontekst på bakgrunn av sin interesse for menneskelige relasjoner og har mindre interesse for kvantitative tilnærminger. For HR-ansatte uten statistisk kompetanse,

eller erfaring med tungt analysearbeid, kan det være utfordrende å skulle initiere analysearbeid. Det finnes mange selskap som tilbyr såkalt kunstig intelligens som hevder å kunne analysere HR-data. Flere HR-ansatte mener imidlertid det er nødvendig med kunnskap om virksomhetens kjernefunksjoner om man skal få utbytte av systemene og sette sin lit til tallgrunnlaget.

Forståelse og etterspørsel fra beslutningstakere i linjen

Flere opplever at linjeorganisasjonen har begrensede forventninger til at HR-funksjonen skal gjennomføre HRA. Det blir pekt på at dette kan ha sammenheng med at det er formet en forståelse av at HR-funksjonen har begrensede muligheter til å gå inn i kvantitative og strategiske analyser. HR-rollen handler først og fremst om å ivareta de forvaltningsorienterte og mykere sidene ved organisasjonen. Når slike holdninger dominerer, er det utfordrende å bryte med det etablerte rollemønsteret. Mange erfarer dessuten at HRA blir en aktivitet som drives i tillegg til den mer operative HR-støtten, som det i hovedsak er forventninger om.

Det er flere som peker på at man må bevise verdien av HR-analyser, for at det skal utløses ressurser til arbeidet. Leverer man på områder med strategisk betydning, og kan vise til konkrete resultater, blir det enklere å få ressurser til analysearbeid.

Begrenset forståelse og etterspørsel fra ledelsen kan også ha sammenheng med at analyseprosessene er svakt forankret. Det kan gi seg utslag i at HR-funksjonen tar tak i områder de selv er interesserte i, for så å dele funnene med aktuelle ledere. Flere har erfart at denne tilnærmingen nærmest «overrumpler» ledere og skaper inntrykk av å ha avdekket kritikkverdige forhold. Tilnærmingen kan oppleves som et «bakholdsangrep» og trigge forsvarsmekanismer. Når beslutningstakere er nysgjerrige på det som skal undersøkes og har tillit til datagrunnlaget, blir prosessen enklere.

Hvordan kan utfordringene møtes?

På den ene siden har vi en kraftfull retorikk som mener HRA er et effektivt verktøy for å implementere strategier og bygge organisatoriske

kapabiliteter. På den andre siden har både våre funn og andre studier synliggjort at HR-ansatte møter en rekke barrierer når analysearbeidet skal gjennomføres (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2020). Det er åpenbart et sprik mellom visjoner og realiteter. I det etterfølgende diskuterer vi hvordan man kan møte de identifiserte barrierene, slik at HRA kan bli til organisatorisk praksis som gir virksomheter verdi.

Datakvalitet og -tilgjengelighet

På samme måte som våre funn viser også andre studier at manglende kvalitet på informasjonen setter store begrensninger (Andersen, 2017). Når tilgjengelig informasjon må hentes fra systemer som er lite integrerte, kan dette være noe av årsaken til at operativ rapportering dominerer (Angrave et al., 2016; Boudreau & Cascio, 2017). Analyseprosjekter kan med basis i HR-tall ha ønsker om å predikere et utfall som er relevant på organisasjonsnivå. Eksempler på slike utfallsvariabler kan være inntjening, lønnsomhet, produktivitet eller mål på ulike kvalitetsindikatorer. Problemet kan imidlertid være at utfallsvariablene er utenfor HR-funksjonens eierskap.

Datagrunnlaget bør ideelt sett være fullstendig, nøyaktig og oppdatert (Wamba et al., 2018). I mange tilfeller vil informasjon som allerede finnes i systemer og databaser, være både mangelfull og utdatert. Dermed kreves det ofte en manuell gjennomgang og kvalitetssikring, før man kan komme videre i prosessen. Slike manuelle valideringer er tidkrevende, men en naturlig del av mange analyseprosjekter. Van den Heuvel og Bondarouk (2017, s. 169) har imidlertid poengtert at mange overvurderer betydningen av kvaliteten i datagrunnlaget og vektlegger komplekse analytiske tilnærminger. Som vi skal komme tilbake til, er ikke dette nødvendigvis en garanti for at funnene omsettes til forståelige og operative grep (McIver et al., 2018).

Det er av stor betydning at dataene kvalitetssikres i samarbeid med dataeiere, prosjekteier og andre relevante beslutningstakere. Om beslutningstakere ikke stoler på datakvaliteten, kan resultatene avvises. Spesielt vil det være relevant å diskutere grunnlaget med linjeledere før man begynner på selve analysene (Peeters et al., 2020).

I innsamlingen av data må man ha kunnskap om datasikkerhet og GDPR. Det må tas stilling til hvordan dataene skal lagres, hvem som skal ha tilgang, og om dataene må slettes i etterkant når prosjektet er avsluttet. Der man ikke bruker anonymiserte data, må ansatte få inn-syn i prosjektet, hvilke data som brukes, og hvordan man behandler og analyserer dem. Dersom man tar i bruk data som allerede er tilgjengelig i systemer, regnes dette som et sekundært prosesseringsbehov. Det betyr at man bruker data til noe annet enn det som opprinnelige var tiltenkt. Trygg databehandling, anonymisering av data, samtykke, åpenhet og proaktiv kommunikasjon er gode prinsipper å legge til grunn (NESH, 2016; Skullerud, 2018).

HRs kunnskaper og ferdigheter

«Alt burde gjøres så enkelt som mulig, men ikke enklere»

—Albert Einstein

Funnene i vår studie tydeliggjør at manglende ferdigheter innen statistikk og databehandling oppleves som en betydelig barriere. Forskningslitteraturen, som har begynt å interessere seg for kompetanseelementer som skal til for å gjennomføre HRA, trekker også frem analyse og fortolkning av data som en kritisk faktor (McCartney et al., 2020). Det er imidlertid viktig å være klar over at mange HR-analyseprosjekter ikke nødvendigvis krever den mest avanserte statistiske kunnskapen. Likevel må analysene være gjennomført på et visst nivå dersom resultatene skal kunne brukes til å fatte beslutninger. Ønsker man å finne ut om «A er større enn B», er utfordringene overkommelige. Det er mer utfordrende om man ønsker å forstå om «A henger sammen med B», om «variabelen A påvirker faktor B» eller «i hvilke tilfeller A har størst effekt på B». I mer komplekse analyser blir det nødvendig å ha kunnskap om reliabilitet, validitet, statistisk styrke, signifikansnivå og konfidensintervall (Johannessen et al., 2020).

Den mer tekniske delen av analysen er imidlertid en liten del av et analyseprosjekt. Er arbeidet tilstrekkelig forankret, eventuelle hypoteser godt definert og data samlet inn i et ryddig format, er en stor del av grunnlaget allerede etablert. Når Levenson (2015, s. 13) fremhever at analyseprosjekter

er et teamarbeid, er det nærliggende å tenke seg at ressurser som spesielt har kunnskap om de tekniske sidene ved gjennomføring av analyser, kan bistå i denne delen av prosessen.

Levenson og Fink (2017) mener mange HR-analyser overfokuserer på selve datagrunnlaget og gjennomføringen av analysen uten å forstå den helhetlige sammenhengen. Forretningsforståelse kreves og omfatter kunnskap om hvordan virksomheten fungerer og skaper verdi for ansatte, kunder, aksjonærer, nærmiljø og øvrige interessenter. Det innebærer også å ha god forståelse for ressursbruken samt kostnads- og inntektssiden for verdiskapningen (Voldsund, 2020). Kunnskap om «det store bildet» er en forutsetning for å kunne ta valg som har betydning for organisasjonens menneskelige ressurser. HR må dermed på den ene siden ha kunnskap om menneskelige prosesser og aktiviteter, og på den andre siden kombinere dette med kunnskap om virksomhetens kjerneområder og driftsmodeller.

Mange analyseprosjekter vil berøre psykologiske egenskaper som er godt belyst i den eksisterende forskningen (Kuvaas & Dysvik, 2020; Skogstad & Harris, 2021). Er funnene i samsvar med forskning på området, og i tillegg har logisk appell, er resultatene mer troverdig (Rasmussen, 2013). Om funnene er stikk i strid med gjeldende forskning, og ikke gir logisk mening, er det viktig med en kritisk gjennomgang.

Kunnskaper og ferdigheter i å kommunisere resultatene på en overbevisende måte er også en kritisk faktor om organisasjonen skal agere på innsikten som legges frem (Andersen, 2017; Minbaeva, 2018). Man kan gjerne presentere hypoteser som har blitt bekreftet eller avkreftet, for å synliggjøre arbeidet som er gjort. I en slik presentasjon kan imidlertid budskapet drukne i alle hypoteser som ikke slo til, og det blir opp til andre å konkludere hvordan resultatene skal tas videre. Det vil være av større betydning om funnene legges frem som en historiefortelling. Slike historier vil reflektere over hva som er trusselbildet, hva organisasjonen kan tape dersom de ikke gjør noe, og hvorfor sammenhengene man påviser har betydning. Videre kan man berøre årsaken til problemet, anbefale løsninger og vise effektene det gir dersom organisasjonen agerer på bakgrunn av analysene (Knaflíc, 2015). Det er alltid en fordel om forventede trusler og positive effekter kan relateres til organisatoriske resultater som

produktivitet, kundetilfredshet og lønnsomhet. I det minste bør negative utfall eller positive gevinster knyttes direkte til strategiske målsettinger.

Det kan også være verdt å bruke tid på datavisualisering. Kompliserte grafer og tabeller som inneholder mengder av informasjon, kan være vanskelig å forstå og ta oppmerksomheten vekk fra historien som fortelles. Om presentasjoner brukes for å underbygge historiefortellingen, er det lettere å holde på oppmerksomheten.

Forståelse og etterspørsel fra beslutningstakere i linjen

Utgangspunktet må være at HRA konsentrerer seg om problemstillinger som er av strategisk betydning, fremfor temaer som HR-funksjonen selv interesserer seg for og har gode data på (Levenson, 2018). Det krever at beslutningstakere har en avgjørende rolle i analyseprosjekter. En slik involvering skaper ikke bare forståelse for hva HRA kan bidra med, men utvikler også bestillerkompetansen. Linjeorganisasjonen skal være den som fronter analysene, både i planleggingen, gjennomføringen og når resultatene foreligger. Et manglende eierskap gjør at ledere må agere på funn de ikke nødvendigvis kjenner seg igjen i, eller stoler på (Rasmussen & Ulrich, 2015). Er beslutningstakere engasjert i arbeidet, stoler på datakvaliteten og kan gå god for den metodiske tilnærmingen, er det større sannsynlighet for at beslutningsgrunnlaget omsettes i praktiske grep. anbefalingene er at HR-funksjonen har rollen som prosessleder, mens eierskapet hviler på beslutningstakere (Falletta & Combs, 2021).

Falletta og Combs (2021) understreker betydningen av at det er et til-litsfullt forhold mellom HR-funksjonens analyseteam og beslutnings-takere i linjeorganisasjonen. Det gjør det enklere for begge parter å stille kritiske spørsmål og utfordre hverandre. Ofte er HR-funksjonen for langt unna driften til å kunne forstå hva ledere har som utfordringer. Dermed må også linjeorganisasjonen invitere HR inn i sitt arbeid for å skape gjen-sidighet i forankringen.

På de fleste arbeidsplasser finnes det en rekke myter og antakelser som er tatt for gitt. Det kan være årsakssammenhenger alle mener er til stede, men som aldri har blitt undersøkt. For å forstå om det er grunnlag for

noen av tatt-for-gitt-antakelsene kan de undersøkes systematisk i form av hypoteser, for å få dem bekreftet eller legge dem til side. Det kan være antakelser om forskjeller mellom grupper, eller årsakssammenhenger mer generelt som linjeorganisasjonen ønsker å undersøke. Dersom man tar utgangspunkt i et sett med hypoteser som engasjerer organisasjonen, vil det også være med på å sikre eierskap og forankring (Feinzig, 2017). Har man tydelig formulerte hypoteser, vil det også bli klarere hvilke data som er nødvendig å samle inn. For å ha en formening om sammenhenger det kan være av verdi å undersøke, bør man også støtte seg på relevant forskning. Ved å involvere linjen også i dette arbeidet kan man øke deres forståelse av og eierskap til analysen.

Implikasjoner for praksis

Det kan advares mot at HRA utvikler seg til en nypositivistisk tilnærming som reduserer menneskelig aktivitet til kvantitative størrelser. Resultatene fra HR-analyser i seg selv er sjelden nok til å konkludere med absolutt sikkerhet. Man bør heller ikke lene seg for tungt på resultater av analyser der funnene strider mot fornuft eller har åpenbare relasjonelle utfordringer som tallmessige fremstillinger ikke kan fange inn. Det bør likevel være av stor betydning å få økt innsikt i det forskningsmessige grunnlaget for HR-aktiviteter og organisatoriske prosesser. Virksomheter bør systematisk reflektere over indikatorer som har betydning for organisatoriske resultater, og få et best mulig faktabasert grunnlag for sine beslutninger. Man må være nysgjerrig på hva forskning viser, fremfor å la seg begeistre over moteriktige trender innen HR-feltet.

Vårt første råd til HR-praktikere er at det skapes eierskap og forpliktelse til å agere på funnene fra en HR-analyse. Dersom beslutningstakere i linjen opplever at analysen adresserer problemer de ønsker svar på, og de involveres tidlig i både utforming av hypoteser, datagrunnlaget og valg av analysemetoder, vil det øke forståelsen av og etterspørselen etter HRA. Det øker også samsynligheten for at resultatene blir akseptert og fulgt opp med praktiske grep. Eierskap og forankring krever involvering av mange grupper, også fagforeninger bør trekkes med i denne prosessen (Peeters et al., 2020, s. 214). Et annet råd er at resultatene legges frem på en

overbevisende måte. Å fortelle en engasjerende historie som tydeliggjør utfordringen, løsningen og forventet effekt, vil være virkningsfullt.

Konklusjon

Kapittelet har omhandlet HR-analyse (HRA) som konsept. Vi har undersøkt det såkalte «modenhetsnivået» rundt HRA og synliggjort hvordan norske virksomheter vurderer sin praksis innenfor dette hierarkiet. Når det i hovedsak legges vekt på operasjonell rapportering, viser studien at det er få som utnytter potensialet i HRA. De tre største utfordringene er datakvalitet og -tilgjengelighet, HRs kunnskaper og ferdigheter samt forståelse og etterspørsel fra toppledelsen. Avslutningsvis har vi diskutert mulige tilnærminger for å løse disse barrierene. Vi har lagt vekt på betydningen av forankring og eierskap i linjeorganisasjonen og argumentert for å velge ut analyseområder som har strategisk betydning. Videre har vi sett på nødvendigheten av å stille hypoteser, og ha en grundig forståelse av datagrunnlaget og analysen. Avslutningsvis har vi lagt føringer for hvordan resultatene kan kommuniseres og legges frem. Dersom HR-funksjonen konsentrerer seg om det de tradisjonelt er gode på, å skape eierskap og drive gode prosesser, er det et godt utgangspunkt for å etablere strukturer, rutiner og prosedyrer som bidrar til at HRA gir resultater.

Det er viktig å være klar over at problemstillinger som involverer menneskelige handling, ikke utelukkende kan gjøres om til tallmessige størrelser. Mange har sett eksempler på at tallektersiser brukes som en krykke, fremfor å forstå relasjoner og kontekster. Det vi imidlertid ønsker å poengtere, er at HRA på enkelte områder kan gi en mer faktabasert tilnærming til løsning av problemstillinger. Vi kan like det eller ikke, men på mange områder dominerer det økonomiske tankesettet. Beslutninger tas og legitimeres ut fra kvantitative sammenhenger og fremstillinger. HR-praktikere bør også være kjent med det økonomiske begrepsapparatet og kunne bruke det på eget saksområde når det er hensiktsmessig. Ved å legge til grunn samme språk og begrepsapparat som andre deler av organisasjonen behersker, kan også det være med på å øke gehøret for investeringer i HR-relaterte virkemidler.

Referanser

- Andersen, M. K. (2017). Human capital analytics: The winding road. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 133–136. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0024>
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Bassi, L. (2011). Raging debates in HR analytics. *People and Strategy*, 34(2), 14.
- Bersin, J. (2012). Big data in HR: Building a competitive talent analytics function – the four stages of maturity. *Bersin White Paper*, 1–84.
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2021). *HR-transformation på svenska: Om organiserings av HR-arbete* (2. utg.). Lund Sb Studentlitteratur.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach* (2. utg.). McGraw-Hill Higher Education.
- Boudreau, J. & Cascio, W. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 119–126. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0021>
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Ft Press.
- Chrysler-Fox, P. D. & Roodt, G. (2014). Principles in selecting human capital measurements and metrics. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.586>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative & mixed methods approaches* (5. utg.). Sage.
- Deadrick, D. L. & Gibson, P. A. (2009). Revisiting the research–practice gap in HR: A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 19(2), 144–153. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.003>
- Edwards, M. & Edwards, K. (2019). *Predictive HR analytics. Mastering the HR metric*. Kogan Page Ltd.
- Eidet, M. (2021). *HR-analyser – en kunnskapsoppsummering* [Masteroppgave]. Universitetet i Oslo.
- Falletta, S. V. & Combs, W. L. (2021). The HR analytics cycle: A seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management*, 13(1), 51–68. <https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2020-0020>
- Feinzig, J. (2017). *The power of people: Learn how successful organizations use workforce analytics to improve business performance*. Pearson FT Press.
- Fernandez, V. & Gallardo-Gallardo, E. (2020). Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption.

- Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 162–187. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>
- Fernandez, V. & Gallardo-Gallardo, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 162–187. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>
- Fitz-Enz, J. (1984). *How to measure human resources management*. McGraw-Hill.
- Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U. & Redzepi, A. 2022. The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 410–435. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
- Greasley, K. & Thomas, P. (2020). HR analytics: The onto-epistemology and politics of metricised HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 494–507. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12283>
- Hill, L. (2020). Mentimeter: A tool for actively engaging large lecture cohorts. *Academy of Management Learning & Education*, 19(2), 256–258. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0129>
- HR Norge. (2017). *HR-analyser 2017. Datagrunnlag i forbindelse med konferanse i HR-analyser 31. mai*. KS Agenda, HR Norge.
- HR Norge. (2018). *HR-analyser 2018. Datagrunnlag i forbindelse med konferanse i HR-analyser 19. september*. KS Agenda, HR Norge.
- HR Norge. (2019). *HR-analyse i Norge. Status 2019*. HR Norge.
- Huselid, M. A. 2018. The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679–684. <https://doi.org/10.1002/hrm.21916>
- Huselid, M. A., Becker, B. E. & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business School Press.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Johanson, U., Gunnesdal, W., Jakhelln, J. F. & Johrén, A. (1992). *Personaløkonomi*. Universitetsforlaget.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kim, S., Wang, Y. & Boon, C. (2021). Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. *Human Resource Management*, 60(1), 229–247. <https://doi.org/10.1002/hrm.22049>
- King, K. G. (2016). Data analytics in human resources: A case study and critical review. *Human Resource Development Review*, 15(4), 487–495. <https://doi.org/10.1177/1534484316675>

- Knaflig, C. N. (2015). *Storytelling with data: A data visualization guide for business professionals*. John Wiley & Sons.
- Krscynski, D., Reeves, C., Stice-Lusvardi, R., Ulrich, M. & Russell, G. (2018). Analytical abilities and the performance of HR professionals. *Human Resource Management*, 57(3), 715–738. <https://doi.org/10.1002/hrm.21854>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Lawler III, E. E., Levenson, A. R. & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *People and Strategy*, 27(4), 27–35.
- Levenson, A. (2015). *Strategic analytics: Advancing strategy execution and organizational effectiveness*. Berrett-Koehler Publishers.
- Levenson, A. (2018). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3), 685–700. <https://doi.org/10.1002/hrm.21850>
- Levenson, A. & Fink, A. (2017). Human capital analytics: Too much data and analysis, not enough models and business insights. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 159–170. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0029>
- Madsen, D. Ø. & Slåtten, K. (2018). HR-analyse som ledelseskonsept og ledelsesmote. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 33(1), 42–68. <https://doi.org/10.22439/sis.v33i1.5540>
- Madsen, D. Ø. & Slåtten, K. (2022). An exploratory bibliometric analysis of the evolution of HR analytics as a popular management concept. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 15(3), 268–289.
- Margherita, A. (2021). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Mauskapf, M. & Hirsch, P. (2016). Up and downs. Trends in the development and reception of qualitative methods. I K. D. Elsbach, & R. M. Kramer (Red.), *Handbook of qualitative organizational research: Innovative pathways and methods* (24–30). Routledge.
- McCartney, S. & Fu, N. (2022). Bridging the gap: Why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25–47. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>
- McCartney, S., Murphy, C. & McCarthy, J. (2020). 21st century HR: A competency model for the emerging role of HR analysts. *Personnel Review*, 50(6), 1495–1513. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670>

- McIver, D., Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons*, 61(3), 397–407. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.005>
- Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713. <https://doi.org/10.1002/hrm.21848>
- Mintzberg, H. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management* (2. utg.). FT/Prentice Hall.
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (4. utg.). De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- Nienaber, H. & Sewdass, N. (2016). A reflection and integration of workforce conceptualisations and measurements for competitive advantage. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(1), 5–20. <https://doi.org/10.37380/jisib.v6i1.150>
- Peeters, T., Paauwe, J. & Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: Developing a framework. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 7(2), 203–219. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071>
- Pillai, R. & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599–2629. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0186>
- Qamar, Y. & Samad, T. A. (2021). Human resource analytics: A review and bibliometric analysis. *Personnel Review*, 51(1), 251–283. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0247>
- Rasmussen, T. H. (2013). *Målbar HR: En praktisk guide til datadrevet HR-ledelse*. Dansk psykologisk forlag.
- Rasmussen, T. & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–242. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>
- Rynes, S. L., Giluk, T. L. & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987–1008. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.27151939>
- Røvik, K. A. & Pettersen, H. M. (2014). Masterideer. I K. A. Røvik, T. V. Eilertsen & E. M. Furu (Red.), *Reformideer i norsk skole: Spredning, oversettelse og implementering* (s. 54–86). Cappelen Damm Akademisk.
- Shrivastava, S., Nagdev, K. & Rajesh, A. (2018). Redefining HR using people analytics: The case of Google. *Human Resource Management International Digest*, 26(2), 3–6. <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2017-0112>
- Simón, C. & Ferreiro, E. (2018). Workforce analytics: A case study of scholar–practitioner collaboration. *Human Resource Management*, 57(3), 781–793. <https://doi.org/10.1002/hrm.21853>

- Skogstad, A. & Harris, A. (2021). Psykososiale faktorer i arbeidet. I A. Skogstad, & S. Einarsen (Red.), *Det Gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (3. utg., s. 16–46). Fagbokforlaget.
- Skullerud, Å. M. B. (2018). *Personvernforordningen (GDPR): Europaparlaments- og rådsforordning (EU) 2016/679 av 27. april 2016 om vern av fysiske personer i forbindelse med behandling av personopplysninger og om fri utveksling av slike opplysninger samt om oppheving av direktiv 95/46/EF (generell personvernforordning)* (Kommentarutg. red.). Universitetsforlaget.
- Slåtten, K. (2020). *Personal- og HR-funksjonen i Norge 1945–2020. En historisk studie av organisatoriske felt og institusjonelle logikker* [Doktorgradsavhandling]. UIT Norges arktiske universitet.
- Stensli, H. O. (2020). Den analytiske etikk og taylorismens ånd? HR-analyse som ledelseskonsept. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 35(6), 404–422. <https://doi.org/10.22439/sis.v35i6.6109>
- Van den Heuvel, S. & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 157–178. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022>
- Voldsund, K. H., Skjølsvik, T. & Bragelien, J. J. (2020). *Forretningsforståelse* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Wamba, S. F., Akter, S., Trinchera, L. & De Bourmont, M. (2018). Turning information quality into firm performance in the big data economy. *Management Decision*, 57(8), 1756–1783.

KAPITTEL 5

Ledelse som praksis

Cathrine Filstad

Høyskolen Kristiania

Abstract: This chapter investigates leadership through the ‘leadership as practice’ lens. The aim is to challenge the conventional leadership literature dominated by normative models on what leaders ought to do as opposed to what leaders do and why, and hence, what constitutes leadership practices. Through empirical studies of police leadership as practice, we demonstrate that leadership, when acknowledged as context-dependent, collective, and relational, is too complex for one recipe. Our data was collected through one-day shadowing and interviews with 27 police leaders in 2016, 35 days of field studies, 90 formal and informal interviews and conversations with police leaders and employees in 2018, and four months of field studies in 2019. In our analysis, we identify important practice dynamics concerning relationships, such as: “taking care of each other”; “us against them”; making sense of “reality”, collective achievements and the police mission in relation to how it belongs/identifies with the practices; the negotiations of police leaders “fighting” for resources (silos) and creating the necessary space to manoeuvre own leadership practice. Hence, producing, relating, interpreting (sensemaking), and negotiating are recognized as important practice dynamics in police leadership as practice.

Keywords: leadership as practice, police leadership, practice, practice dynamics, meaning-making, negotiating

Innledning

Ledelseslitteraturen har et stort mangfold av normative ledelsesmodeller, oftest kontekstauvhengige, på hva ledere bør gjøre heller enn hva ledere faktisk gjør og hvordan ledelse påvirkes av hvem de skal lede (medarbeidere), hva de skal lede (arbeidsoppgaver), og hvor (organisasjonen).¹

I henhold til en rekke kritiske ledelsesforskere så vet vi lite om hvorfor vi skal velge én ledelsesmodell fremfor en annen, eller rett og slett hva god og effektiv ledelse er (Rhodes & 't Hart, 2014; Arnulf & Larsen, 2015). Det vises til flere grunner, men først og fremst til at den dominerende separasjonen mellom leder og det kontekstuelle og situasjonsavhengige som påvirker leder–medarbeiderrelasjoner ikke bare er problematisk, men også naiv (Tsoukas, 1996; Tengblad, 2012; Day et al., 2014; Alvesson, 2016). På den måten lever fortsatt forestillingen om den heroiske leder som innehar de riktige personlige egenskapene, og en ledelsesstil som kan lede uavhengig av hvem de skal lede, og hvor (Arnulf & Larsen, 2015; Karp, 2019).

Ledelse må forstås som situasjons- og kontekstavhengig, relasjonell, kollektiv og en samskapende praksis av leder og medarbeidere (Carroll et al., 2008; Alvesson, 2016; Crevani & Endrissat, 2016; Raelin, 2016; Filstad, 2020). Ledelse som praksis-perspektivet utfordrer derfor ledelseslitteraturen ved 1) å flytte oppmerksomheten fra den individuelle leder til kollektiv ledelsespraksis, 2) forstå ledelse som kontinuerlig utviklende, dynamisk, relasjonell, situasjons- og kontekstavhengig og 3) forske på hva ledere og medarbeidere gjør, hva som kjennetegner deres ledelsespraksis, og hvorfor (strukturelle, kulturelle og institusjonelle forhold) ledelsespraksiser utvikler seg som de gjør i den enkelte organisasjon. Et ledelse som praksis-perspektiv forutsetter kvalitativ og induktiv forskning av ledelseskontekst, også det som et svar på ledelseslitteraturens dominans av individuell selvrapportering og kvantitative spørreundersøkelser.

1 Det er mange eksempler på ledelsesteorier og -modeller; transaksjons- og transformasjonsledelse (Bass, 1990), situasjonsavhengig ledelse (Hersey et al., 2008), distribuert ledelse (Gronn, 2002), kulturellbasert ledelse (Alvesson, 2013), relasjonell ledelse (Uhl-Bien et al., 2007), tillitsbasert ledelse (Karp, 2019), verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018), karismatisk ledelse (Bryman, 1993), etikkbasert ledelse (Burns, 1978), kompetent ledelse (Filstad, 2016), offentlig ledelse (Vanebo, 2016) etc. Fellesnevneren er at det er lite forskning på effekten av å velge én.

Vi har derfor anvendt et ledelse som praksis-perspektiv i våre kvalitative studier. Induktive og eksplorative studier i ulike ledelsespraksiser i politiet har vært analyseenhetene. Feltstudier, observasjoner, intervjuer, deltakelse, formelle og uformelle samtaler har vært forskningsdesignet for å undersøke den sosiale, kulturelle og kollektive konteksten for både hva ledere gjør, hvordan og hvorfor. Det startet med skygging av et utvalg på 27 politiledere hvor vi observerte hva de brukte tiden sin på, og avsluttet med et intervju for å være sikker på at våre observasjoner var riktige, og om de hadde noe å tilføye.² Disse studiene ble fulgt opp av en rekke feltstudier hvor vi som tidligere var opptatt av hva ledere gjør, i tillegg til samskaping i ledelsespraksis, samarbeid med andre enheter, ulike løsninger og rammebetingelser for oppdrag, hva som kjennetegner ulik praksis, og hvordan forhold som situasjon, kultur, strukturer, organisering, reformer o.l. påvirker ledelse. Vi finner at det er gjennom å også inkludere hvorfor ledelse utøves som det gjør, at ledelsesforskning utvikles videre, fordi organisatoriske kontekster for ledelse inkluderes.³ Målet med dette kapitlet er derfor å presentere både hva ledere og medarbeidere gjør i egen ledelsespraksis, hvordan de løser oppgaver og utvikler praksis, og hvorfor de utvikler egen ledelsespraksis som de gjør.⁴

Kapitlet er organisert som følger. Først en kort innføring i hva som kjennetegner ledelse som praksis-perspektivet og hvordan perspektivet gir en ny tilnærming (heller enn en ny modell om ledelse) for økt kunnskap om ledelse. Deretter gis en redegjørelse for metode og kontekst for forskningen vi har gjort på ledelse som praksis. Denne forskningen presenteres først gjennom to eksempler i form av historier om ledelsespraksis. De to historiene er valgt for å demonstrere de praksisdynamikkene som fremstår som mest kjennetegnende i den totale forskningen vi har gjort på ledelsespraksiser. De identifiserte praksisdynamikkene danner

-
- 2 For mer informasjon om hva politiledere gjør og skygging av de 27 politilederne, se Karp, T., Filstad, C., & Glomseth, R. (2018). 27 days of managerial work in the police service: Being foremost among equals. *Police Practice and Research*, 20(5), 427–443. <https://doi.org/10.1080/15614263.2018.1526682>
 - 3 For mer informasjon om feltstudiene, se Filstad, C. (2020). *Politiledelse som praksis*. Fagbokforlaget.
 - 4 Kapitlet bygger på en tidligere publikasjon sammen med Karp med tittelen «Police leadership as a professional practice» (Filstad & Karp, 2020). Her er imidlertid ledelse som praksis-perspektivet rettet mot ledelse generelt og hva dette perspektivet på ledelse bidrar med for å forstå ledelse og HR i det norske arbeidslivet.

videre grunnlaget for vår vurdering av hva som fremmer og hemmer utviklingen av ledelsespraksis. Avslutningsvis gis en konklusjon og synliggjøring av mulig bidrag til ledelseslitteraturen, samt noen praktiske implikasjoner.

Ledelse som praksis

Innenfor ledelse som praksis-perspektivet er det felles praksis og dermed hva leder og medarbeidere kollektivt oppnår som er avgjørende for å forstå ledelse. Eller sagt på en annen måte så flyttes oppmerksomheten fra den individuelle leder til en felles ledelsespraksis. (Whittington, 2006; Crevani & Endrissat, 2016). En ledelsespraksis utvikler et felles språk, samlede kommunikasjonsformer og kulturelle uttrykksformer når ledere og medarbeidere skaper felles mening om hvordan de skal fungere og handle sammen (Weick, 1995; Cunliffe, 2001; Shotter & Cunliffe, 2003; Pye, 2005). Dermed adresseres ledelse som kompleks, relasjonell, dynamisk, emosjonell, og hvor leder og medarbeider samskaper en felles sosial og kulturell praksis (Chia & Holt, 2006; Raelin, 2016). Ledelse er praksis, eller mer presist, ledelse er ledelsespraksis (Schatzki, 2001; Nicolini, 2012). Det dynamiske ved praksis understrekes ved bruk av verb som for eksempel tilhøre, forstå, vite hvordan, handle, tenke, hvor et praksisperspektiv på ledelse vil forske og analysere de praktiserende, og hvordan praksis er koblet til de deltakernes handlinger (Day et al., 2014; Gherardi, 2012; Gherardi & Strati, 2012). Nicolini et al. (2003, s. 7) definerer en praksis som det som personer sier, forestiller seg, oppnår, forstår og tenker mens de utføre handlinger som deltakere i en praksis. En praksis viser til den totale summen av delte rutiner, handlinger, struktur, kultur, tradisjoner, historier, normer og prosedyrer for å tenke, handle og derfor å praktisere (Whittington, 2006; Orlikowski, 2010).

Metode og kontekst

Studier av ledelsespraksiser i politiet var den empiriske konteksten for forskningen. I stor grad var forskningen basert på observasjoner ved at en forsker var med på en rekke aktiviteter som skjedde i løpet av dagen i

avdelingen, på politistasjonen, i møte med andre interessenter som barnevern, uteseksjoner, kommune, tinghuset o.l. I praksis kan derfor mye av forskning kjennetegnes som observasjoner og former for skygging av politiledere og medarbeidere i deres daglige praksis i politiet. Dataene er derfor basert på intervjuer og feltnotater fra møter på politidirektørens ledernivå, politimestere, geografisk enhetsleder/stasjonssjef, avsnittsledere, patruljering, etterforskning, paroler, avhør, medlytt på operasjonssentralen, lunsjrom, piketten, treningsrom, lederkonferanser osv.

Tabell 1. Empiriske metoder benyttet i studiet

Metode	Type	Ledernivå/kjønn	Politidistrikt	Varighet	Periode
Skygging av ledere	Deltakende observasjon av hverdagsledelse	Nivå 1: 4 informanter Nivå 2: 17 informanter Nivå 3: 6 informanter 35 % kvinner, gjennomsnittsalder 45+, alle med personalansvar	9 av 12 politidistrikt representert	27 arbeidsdager (en dag per leder)	2016
Intervjuer med ledere	Semistrukturerte individuelle intervjuer	27 informanter		Ca 1.5 time pr. leder	2016
Feltstudier av ledere og medarbeidere, inklusive deltakelse på møter, medlytt på operasjonssentralen, med i bilen på patrulje, nattvakter, observere etterforskningsarbeid, deltakelse i uformelle settinger osv.	Deltakende observasjon		3 politidistrikt, ett stort med 1500 ansatte, et middels stort med 600 ansatte og et lite politidistrikt	35 arbeidsdager	2018
Intervju med ledere	Semistrukturerte individuelle intervjuer	Nivå 1: 1 informant Nivå 2: 10 informanter Nivå 3: 14 informanter Nivå 4: 10 informanter 35 % kvinner, gjennomsnittsalder 40+		Ca 1.5 time	2018
Intervjuer og samtaler med ledere på ulike nivåer	Ustrukturerte og semistrukturerte individuelle intervjuer	25 informanter	Det største politidistriktet i Norge	Ca. 1 time	2019
Intervjuer og samtaler med medarbeidere	Ustrukturerte og semistrukturerte individuelle intervjuer	30 informanter	Det største politidistriktet i Norge	Varighet fra 20 minutter til 1 time	2019

Dataene er analysert i metodeverktøyet NVivo. Opptaket av de semi-strukturerte intervjuene er transkribert, notater fra observasjoner og uformelle samtaler er renskrevet, og alt er lagt inn i NVivo. Deretter er det benyttet åpen koding basert på identifiserte kategorier i dataene, hvor kategoriene samlet sett har identifisert viktige praksisdynamikker i de ledelsespraksiser som er studert.

Resultater

De identifiserte praksisdynamikkene som diskuteres senere i dette kapitlet, er basert på analyser av samtlige ledelsespraksiser i datainnsamlingen. Ved først å vise til eksempler fra dataene på hva ledelsespraksis i politiet kan være, er hensikten at historiene skal gi en mulig visualisering hos leser som et øyeblikksbilde på ledelsespraksis og hva som kjenner seg ut. Og at historiene dermed blir med videre i hvordan de kan forstås som praksisdynamikker.

Eksempler på hva ledelsespraksis i politiet kan være

En ledelsespraksis viser til hva de deltakende sier, hvordan de handler, tenker, skaper mening, samarbeider, forstår, tilhører osv. Forskningen startet derfor med beskrivelser av observert praksis, etterfulgt av samtaler med deltakerne for å analysere og forstå det observerte. Jeg starter derfor med beskrivelser av to ledelsespraksiser ved patruljeseksjonen i en norsk storby. Disse er tilfeldig valgt fra studiene våre, som inkluderer en rekke ledelsespraksiser på ulike ledelsesnivåer og ansvarsområder i politiet.

Ledelsespraksis 1

John tar imot meg i vakta kl. 08.00 og sier at nå har støvet lagt seg litt. Det har gått i ett siden kl. 06.00. Han ser litt stresset ut, eller mer travelt opptatt, men understreker at, jo da, han har tid, jeg kan komme. På vei opp til vaktrommet forteller han at han allerede har hatt en som

griner på kontoret. Fra vaktrommet og inn til parole (parole er et møte-/undervisningsrom hvor patruljen møtes for brifing og informasjon i starten av vekten) peker han på en sliten gjeng lett henslengt i pauserommet. Det er disse som har hatt nattvakt i helgen, forklarer han. Han vinker til dem i pauserommet og dem inne på parolen, før han setter seg bak PC-en og kobler opp presentasjonen. Han roser avsnittet sitt og sier de følger godt opp. De har fått kritikk for at de ikke har vært nok til stede på Q (navngir et sted) i helgen, sier han, og er klar på at det er han uenig i. Folkene hans har vært på de avtalte, faste plassene. John går også igjennom rapporten og sier det har vært god bemanning på Q i helgen. Han informerer om Olga, som er bipolar og stadig et problem for politiet. Han sier de må være forsiktige og dele informasjon med hverandre om hva som skjer. Det er viktig at de andre vet hva de kan forvente. Han sitter fortsatt bak PC-en, og han svarer også kort på en telefon. Blant avsnittet blir det latter og kommentarer om gale kjerringer, med referanse til Olga. John smiler med, leser på skjermen, ser opp og spør om noen kjenner noen flinke folk som de bør ansette. Han sier de ennå ikke vet hvor mange de får lov å ansette for å erstatte dem som har sluttet. Han sier de vil lytte til innspill – det er viktig med det sosiale, understreker han. Han informerer om retningslinjer for frihelg – sier de må være strenge på dette – at de må være lojale. Diskusjonen om tidspunkt for vakter er nå avsluttet, informerer han – besluttet. Da blir det sånn! Alle avsnittslederne vil være lojale overfor det, forklarer han – det må være likt! (Det er stor motstand mot endring av turnus, John har videreformidlet tilbakemeldingen på det fra «sine», men ikke fått gjennomslag hos sin leder.) Det er en av de ansatte som sier noe. John sier han ikke tror noe på omorganisering av avsnittene nå så tett på den forrige. Men han forklarer at det kan bli nødvendig, da noen av avsnittene «blør». Han spør om de lurer på noe? Ingen respons. De er mer på midten, sier han – mens to av de andre avsnittene er helt på felgen når det gjelder bemanning. Han informerer så om paroleprosjekt på Indicia. Det er ingen av dem som har lagt inn noe informasjon ennå. John sier de har fått kjeft for at de ikke bruker det. De må få inn en kursholder noen timer, understreker han. Han skal følge opp det. Han viser dem hvordan de skal legge inn informasjonen. Det er viktig informasjon hvis de ikke har anledning til å være med på parolen, men må rett ut

i bilen. Status, tall og så videre skal legges inn av dem, forklarer han. Det er viktig for han og viktig for dem også! Viktig for kunnskaps-/informasjonsdeling. Det er ikke noe klart svar på hva som må legges inn: De må tenke på hva de mener er relevant å legge inn. John: Hva tenker dere om Indicia? Går det bra med dere? Ingen spesiell respons, men uformell småprat og litt latter. John overlater til Jane på teamet å gi videre opplæring på Indicia. Han understreker at det er viktig at de følger med, ønsker god vakt og forlater parolen og går inn på vaktrommet igjen.

Johns lederpraksis

John har over 20 års erfaring i stillingen og er mye ute på patrulje sammen med mannskapet sitt. Han forteller at det bare blir mer og mer papirjobb, og derfor må han jobbe i kulissene for å tilrettelegge for at mannskapet skal kunne gjøre en best mulig jobb. Jeg oppfatter ikke at John er «en av gjengen». Han blir heller et forbilde, en mentor og en som setter retning, og som mannskapet har respekt for og tillit til. Han er ikke dominerende som person, snarere er rollen som veileder og tilrettelegger viktig i hans praktisering av ledelse. Han sier det blir mye personalsaker, konflikter som må løses, klager fra publikum og lignende. Det forsøker han å beskytte mannskapet mest mulig mot. Han er også veldig bevisst på det sosiale og at det alltid er noen alfahanner som han må få jekket ned litt. Nå sitter han med en klage på en av mannskapet som ikke har klart å oppføre seg overfor publikum i helgen. Han er opptatt av at alle skal bidra ut fra sin kompetanse, sånn som Jane nå får anledning til på parolen. At han skal se hver enkelt av dem i hverdagen.

Avsnittet hans viser til et tungrodd system. Det er noen «oppe» som bestemmer – og det blir utfordringer når det kommer ned på deres nivå, forklarer de. De forteller at John bruker mye tid på hvem som er i bil sammen, og at ikke alle avsnittslederne gjør det. Det er god stemning i lunsjkroken. Litt «småmobbing», mye latter og prat om sport og kosthold. Ute på patrulje roser de John og sier at «alle» vil være i hans avdeling. Han har kjempekontroll og hører på alle, forklarer de. Han har alltid tid til alle. Han har lagt plan helt frem til august, og ivaretar alles ferieplaner. De er uenige om ny vaktskiftordning – det har ledelsen bestemt,

sier de, og de sier at det har ikke John klart å påvirke selv om de vet at han er enige med dem i at den gamle vaktordningen var bedre. De er sikre på at John prater deres sak, men ikke får gjennomslag hos «ledelsen».

Ledelsespraksis – eksempel 2

Chris har valgt å bruke sofakroken fremfor parolesalen til denne kveldsvakten. Sofaene er formet som en firkant der alle ser hverandre. I tillegg til meg er Chris sin leder, Paul, til stede, og en hospitant. Det er mye fleip og latter på parolen, og avsnittet kommer etter hvert på plass; flere spiser. Chris sier til avsnittet at det er viktig at de bruker tiden når de kan, til å snakke sammen på denne måten. Spesielt nå som de er så få og derfor ofte får avbrutt parolen eller ikke får hatt parole før de må rett ut. Han tar runden og lar alle få anledning til å fortelle hvordan det går. Det blir en kombinasjon av jobb og privatliv. Det er tydelig at de kjenner hverandre godt, og at Chris kjenner dem godt. Det uttrykkes også noe frustrasjon over lite mannskap og turnuslister som gjør at de mener de aldri har frihelger lenger. Chris sier at det også har ført til at det har vært nærmest umulig å gjennomføre sosiale samlinger. Han er klar på at det må de gjøre noe med. Mannskapet gir også klart uttrykk for at de savner det sosiale. Det er helt krise med bemanning nå, forklarer han, og Paul sier også noen ord om hvordan de jobber med det, men at det er vanskelig å love noe. De har ennå ikke fått avklart hvor mange de får lov til å ansette. Chris følger opp og sier at han skal kjempe for dem, og at det må gjøres noe. Det er krise nå, sier han.

Chris' lederpraksis

Chris er som person veldig synlig i kraft av sin størrelse, og også synlig i sitt lederskap. Han er et naturlig midtpunkt og fremstår som «en av gjengen». Han har nesten 20 års erfaring i politiet og sier at hans jobb som leder er å være ute sammen med mannskapet sitt. Mannskapet bekrefter at Chris alltid er ute sammen med dem, og at de alltid har han i ryggen. De forteller at han har store visjoner for avsnittet. Chris er veldig tydelig, klar, de skal være de beste, og jobben deres er å være ute. Mannskapet

hans stoler fullt ut på at han taler deres sak overfor ledelsen. De sier at han er opptatt av kulturbygging, og at de erfarne bevisst blir brukt som kulturbærere når nye kommer inn i avsnittet. Det er arbeidsmiljøet som trumfer alt, forklarer de, selv når det er en del snakk om gammelt utstyr, manglende utstyr og beslutninger som de ikke forstår. Chris og mannskapet forklarer at det som er spesielt i politiet, er det å ta vare på hverandre, være sosiale sammen. De blir veldig godt kjent med hverandre, og det er en tøff jobb med mange sterke opplevelser. De opplever å ha stor frihet i jobben, og at Chris oppmuntrer til det – «Det er opp til deg hva du gjør i jobben, hva du tar tak i / ikke tar tak i, du må ta beslutninger om det hver eneste dag». De forklarer at de alltid har ryggdekning fra Chris på det. Samtidig som han er veldig klar i talen når ting må forbedres.

Kort oppsummering – John og Chris

John og Chris er veldig forskjellige, både som ledere og personer. John er mer analytisk og lavmælt – tilretteleggeren, mens Chris fremstår som mer utadvendt, høylytt og støyende – deltakeren. De er begge gode på kommunikasjon og dialog tilpasset sine medarbeidere, selv om de løser det forskjellig. De representerer på mange måter det samme verdisettet, hva som er rett og galt, og mister aldri oppmerksomheten på betydningen av samfunnsoppdraget. Det viser seg i hvordan de motiverer mannskapet sitt – betydningen av å være der for folk og å gjøre en forskjell for folk. Det gjør at de er proaktive og kontinuerlig innstilt på å kjempe for mannskapet sitt, og de har begge stor grad av selvtillit på hva som er godt politiarbeid. Begge roses av mannskapene sine som meget gode ledere. Når de ikke får gjennomslag videre i systemet, tillegges det heller den øvrige ledelsen eller systemet, enn John og Chris sin ledelse.

Vi finner derfor at det handler om hvilke oppgaver som skal løses, det å skape et felles engasjement og motivasjon i en hardt presset hverdag med tøffe turnuser og mangel på mannskap. Det å bygge arbeidsmiljø og være tydelig på hvordan de skal ha det, det å bygge en felles kultur og å passe på hverandre, blir viktig. Det skapes mening om hvordan oppgaver må løses gjennom et felles språk som «å gjøre en forskjell for folk», «ha hverandre i ryggen» i farlige situasjoner, det å ha fokus på det de skal gjøre (når det

er mye uro i organisasjonen). Det bygges også identitet, både gjennom uniformering, trening, kosthold, hvilket avsnitt de tilhører, hvilken politistasjon osv. De praksisdynamikkene vi finner, kommer derfor til syne i disse eksemplene. Mer om dem i neste avsnitt.

Praksisdynamikker

Det er mulig å identifisere noen praksisdynamikker som er gjentakende og kjennetegnende for de ledelsespraksiser i politiet som har vært en del av vår forskning. Det handler om det kontinuerlig utviklende og dynamiske ved 1) å produsere og å engasjere, 2) samhandle og integrere, 3) tolke og meningsskape og 4) forhandle og å identifisere seg med hva ledelsespraksis skal være.

Produsere og engasjere

Produsere og engasjere viser til daglig ledelsespraksis. Politiet er problem- og handlingsorienterte. Politiledere og politiansatte er sjelden på kontoret, de er ute på patrulje, i møter, ute i felten for å sjekke lokasjoner og operasjoner, snakke med publikum, snakke med kolleger i korridorer eller på andre uformelle møtearenaer, stikke innom ulike kontorer, snakke i telefonen. De er vant til å «ting dukker opp», at de må snu seg rundt og finne umiddelbare løsninger. Denne til tider uforutsigbarheten er det som gjenkjennes gjennom et stort engasjement for å løse samfunnsoppdraget på en best mulig måte, sammen. Politiledere på alle nivåer praktiserer som oftest en åpen dør-politikk, og de er involvert i åpne landskap, møtes i kantinen, i garderoben, på trening og på arrangementer. De gjør ofte flere ting samtidig – prater i telefonen mens de arrangerer møter, koordinerer og kommuniserer. De er betydelig mer muntlige enn skriftlige og klager ofte over å måtte vie tiden sin til stadig mer e-post, møter, skrive rapporter eller produsere annen skriftlig dokumentasjon.

Politiarbeid er hovedsakelig kollektive aktiviteter. De opererer ofte i par eller team, og uttrykker behovet for å kunne diskutere med ledere og kolleger, da politiarbeid ikke er en eksakt vitenskap når det gjelder problem-løsning. Politiledere vurderer derfor at det er viktig at de er tilgjengelige,

og de forventer lojalitet hos sine medarbeidere. Politiarbeid praktiseres innenfor rammen av en byråkratisk og hierarkisk organisasjon basert på fagområder som patrulje, etterretning, etterforskning, forebygging osv. Det kollektive blir derfor forsterket gjennom lokal lojalitet og med politiledere som forventes å «kjempe» for sine ansatte i egen ledelsespraksis. Her ligger mye av engasjementet – og motivasjonen – det de vurderer som godt politiarbeid. Politiledere må kontinuerlig balansere mellom sentral lojalitet til Politidirektoratet og sentrale politiske myndigheter og lokal lojalitet i egen ledelsespraksis og engasjement for hva de lokalt vurderer som godt politiarbeid.

Samhandle og integrere

Forskningen vår ble ofte møtt med at arbeidsmiljø trumfer alt. De sosiale relasjonene er ofte basert på en uformell tone, mye humor, fleiping, erting og historiefortellinger. Det er også rammen rundt de formelle møtene. Det blir også uttrykt frustrasjon, irritasjon osv. i disse relasjonene, ganske høylytt til tider, men rettet mot andre og veldig ofte rettet mot Politidirektoratet. Betydningen av det sosiale arbeidsmiljøet understrekes av lederne. Det er viktig at de stoler på hverandre, de må bli godt kjent med hverandre og ha kunnskap om hverandres styrker og svakheter i kritiske og krevende oppdrag som også er emosjonelt utfordrende. Dette påvirker hvordan de kommuniserer med hverandre. Kameratskap og det å ta vare på hverandre er kjennetegnende på mange av de sosiale relasjonene som observeres. Politiledere ønsker å være gode rollemodeller og å styrke det sosiale limet og samholdet i ledelsespraksis.

Tolke og meningsskape

Tolke og meningsskaping handler om en felles virkelighetsforståelse gjennom felles språk, uniformering, symboler, historier, handlinger, tankesett, erfaringer, opplevelser, utdanning og tolkninger av samfunnsoppdraget generelt og godt politiarbeid i den konkrete ledelsespraksisen. Felles virkelighetsforståelse gir tilhørighet og kan kobles til den operative og kulturelle logikken i politiet. Men den er også påvirket av den

strukturelle og byråkratiske logikken og balansering av de to logikkene. Det kommer til uttrykk i språk og artefakter; politiet er uniformert i henhold til de oppgaver de skal løse, og stjerner symboliserer hierarkisk plassering, de refererer til seg selv som etat og korps og benytter et felles språk som for eksempel beordring, nedtrekk, lojalitet, rett og plikt, mot-tatt-forstått, bistand o.l. Det er derfor balansen mellom de to logikkene politiledelse står i hver dag, styring og/eller ledelse, og det er i denne spagaten det utvikles en felles virkelighetsforståelse i ledelsespraksiser.

Vi observerer en rekke situasjoner der politiledere gir ordre, men også klandrer systemet for uforutsigbarhet og å måtte svare både på politiske initiativer og samtidig ivareta et lokalt handlingsorientert politiarbeid. Politiledere mener rollemodellering er viktig i deres ledelse. De argumenterer også for at politiledelse handler om å sikre best mulige forhold for teamet deres. Motivasjonen og målet med å være politibetjent handler om å kunne gjøre en forskjell i samfunnet, og lederne setter pris på de uforutsigbare, praktiske, handlingsorienterte sidene ved aktivt å utføre politiets oppdrag. Det er her de kontinuerlig søker å utvikle en felles virkelighetsforståelse av godt politiarbeid.

Forhandle og identifisere

Å forhandle refererer til ulike interesser, kunnskap, ressurser, prioriteringer o.l. som må forhandles frem kollektivt heller enn individuelt for utvikling av ledelsespraksis som deltakerne både identifiserer seg med og føler lojalitet og tilhørighet til. Alle politilederne snakker om å ha det nødvendige handlingsrommet med hensyn til sin egen lederpraksis, som også er et resultat av å slite med å skaffe ressurser og forhandle til det beste for egen praksis. Samtidig viser studiene våre at det er store variasjoner på hvordan handlingsrommet utvikles og utnyttes kollektivt i ledelsespraksis. 'Locus of control'-teorien er aktuelt her: hvorvidt leder går inn i aktørrollen eller offerrollen, som resulterer i ledere som autonome aktører og proaktive i egen ledelse, eller at ledere oppfatter at det er umulig for dem å påvirke og at de dermed er ofre for ytre forhold som de ikke kan gjøre noe med (Karp, 2019). Dette får konsekvenser for ledelsespraksis, da offerrollen og manglende oppmerksomhet på utvikling av

handlingsrom resulterer i manglende forhandlinger innad i ledelsespraksis og heller passivitet rundt å gjøre det som beordres. Politiledelse som praksis hviler på det dynamiske, det å skape noe sammen og dermed på proaktivitet og deltakende aktører i det politiske spillet.

Politiet tar ansvar for politiets praksis, og det er de som skal ha nødvendig kompetanse til å bestemme når de skal handle, ev. ikke handle, og hvilke handlinger, prioriteringer og beslutninger de skal ta for å ivareta samfunnsoppdraget. I den grad det innebærer å «stjele» fra andre distrikter som derfor ikke kan ivareta gode polititjenester, eller at det viser seg umulig å komme ut av offer rollen grunnet styring og kontroll fra øverste ledelse, så kan det være eksempler på politiske og strukturelle forhold som gir organisatoriske rammebetingelser som er hemmende for politiledelse.

Ledelse som praksis-perspektivet

Et ledelses som praksis-perspektiv har vært fruktbart for å studere politiledelse som kompleks, relasjonell, kollektiv og kontekstavhengig. De kjennetegnende praksis-dynamikkene som kan kobles til å produksjon og engasjement – det å utvikle sosiale relasjoner som skaper et fellesskap og samhold, det å utvikle en felles forståelse som gir mening, og det å forhandle for handlingsrom og felles identitet på hva ledelsespraksis skal stå for – utgjør de kontinuerlige og utviklende praksis-dynamikkene som er viktige for å konstituere ledelsespraksis. Det er å zoome inn på ledelsespraksis som gjør det mulig å identifisere ledelsespraksis som en sosial, relasjonell, kollektiv og kulturell konstruksjon av ledelse. Det er imidlertid gjennom å zoome *ut* at vi får nødvendig forståelse av hvorfor ledelse utøves som den gjør. Dette fordi det er ved å zoome ut at identifisering av de organisatoriske og strukturelle rammebetingelsene er mulig, og, i en politikontekst, hvordan den byråkratisk-hierarkiske organiseringen påvirker politiledelse. Zoome inn og zoome ut er derfor avgjørende for å identifisere hva som hemmer og fremmer ønsket utvikling av politiledelsespraksis, i kollektiv samskaping mellom leder og medarbeidere. Vi argumenterer derfor for at ledelse som praksis-perspektivet gir en viktig alternativ tilnærming til ledelse fordi det gir nødvendig oppmerksomhet

på ledelse som avhengig av konteksten ledelse utøves i. Ledelse må dermed forstås som situasjonsavhengig og som et resultat av kollektiv samsporing mellom leder og medarbeidere.

De praksisdynamikkene som identifiseres i vår totale forskning i denne studien, er overlappende, de er ikke utfyllende, og det kan også være andre praksisdynamikker som kan vise seg å ha større betydning avhengig av hvilke utfordringer og oppgaver ledelsen står overfor. Praksisdynamikkene kan også utspille seg noe forskjellig avhengig av ledernivå og hvilke arbeidsoppgaver ledelsespraksis har ansvaret for. Praksisdynamikkene vil imidlertid alltid handle om et fellesskap av engasjement og produksjon, former for kollektiv samhandling mellom leder og medarbeidere, og at denne samhandlingen utvikler relasjoner som skaper et godt arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø vil derfor kjenne-tegnes av felles mening og virkelighetsoppfattelse som deltakerne kan identifisere seg med. Deltakerne vil ha ulik kompetanse, interesser og prioriteringer som forutsetter forhandlinger og utvikling av nødvendig handlingsrom for best mulig å ivareta dette. Dette er og må være kontinuerlige prosesser, og igjen understrekes det dynamiske og kontekstuelle i det kollektivet fellesskapet i ledelsespraksis, som det innenfor ledelse som praksis-perspektivet argumenteres for at utgjør selve kjernen i ledelse, ikke minst for å ivareta betydningen av uformelle ledere og uformelle relasjoner mellom medarbeidere, som igjen påvirker formell ledelse.

Med utgangspunkt i praksisdynamikkene vil hva som fremmer og hemmer både læring av ledelse og utvikling av ledelsespraksis, i større grad være mulig å identifisere i den enkelte organisasjon. Det kontekst-avhengige handler om bransje, profesjon osv., og det vil handle om ledernivå, organisering, kompetanse, struktur og kultur. I politikonteksten handler det overordnet om to ulike logikker koblet til en instrumentell logikk, som det politiske styrte, strukturelle og byråkratiske, på den ene siden, og den operative og kulturelle logikken, på den andre siden (Johannessen, 2015), hvor det tidligere i dette kapittelet ble argumentert for hvordan ledelsespraksis kontinuerlig må balansere de to, også når det gjelder sentral versus lokal lojalitet. De ulike logikkene påvirker imidlertid hvorfor ledelse utøves som den gjør, og hva som kjennetegner de ulike ledelsespraksiser, og ikke minst gir ulike logikker rammebetingelser

og vil derfor påvirke utvikling av ledelsesdynamikkene. Politiledelse læres innenfor rammene og de kontinuerlige dilemmaene de to logikkene representerer; å balansere en byråkratisk logikk – det vil si å følge ordre – med den relativt åpne, kameratslige og «det å gjøre en forskjell for folk»-logikken – det vil si hverdagspraksis motivert av å utføre godt og kollektivt politiarbeid. Den kommandobaserte ledelsen er oppgaveorientert (i motsetning til relasjonsorientert) og gjenspeiler autoriteten til rang (Davis & Bailey, 2018), som speiler det sentraliserte ovenfra og ned-hierarkiet til politiet. Den kvasi-militære autoritetskulturen for rang konstruerer og rekonstruerer konvensjoner om «know your place» i hierarkiet (Steinheider & Wuestewald, 2008; Silvestri, 2011; Davis, 2019). For det meste jobber politiledere seg opp gjennom rekkene internt, gjennom ulike nivåer, for å nå en topplederstilling (Roberts et al., 2016); de blir ofte rekruttert på grunnlag av å være «de fremste blant like» (Karp et al., 2018), der nye rekrutter som representerer forandring, sjelden støttes (Charman, 2017). Å være en av «gutta» (eller «en av oss», som mer kjønnsnøytral), oppleve kameratskap fra første hånd, og å være klar over viktigheten av sosiale forhold og omsorg for hverandre, karakteriserer hvordan politiledere lærer og dermed utvikler egen ledelsespraksis på alle leder nivåer i politiet (Filstad et al., 2018).

Hvordan politiledere forstår hva som forventes av dem som politiledere påvirkes av hvordan de lærer å lede i forhold til de to ofte motsettede logikkene. Derfor innebærer ledelse å være i stand til å takle dette dilemmaet. Følgelig er kombinasjonen av de to motsatte logikkene en del av politiledernes hverdagsproblemer; de kan løse problemet ved å diskutere sine uenigheter åpent, klandre systemet, diskutere hvordan de kan være smarte og strategiske for å sikre og finne lokale justeringer, og så videre. Imidlertid vil mange argumentere for at politiets lojalitet er omfattende, historisk og manifestert i politikulturen over tid (Alvesson, 2013; Hatch, 2001; Schein, 2010). Det handler om å ivareta «sine», som igjen danner grunnlaget for silotenkning både mellom fagområder og distrikter og utfordringer når det gjelder tverrfaglig samarbeid (Filstad, 2020). På mange måter kan det forstås som reaksjoner på den instrumentelle logikken representert ved kontroll, målstyring og rapportering, som virker hemmende på den kulturelle logikken basert på deres erfaringer

med hva godt politiarbeid er (Wathne, 2018). Samtidig som den kulturelle logikken synes å vokse seg sterkere mot en «felles fiende» med de konsekvenser det får for utvikling av gruppetenkning og en ledelsespraksis med liten grad av tverrfaglighet. Det innebærer at den enkelte ledelsespraksis utvikler kunnskapsgrenser mot de andre ledelsespraksisene (Carlile, 2004). Det kan gi grobunn for politisk spill og maktkamper, ikke kun som forhandlinger som vil være en viktig praksisdynamikk, eller påvirkning og konstruksjon av handlingsrom i ledelsespraksis som også gjør at politiledere må være proaktive aktører heller enn offer. Heller vil makt i form av ordre, kontroll og hersketeknikk være mangel på nødvendig autoritet som politileder (Filstad, 2021), både i egen ledelsespraksis og i tverrfaglig arbeid med andre ledelsespraksiser. Imidlertid diskuterer politilederne politiske spill eller maktforhold i liten grad. Det er interessant, siden det å forhandle, konkurrere med andre enheter og distrikter, dele frustrasjon internt, men ikke eksternt, og skape lokale justeringer og lokale prioriteringer, handler om makt og politikk.

Lokale versus sentrale beslutninger og prioriteringer, kommunikasjon og handlingsrom påvirkes også av de to ulike logikkene, igjen som kontekstavhengig i politiledelse. I en studie av politileders handlingsrom i politireformen identifiseres de ulike logikkene opp mot standardisering versus kompleksitet, sentrale beslutninger som toppstyrte versus beslutninger nedenfra og opp, sentrale myndigheter som kommunikasjons-giver og ledere som kommunikasjonsmottakere og sentrale prioriteringer versus lokale prioriteringer, alt som påvirkere av manglende menings-skaping og liten bruk av politiledere som endringsagenter (men heller som endringsmottakere) i politireformen (Filstad et al., 2020).

Det å identifisere hva som hemmer og fremmer ledelsespraksis, er i stor grad kontekstavhengig i den forstand at det i stor grad kan påvirke hvilken ledelse som utøves, men uten at det automatisk resulterer i god eller dårlig ledelse. Det avgjørende er å redusere, endre, balansere og bryte ned barrierer som er hemmende for god ledelse i en organisasjon. Det er ikke de individuelle ledernes ansvar, men heller et overordnet organisatorisk ansvar når rammebetingelsene gjør det unødvendig komplekst og utfordrende å lære og å mestre ledelse. Politiledere lærer ledelse først og fremst gjennom å praktisere ledelse, hvor læring er situasjonsavhengig,

relasjonell, kontekstuell og forutsetter refleksjon og mestring (Filstad et al., 2018). Politiet må derfor tilrettelegge for læring og refleksjon over erfaringer i ledelsespraksis og de mulige læringsarenaene som ledere har i hverdagen, men hvor politiledere forklarer at denne tilretteleggelsen i stor grad er fraværende og opp til hver enkelt leder (Filstad, 2020). I tillegg vil instrumentelle og systemiske forhold påvirke ledelsespraksis i politiet. Det gjelder spesielt instrumentelle forhold som organisasjonsstruktur og rapporteringslinjer, målstyring, organisering, kommunikasjonsformer, rapportering, beslutningstaking og involvering for meningskaping, lederutvikling og læring, kulturelle forhold og identitet, prioriteringer sentralt og lokalt, ledes ansvar for utvikling av handlingsrom og forventninger til ledere på de ulike ledernivåene.

Oppsummering og praktiske implikasjoner

Dette kapittelet har først og fremst demonstrert hvordan ledelse som praksis-perspektivet bidrar med økt kunnskap om ledelse som relasjonell, kollektiv, situasjons- og kontekstavhengig. I henhold til et praksis-perspektiv på ledelse initiert av en rekke kritiske ledelsesforskere referert til tidligere i dette kapittelet har det vært mulig å studere hva politiledere gjør, hvordan politiledere utøver ledelse, men også hvorfor politiledere utøver den ledelsen de gjør. Forskningen identifiserer hvordan den instrumentelle og strukturelle logikken og den operative og kulturelle logikken gjensidig påvirker hverandre, som igjen påvirker hvordan politiledere må balansere de to logikkene i utviklingen av ledelsespraksis. Dette trenger ikke nødvendigvis være spesielt for politiledelse. I andre offentlige organisasjoner som helsevesenet, Nav, Forsvaret o.l. vil dette også være kjente påvirkningsforhold på ledelse.

Ved å studere ledelsespraksis har forskningen identifisert det dynamiske og kontinuerlig utviklende i en praksis og gjort det mulig å gå utover kulturelle og strukturelle forhold for å identifisere praksisdynamikker. Praksisdynamikker som var mest tydelig, gjaldt det relasjonelle og kollektive og involverte følgende: «ta vare på hverandre»; «oss mot dem»; det å skape felles mening og virkelighetsforståelse i praksis; produksjon av politiarbeid som en kollektiv prestasjon; politiets språk,

symboler og gjenstander; og samfunnsoppdraget knyttet til tilhørighet til / identifikasjon med praksis; og forhandlingene mellom ledere som er involvert i å kjempe for å skaffe ressurser og skape det nødvendige handlingsrommet for å utvikle sin egen lederpraksis. Derfor, i samsvar med praksisdynamikken som kjennetegnes gjennom den fremvoksende og dynamiske karakteren av lederpraksis, kan disse best forklares gjennom følgende verb: å produsere, relatere, tolke (meningsskaping) og forhandle, som alle har bidratt til å beskrive den viktige praksisdynamikken som utgjør ledelsespraksis.

Studiens teoretiske bidrag er behovet for forskere til å studere ledernes hverdagspraksis og hvordan denne praksisen er sammensatt av en rekke praksisdynamikker som vil være kontekstavhengige. Dette er et område som krever videre teoretisk utvikling, heller enn ytterligere ledelsesmodeller for hva ledere bør gjøre, som argumentert for tidligere. Rådet til ledere er at bare noen få universelle svar eksisterer innen ledelse. Det innebærer ikke at ledere kan ha stor nytte av å studere ledelse og ulike ledelsesmodeller. Ledere må imidlertid finne sin egen vei og utvikle egen ledelsespraksis som forutsetter læring av ledelse i praksis. Praksisdynamikkene vil derfor kunne identifiseres til å være noe forskjellig avhengig av hvilken offentlig eller privat organisasjon som utgjøre konteksten for ledelse. De vil imidlertid være identifiserbare, tilnærmet ganske så like, og derfor vil ledelse som praksis-perspektivet på ledelse være en nødvendig tilnærming for å forstå ledelse uavhengig av type organisasjon.

Å lære ledelse i praksis og tilrettelegge for lederes læring er et organisatorisk ansvar. HR kan med fordel gå foran for en forståelse av ledelse som praksis. Det gjelder i lederutvikling, i rekruttering og onboarding av nye ledere, i ledergrupper på ulike nivåer i organisasjonen, i ledernetverk, trening og opplæring av ledere, i lederverktøy. Samlet sett vil dette gi muligheter for mange gode læringsarenaer for utvikling av gode leder-medarbeider-relasjoner. Å lede mennesker i praksis vil ikke kun være den individuelle leders ansvar, men må tilrettelegges for av HR og den formelle organisasjonen. Det er ofte HR-avdelingene som har et særskilt ansvar i rekruttering og utvikling av ledere og hva som det tilrettelegges for av læring, ikke bare som kurs og opplæring, men også i den formelle organiseringen og hva som fremmer og hemmer ledelsespraksis.

Referanser

- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2. Utg.). Sage.
- Alvesson, M. (2016). Studying leadership. Taking meaning, relationality and ideology seriously. I J. Storey, J. Hartley, J. L. Denis, P. T. Hart & D. Ulrich (Red.), *The Routledge companion to leadership* (s. 67–88). Routledge.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a). Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane. *Human Relations*, 59(12), 1435–1459. <https://doi.org/10.1177/00187267035612001>
- Arnulf, J. K. & Larsen, K. R. (2015). Overlapping semantics of leadership and heroism: Expectations of omnipotence, identification with ideal leaders and disappointment in real managers. *Scandinavian Psychologist*, 2(e3). <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.2.e3>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Perennial Political Classic.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (Red.) (1993). *The Sage handbook of leadership*. Sage.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555–568. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094>
- Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. 2008. Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4), 363–379. <https://doi.org/10.1177/1742715008095186>
- Chan, J. (1997). *Changing police culture*. Cambridge University Press.
- Charman, S. (2017). *Police socialisation, identity and culture. Becoming blue*. Palgrave Macmillan.
- Chia, R. & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organisation Studies*, 27(5), 635–655. <https://doi.org/10.1177/0170840606064102>
- Cockcroft, T. (2020). *Police occupational culture. Research and practice*. Policy Press.
- Crevani, L. & Endrissat, N. (2016). Mapping the leadership-as-practice terrain. I J. A. Raelin (Red.), *Leadership-as-practice: Theory and application* (s. 21–49). Routledge.
- Cunliffe, A. L. (2001). Managers as practical authors: Reconstructing our understanding of management practice. *Journal of Management Studies*, 38(3), 351–371. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00240>
- Davis, C. (2019). Police leadership and the authority of rank: A call for a critical perspective. I P. Ramshaw, M. Simpson, & M. Silvestri (Red.), *Police leadership: Changing landscapes* (s. 71–95). Palgrave Macmillan.

- Davis, C. & Bailey, D. (2018). Police leadership: The challenges for developing contemporary practice. *International Journal of Emergency Services*, 7(1), 13–23. <https://doi.org/10.1108/IJES-04-2017-0022>
- Davis, C. & Silvestri, M. (2020). *Critical perspectives on police leadership*. Policy Press.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Filstad, C., Karp, T. & Glomseth, R. (2018). How police leaders learn to lead. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 14(3), 601–615. <https://doi.org/10.1093/police/pay043>
- Filstad, C. & Karp, T. (2020). Police leadership as a professional practice. *Policing and Society. An International Journal of Research and Policy*, 31(3), 1–17. <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1777996>
- Filstad, C., Olsen, T. H. & Karp, T. (2020). Implementing public sector reform: Police managers' construction of manoeuvring space in a contradictory context. *Public Management Review*, 39(4), 467–475. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.003>
- Filstad, C. (2020). *Politiledelse som praksis*. Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2021). The power and politics of reforming leadership practices. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 15(3), 1904–1915. <https://doi.org/10.1093/police/paabo32>
- Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study. Problems and methods*. Edward Elgar.
- Gherardi, S. & Strati, A. (2012). *Learning and knowing in practice-based studies*. Edward Elgar Publishing.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Gundhus, H. O. I. (2017). Discretion as an obstacle: Police culture, change, and governance in a Norwegian context. *Policing*, 11(3), 258–272. <https://doi.org/10.1093/police/pax012>
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (Red.). (2008). *Management of organizational behavior* (9. utg.). Prentice-Hall.
- Johannessen, S. O. (2015). *Å forstå politiet som organisasjons- og ledelsespraksiser*. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse* (s. 22–41). Gyldendal Akademisk.

- Karp, T. (2019). *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T., Filstad, C. & Glomseth, R. (2018). 27 days of managerial work in the police service: Being foremost among equals. *Police Practice and Research*, 20(5), 427–443. <https://doi.org/10.1080/15614263.2018.1526682>
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2.utg). Universitetsforlaget.
- Klockars, C. (1985). *The idea of police*. Sage.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work & organization. An introduction*. Oxford University Press.
- Nicolini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. (2003). Introduction: Towards a practice-based view of knowing and learning in organizations. I D. Nicolini, D. Yanow & S. Gherardi (Red.), *Knowing in organizations: A practice-based approach* (s. 3–31). Routledge.
- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organizational life: Considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34, 125–141. <https://doi.org/10.1093/cje/bep058>
- Pye, A. J. (2005). Strategy and organizing: Sensemaking in action. *Leadership*, 1, 31–50.
- Raelin, J. A. (Red.) (2016). *Leadership-as-practice. Theory and application*. Routledge.
- Reiner, R. (2017). Is police culture cultural? *Policing*, 11(3), 236–241. <https://doi.org/10.1093/police/paw046>
- Rhodes, R. A. W. & 't Hart, P. (2014). Puzzles of Political Leadership. I R. A. W. Rhodes & P. 't Hart (Red.) *The Oxford Handbook of Political leadership* (s. 1–22). Oxford University Press.
- Roberts, K., Herrington, V., Warwick, J., White, J. & Day, D. (2016). Police leadership in 2045: The value of education in developing leadership. *Policing*, 10(1), 26–33. <https://doi.org/10.1093/police/pav045>
- Rowe, M. & Macauley, M. (2018). Giving voice to the victims of sexual assault: The role of police leadership in organisational change. *Policing: An International Journal of Policy and Practice*, 42(3), 394–407. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-03-2018-0037>
- Schatzki, T. R. (2001). Practice theory. I T. R. Schatzki, K. K. Cetina & E. Von Savigny (Red.), *The practice turn in contemporary theory* (s. 1–14). Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shotter, J. & Cunliffe, A. L. (2003). Managers as practical authors: Everyday conversations. For action. I D. Holman & R. Thorpe (Red.), *Leadership and Language* (s. 15–37). Sage.
- Silvestri, M. (2011). *Women in charge: Policing, gender and leadership*. Routledge.
- Steinheider, B. & Wuestewald, T. (2008). From the bottom-up: Sharing leadership in a police agency. *Police Practice and Research*, 9(2), 145–163. <https://doi.org/10.1080/15614260802081303>

- Tengblad, S. (2012). Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management. I S. Tengblad (Red.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (s. 337–356). Oxford University Press.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11–25. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171104>
- Uhl-bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Vanebo, J. O. (2016). *Ledelse og ledelsespraksis i det offentlige. Veiviser til ledelseslisens*. Universitetsforlaget.
- Waddington, P. A. J., Kleinig, J. & Wright, M. (Red.) (2013). *Professional police practice. Scenarios and dilemmas*. Oxford University Press.
- Wathne, C. T. (2018). *Målstyring i politiet. I teori og praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Science*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

Ledelsesutdanningens muligheter: Om å utvikle en realistisk lederselvtilitt i samspill med andre

Irmelin Drake

Høgskolen Kristiania

Abstract: This chapter takes as its vantage point the fact that leadership is not something that can be taught or learned as a set of objective and universal skills and abilities. Thus, in dealing with an array of mixed and demanding leadership expectations, individuals may fall short of appropriate means to develop realistic leadership self-efficacy. Various dysfunctional misperceptions may be the result, including imposter syndrome, the Dunning-Kruger effect and/or succumbing to narcissistic personality types. What kinds of organizational support help individuals avoid or maneuver out of such dysfunctional thinking and behavioral patterns and instead make more realistic judgments regarding their own and others' leadership capabilities? Research indicates that becoming aware of these phenomena is key. Changing one's dysfunctional thinking patterns can be achieved via cognitive behavioral therapy. Other measures at the organizational and individual level are suggested and may be implemented by HR staff and current leaders. It is further argued that leadership education and self-leadership training may serve as an important measure to reduce, prevent and/or counter the development of imposter syndrome tendencies and help build leadership self-efficacy. Through various andragogical processes, it may be possible to reduce inclinations of overestimating other people's leadership talent, underestimating one's own, or simply gaining insight into others' leadership experiences, learning processes and self-evaluations.

Keywords: leadership self-efficacy, imposter syndrome, Dunning-Kruger effect, leadership education, self-leadership, HR implications

Introduksjon

Selvtillit har lenge vært betraktet som et allment etterspurt trekk ved ledere (Avolio, 2007). Ledere trenger å ha tillit til sin egen ledelseskapasitet og opprettholde mestringstro i lederrollen. Begrepet *leadership self-efficacy*, her oversatt til *lederselvtillit*, er blitt lansert for å beskrive den subjektive antakelsen om at man har det som trengs for å være en effektiv leder (Anderson et al., 2008; Chemers et al., 2000; Ladegård & Gjerde, 2014; Paglis, 2010).

Når det gjelder hva slags kompetanse som trengs for å være en god leder, er det liten hjelp å få av såkalt objektive oppskrifter som kan benyttes til (allmenn) egenvurdering (Karp, 2019; Paglis, 2010). I stadig økende grad viser forskning at hva som trengs av ledelse og ledere, er kontekst-avhengig og situasjonsbestemt (Dinh et al., 2014; Oc, 2018; Osborn et al., 2002). Filstad har også dette som perspektiv i sitt kapittel 5 om ledelse som praksis. Det gir derfor ikke mening å basere sin lederselvtillit på en gitt oppskrift eller universelle ideer om hva som er god og dårlig ledelse (Ladegård & Gjerde, 2014). Forventninger til ledere vil kunne variere avhengig av hvem du spør, hvilke ledelsespreferanser de har, og hvilken ledelseskontekst de fungerer innenfor (Drake, 2011, 2014). Forskning viser for eksempel at moderne kunnskapsmedarbeidere i økende grad forventer at ledere skal skreddersy sin ledelse overfor dem (Kristensen, 2011). I praksis vil dette innebære at ledere må tilpasse sin lederatferd overfor ulike medarbeidere, noe som på sin side vil kunne være umulig å forutse og planlegge for. Hva Helene, Tore eller Ida trenger eller etterspør av ledelse for å kunne fungere på sitt beste, er kun mulig å finne ut i dialog med dem. For nye ledere eller individer som vurderer å bli ledere, kan det fra et slikt utgangspunkt føles vanskelig, om ikke umulig å gjøre seg opp en mening om man har det som skal til for å kaste seg ut i ledergjernen eller forbli værende i rollen som leder dersom man møter motstand og føler at man kommer til kort.

I det følgende skal jeg først ta for meg noen dysfunksjonelle fenomener som kan utvikle seg som et resultat av uforutsigbare og motstridende krav og forventninger som retter seg mot ledere og ledertalenter, og hvilke vanskeligheter det kan skape med tanke på å utvikle en sunn og realistisk selvtillit omkring egen ledelseskapasitet. Bedragerfenomenet,

Dunning-Kruger-effekten og tilbøyeligheten til å la seg dupere av narcissistiske ledertyper blir trukket frem som aktuelle eksempler. Dette er dysfunksjonelle fenomener som handler om å feilvurdere egen og andres ledelseskompentanse og -kapasitet og som er særlig utbredt i visse miljøer og blant grupper som studenter (Holden et al., 2021; Neureiter & Traut-Mattausch, 2016; Parkman, 2019; Ramsey & Brown, 2018), ledertalenter (De Vries, 2005;), nye ledere (Kark et al., 2021) og ledere med utradisjonelle bakgrunner (Kark et al., 2021; Tulshyan & Burey, 2021a).

I den neste delen rettes fokus mot ledelsesutdanning generelt, og selvledelse som fag i særdeleshet, og jeg undersøker hvordan ledertalenter kan utvikle en mer realistisk lederselvtilitt og selvforståelse i samspill med hverandre. Tilbudet og omfanget av ledelsesutdanninger har vokst betydelig, både internasjonalt og i en norsk kontekst (Karp, 2019), og dette er en viktig arena å fokusere på for å demme opp for og å forebygge utviklingen av de dysfunksjonelle fenomenene som vi tar for oss i del I. Ikke minst er det en mulighet for å skape konstruktive læringsmiljøer der studentene kan utvikle en sunn realisme med tanke på hva som skal til for å utvikle egen og andres ledelseskapasitet.¹

Bedragerfenomenet

(...) feeling incompetent and being incompetent are two different things.

—Valerie Young i Laursen (2008)

Kort oppsummert innebærer bedragersyndromet at man ikke føler seg så kompetent som man har gitt inntrykk av at man er (Clance & Imes, 1978), og at man derfor frykter å bli eksponert som en intellektuell bedrager (Mainali, 2020). Det er med andre ord tilliten til egen kompetanse som er under tvil eller svekket, koblet med redselen for at andre har 'avslørt' en eller oppdaget dette. Bedragersyndrom kan også defineres som en vedvarende mistro til egen intelligens, ferdigheter eller kompetanse på tross av motstridende fakta (Majewski, 2020). Anvendt på ledelse og lederrollen

¹ Dette er en konseptuell artikkel, men erfaringer og eksempler fra faget Selvledelse (SLV5101), et obligatorisk kurs på Master i ledelse hvor artikkelforfatteren er fagansvarlig, trekkes inn for å gjøre den mer praktisk anlagt.

handler bedragersyndromet om at ledere uroer seg for å ha fått andre til å tro at man er egnet til å lede når man selv egentlig er usikker på det. Kark et al. (2021, s. 6) definerer lederbedrageri ('leader imposterism') som

a person's appraisal that who they are—their attributes, experiences, skills, and abilities—does not meet the standards and expectations of the formal leadership role they occupy and that they are, therefore, being deceptive to others in their occupation of the leader role.

Årsaken til at dette fenomenet kan utvikle seg blant ledere, er mange. Ikke bare er det en allmenn oppfatning blant folk flest at ledere må være eksepsjonelle og ekstraordinære (Conger & Kanungo, 1987; Razin & Kark, 2013), men mange overromantiserer lederes betydning for å sikre suksess i organisasjoner (Meindl et al., 1985). Dette vil på sin side kunne skape et opplevd press på ledere eller ledertalenter om at de skal kunne leve opp til slike forventninger. Nettopp følelsen av å ha overvurdert hvilke evner eller forutsetninger man har for å prestere på et område, er en av de viktigste komponentene ved bedragersyndromet. Man har jo tross alt takket ja til en ledelsesoppgave eller lederrolle, og med det mer enn antydnet at man ville kunne mestre den. Når man så blir usikker på om man har det som skal til, vil det i neste omgang kunne føre til at man blir redd for å skulle bli avslørt som en 'bedrager' (McDowell et al., 2007).

Psykologen Dr. Pauline Rose Clance (1985), som sammen med Suzanne Imes er opphavskvinner til bedragerfenomenet, har utviklet en skala som måler det ved hjelp av tre sentrale komponenter (Kark et al., 2021, s. 1951):

1. Hvorvidt andre folk overdriver eller overvurderer dine evner som du derfor ikke vil kunne leve opp til.
2. I hvilken grad du frykter at din manglende eller utilstrekkelige kompetanse vil bli oppdaget.
3. Tendensen til å tilskrive egen suksess til eksterne faktorer eller manglende evne til å internalisere personlige prestasjoner.

Samlet vil disse kunne si noe om en persons tilbøyelighet til å være utsatt for fenomenet, som altså ikke er et personlighetstrekk eller fastlåst

tilstand, men som vil kunne endre seg med alder, erfaring, omgivelser og skreddersydde utviklingstiltak.

Hvis bedragersyndromet får 'florere vilt', vil det imidlertid kunne skape stress, skamfølelser eller andre angstlignende symptomer og reaksjoner som kan få negative konsekvenser, ikke bare på individnivå, men også på organisasjonsnivå (Downing et al., 2020). På individnivå kan det påvirke den enkeltes generelle helse negativt i form av stress, uro og prestasjonsangst (Bernard et al., 2002; Lovelace et al., 2007). Studenter som har innslag av bedragersyndromet rapporterer for eksempel om høyere grad av angst, selvkritikk og depresjon sammenlignet med de som ikke preges av dette fenomenet (Kolligian & Sternberg, 1991).

Innenfor yrker og studier hvor det legges stor vekt på intelligens som en vesentlig forutsetning for mestring og suksess, er bedragersyndromet særlig utbredt (De Vries, 2005). Et høyt konkurransepress i ulike profesjoner som medisin, sykepleie, juss, akademia, ledelse mfl. spiller inn, samt det faktum at det i noen yrker og funksjoner nesten er umulig å sette en grense for hvor 'flink' man kan bli (Parkman, 2019). Videre viser forskning at perfektjonisme ofte ses i sammenheng med bedragersyndromet (Dudău, 2014; Holden et al., 2021; Rohrmann et al., 2016). Hvis man lider av en følelse av å ikke være god nok, kan det føre til at man setter seg urealistisk høye mål og legger inn en ekstraordinær innsats for å 'motbevis' at man ikke er den bedrageren man tenker at man har utgitt seg for å være (Chrousos et al., 2020). På kort sikt er det kanskje mulig å nå de ekstraordinære høye ambisjonene, mens det på sikt er usannsynlig at denne type overarbeid vil være bærekraftig. Og hvis ekstrainsatsen likevel ikke fører til at man når målene man har satt seg, vil det kunne skape ytterligere følelser av å mislykkes, og en bekreftelse på at man (virkelig) er en bedrager.

I selve ledergjerningen har bedragersyndromet vist seg å føre til nettopp en overdreven innsats i jobben, i tillegg til irrasjonell risikovegring, manglende beslutningsevne, overvurdering av andres kompetanse, med mer (Downing et al., 2020). Fra empirisk forskning blant et utvalg unge voksne i alderen 18–25 fant Christopher et al. (2023) at manglende kunnskap om egne evner førte til undervurdering av egne prestasjoner og dermed også til beslutningsvegring og prokrastinering. Studien fant også

at de samme respondentene som undervurderte sitt eget kunnskapsnivå, hadde en feilaktig oppfattelse av *andres* kompetanse. Typisk overdrev de vurderingen av andres kapasitet og ytelse og antok at de andre hadde prestert minst like bra som dem selv, eller bedre, uavhengig av de faktiske prestasjonene. Anvendt med tanke på ledere vil dette tilsi at ledere som lider av bedragersyndromet, vil kunne komme til å plassere andre medarbeidere i roller eller funksjoner de ikke er kompetente til. Problemene med å overvurdere andres talenter og kapasiteter kan være mange, men ikke minst kan det rede grunnen for at personer som har en urealistisk høy selvtilitt og en tilbøyelighet til å overvurdere egne prestasjoner og talenter, vil kunne få gjennomslag og handlingsrom langt bortenfor det faktiske kompetanseområdet deres. Det å undervurdere egen *inkompetanse* er på mange måter det motsatte av bedragersyndromet. Vi skal se nærmere på dette fenomenet om litt, men la oss først undersøke hva litteraturen kan fortelle oss om mulige løsninger på bedragersyndromet.

Bravata et al. (2020) gjennomførte en omfattende litteraturgjennomgang basert på begrepene 'imposter syndrome' (brukes først og fremst i dagligtale) og 'imposter phenomenon' (brukes oftest i faglitteraturen), hvor et av formålene var å identifisere aktuelle tiltak eller løsninger på problemet. Blant de 66 artiklene som ble gjennomgått, fant de ingen som hadde løsninger/tiltak som et forskningsspørsmål eller fokus. Imidlertid fant de at temaet har fått stor oppmerksomhet på populærvitenskapelige plattformer og medier, og i denne genren var det typisk individuelle løsninger som var i fokus. Hvordan endre *tenkingen* som gjør at man føler seg som en bedrager, er den mest vanlige strategien som løftes frem. I faglige termer vil dette falle inn under såkalt kognitiv atferds-terapi (se for eksempel Chand et al., 2018). Burns (1980) forklarer at dette handler om å endre de oppfatninger, antakelser eller idealer som fører til feilvurderinger, og som gir den enkelte angst eller skaper negativt stress. Bravata og kollegaer (2020) bidrar til å utvide løsningsrepertoaret ut over det kognitive, og lanserer en rekke anbefalinger, ikke minst for hvordan man kan arbeide forebyggende med tematikken. Et hovedformål er å spre kunnskap om selve fenomenet og dermed legitimere dets aktualitet overfor aktuelle målgrupper. I organisasjoner kan dette gjøres i strukturert format, eksempelvis i forbindelse med onboarding, opplæring og

informasjonsformidling. I mer ustrukturerte sammenhenger kan temaet trekkes inn i forbindelse med mentoring, coaching eller selvledelse. Ladegård og Gjerde (2014) fant at ledere som har fått tilgang til fasiliterende coaching, økte sin lederselvtilitt, noe som var i tråd med tidligere forskning. Og jo flere coaching seanser, jo større er den positive endringen i lederselvtilitt (Baron & Morin, 2010). Å gi ledere og andre medarbeidere tilgang til coach kan derfor være et godt forebyggende tiltak. Å inkludere coaching som tema i lederopplæring er dessuten et virkemiddel som vil kunne gjøre ledere i stand til å coache egne medarbeidere, for derved å kunne arbeide forebyggende med dem. Det å få kunnskap om og trening i coachingteknikker og verktøy som kognitiv atferdsterapi, vil også kunne avhjelpe lederes tendenser til å gjøre slike feilvurderinger på egne vegne.

Å tilby (gratis eller subsidiert) tilgang til *individuell terapi* hos psykolog, slik mange arbeidsgivere gjør gjennom (private) helseforsikringer, blir også lansert som et verdifullt virkemiddel for å redusere problemet (Bravata et al., 2020). I den forbindelse vil det å normalisere det 'å gå til psykolog' være nyttig. Det er blitt antydnet at så mye som 70 prosent av befolkningen har vært utsatt for eller kjent seg igjen i bedragersyndromet i løpet av sin karriere (Gravois, 2007). Vi har ikke tall for hvor mange av disse som har vært hos psykolog eller kunne tenke seg å gå til en psykolog for akkurat denne problematikken. Men behovet for å få hjelp for mentale plager synes å være betydelig blant folk flest. I en amerikansk undersøkelse fra 2019 kom det frem at omtrent 1 av 10 rapporterer at de har vært hos psykolog for mentale plager (Terlizzi & Norris, 2020). I en norsk kontekst viste en undersøkelse at 1 av 3 mener at de hadde hatt behov for psykologhjelp, uavhengig av om de hadde fått det eller ikke (Wichstrøm, 2009). Det som påvirker sannsynligheten for at man faktisk søker hjelp, er både tilgjengelighet til psykologbistand og kostnader forbundet med slike tjenester, samt holdninger (til psykiske lidelser) og frykt for stigmatisering (Wichstrøm, 2009). Bjerke (2020a, 2020b) foreslår at HR-avdelinger inkluderer et helseteam hvis rolle er å bidra til å styrke ansattes mentale og fysiske helse. Særlig i store organisasjoner, vil det være aktuelt. Her kan man inkludere psykologer, coacher, mentorer og andre profesjonelle helsehjelpere, slik at medarbeidere vil kunne få lett tilgang til skreddersydd hjelp. Dette vil igjen kunne hindre at problemet

eskalerer og påfører individer og i neste omgang organisasjoner belastende stress og press.

Fra et organisasjons- og omgivelsesperspektiv anbefales det videre å skape mer realistiske (og nedtonede) forventninger til utsatte yrkesgrupper og bygge kulturer der det å gjøre feil ikke betraktes eller behandles som en krise eller noe uforventet (Bravata et al., 2020). Og motsatt, ved å skape kultur for å positivt anerkjenne medarbeideres bidrag i det hverdagslige arbeidet, vil det kunne veie opp for og eventuelt representere en motkraft mot indre negativt selvsnakk og negativ selvevaluering hos enkeltpersoner. Det å oppmuntre til medarbeiderskap (Velten et al., 2016) og positive organisasjonskulturer der det normaliseres å gi hverandre jevnlig anerkjennelser, mikroløft og positive tilbakemeldinger (Drake & Traavik, 2022), vil også kunne være viktige forbyggende tiltak på organisasjonsnivå.

Vi skal i andre del av kapittelet ta grundigere for oss hvordan ledelsesutdanninger kan være en særlig viktig og egnet arena for å forebygge og motvirke utviklingen av bedragersyndromer blant ledelsesstudenter. Men først skal vi skifte fokus til det diametralt motsatte fenomenet, nemlig tendensen til å overvurdere egen kompetanse, eller å ha manglende innsikt i egen inkompetanse.

Om å overvurdere seg selv

Confidence doesn't equal competence.

—Tulshyan & Burey (2021a, s. 6)

Det å ha begrenset eller manglende innsikt i egen inkompetanse og derfor ha en tendens til å overvurdere seg selv og sine egne evner, omtales som Dunning-Kruger-effekten (Kruger & Dunning, 1999). Dersom man mangler kunnskaper og/eller har dårlige ferdigheter på bestemte områder, er det lett å feilaktig overvurdere disse egenskapene og evnene hos seg selv. I tillegg vil de som er inkompetente ha liten innsikt i at de faktisk har overvurdert seg selv, og derfor ikke selv se noen problemer med sin manglende inkompetanse. Det kan være mange problemer forbundet med dette (ikke minst for omgivelsene), men i vår sammenheng kan vi

anta at det vil kunne føre til at ledere som burde være læringsorienterte og ydmyke med tanke på vanskelige beslutninger eller andre lederutfordringer, i stedet vil kunne ta beslutninger på ufullstendig grunnlag og ta på seg utfordringer de egentlig ikke er klare for (O'Reilly & Chatman, 2020).

Medarbeidere og ledere med narsissistiske personlighetstrekk eller en urealistisk og grandios selvforståelse kan være spesielt utsatt for å overvurdere egen kompetanse eller underdrive egen inkompetanse (Campbell et al., 2011). Narsissister tror stort sett at de er bedre enn de er, og tiltrekkes gjerne av områder som gir tilgang til makt, påvirkning og sosial status (se også Moes kapittel 7 i denne antologien). Det er grunn til å anta at lederstillinger kan virke som magneter på narsissister, gitt de generelle kravene til høy selvtilitt og tro på egne evner som forbindes med lederstillinger, samt den makt og sosiale status som forbindes med slike stillinger i samfunnet (O'Reilly & Chatman, 2020). De som skal rekruttere ledere, kan også falle for de tilsynelatende positive sidene ved narsissistiske karaktertrekk som høy selvtilitt og karisma. Avoilo (2007) rapporterer at selvtilitt er en av flere lederegenskaper som antas å være etterspurt uavhengig av kontekst (Drake, 2011). Globe-kartleggingen som undersøkte ledelsesidealer på tvers av nasjonale kulturer, fant dessuten at visjonær ledelse har universell appell som en effektiv form for lederskap (De Luque et al., 2008). Dette kan forklare hvorfor personer med overtro på seg selv og hva de kan få til, kan vinne frem i konkurransen om lederstillinger. Over tid vil imidlertid slike personer kunne påføre organisasjonen negative belastninger gjennom å forvente og føle seg berettiget til særbehandling, at man tror man er viktigere enn andre, og av manglende evne til å lære av feil (Hogan & Kaiser, 2005, s. 176). Narsissister er også kjent for å kunne gjøre stemningsskifter fra påskrudd sjarm og overtalelsesiver, på den ene siden, til skuffelse og paranoia, på den andre (Maccoby, 2000). Mens de fordelaktige sidene ved narsissister er de som dominerer førsteinntrykkene som gjøres av disse personene, dukker gjerne de negative sidene opp på litt lengre sikt. I mellomtiden kan det ha blitt skapt organisasjonskulturer preget av egodriv, manglende realisme, lav integritet, liten grad av samspill, samt vilje til risikofylt beslutningstaking (O'Reilly et al., 2021).

Selv om personlighetstrekk er mer stabile over livsløpet og derfor vanskeligere å endre, tyder forskning på at folk med narsissistiske karaktertrekk kan ha utbytte av selvobservasjon, og læring om metakognisjon og læringsteori, særlig i samspill med andre (Manz, 2015). Kruger og Dunning fant at tendensen til å overvurdere seg selv ble redusert ved utvikling av *metakognisjon* – evnen til å tenke om hvordan man tenker og lærer (Flavell, 1979; Veenman et al., 2006). Det å utsette seg for et bredt sammenligningsgrunnlag og konkrete tilbakemeldinger vil dessuten kunne bidra til at man nedjusterer overdreven selvevaluering og kalibrerer seg i forhold til andre. Gjennom teoretisk kunnskap om læring og intelligens, for eksempel Carol Dwecks (2000) teori om «growth mindset», vil man dessuten kunne bli bevisst at alle har sin egen læringsprosess og et personlig utviklingspotensial, og at det derfor ikke gir mening å klassifisere seg selv som bedre eller viktigere enn andre. Dette vil også kunne være nyttig kunnskap for dem som møter på narsissister som ledere, kollegaer og lederkandidater i fremtidige situasjoner.

Hvem er mest utsatt for å undervurdere seg selv?

Selv om en viss grad av tvil om egen kapasitet og kompetanse er normalt for alle, er det noen grupper som er spesielt sårbare for å utvikle en urealistisk høy grad av selvtvil. Som ny leder er man typisk usikker på hva som kreves i jobben, og man har sannsynligvis ikke utviklet en tydelig lederidentitet (Kark et al., 2021). Dermed kan det være lett å overvurdere hva som kreves av en, underdrive hva en selv har å bidra med, og la seg blende av folk som ser ut til å ha langt mer selvtillit og kontroll over arbeidssituasjonen enn det man selv føler at man har. Som uerfaren har man heller ikke erfaringer som gjør det mulig å realitets sjekke egne antakelser rundt de (forestilte) kravene til ledere og ledelse. Som Michelle Obama sa i en sammenheng: «Here is the secret. I have been at probably every powerful table that you can think of ... they are not that smart» (BBC, 2018, i Kark et al., 2021, s. 3). At ledere med makt ikke nødvendigvis er så ekstraordinært smarte, kunne Obama imidlertid først vite, når hun hadde «been there, done that», for å si det litt populistisk. Og som ny og

uerfaren leder, er nettopp innblikk i hva andre ledere kan eller ikke kan, noe av det man typisk *ikke* har.

Også minoriteter og kvinner som mangler rollemodeller og har utradisjonelle ideer om hvordan de vil være som ledere, har vist seg å være spesielt utsatt for bedragerfenomenet (Ibarra & Petriglieri, 2016). Hvis kravene til ledere synes stramme og lite fleksible, kan det være duket for en følelse av å ikke ha det som skal til eller forventes av en som leder (Ibarra, 2015). Tulshyan og Burey (2021a) mener at årsaken til bedrager-syndromet når det gjelder kvinner og etniske minoriteter, ikke ligger i manglende selvtillit, men i arbeidsomgivelsene og hvordan disse fremprovoserer følelsen av å ikke være god nok, eller passe inn. Kvinners kompetanse og lederstil blir oftere stilt spørsmål ved ettersom de flytter seg oppover i ledelseshierarkiet, og det er færre rollemodeller å sammenligne seg med eller benytte til inspirasjon. Dette kan i seg selv gi grobunn for usikkerhet og selvtvil. For å bøte på dette, er det ikke kvinner som må endre seg, men omgivelsene, påpeker Tulshyan og Burey (2021b).

Også Kark et al. (2021) påpeker at løsningen på bedrager-syndromet ikke nødvendigvis bør innrettes på individnivå. Det er for eksempel lite individuelle ledere kan gjøre med (urealistiske) forventninger som stilles til dem fra andre ledere, medarbeidere eller eksterne interessenter. En aktuell løsning på organisasjonsnivå er derfor å undersøke klimaet i organisasjonen hva angår lederrolleforventninger og praksiser, og normalisere og tilrettelegge for en realistisk og inkluderende tilnærming til ledergjernen. Kulturbygging og ledelsesutvikling kan være viktige virkemidler for å ikke bare trene nye ledere i ledelse, men også orientere mer erfarne ledere om nye og utradisjonelle ledelsesidealer og -preferanser.

Et viktig spørsmål er hvorvidt det kan gjøres grep for å forebygge og forhindre utviklingen av disse fenomenene på et så tidlig stadium som mulig i en lederkarriere. Allerede i studentlivet vil dysfunksjonelle fenomener som bedragerfenomenet og Dunning-Kruger tendenser kunne gjøre seg gjeldende. Ledelsesutdanningene vil derfor ha et spesielt ansvar med tanke på å motvirke utbredelsen av dem, samt inkorporere aktuelle forebyggende tiltak i forbindelse med undervisningen.

Ledelsesutdanningens muligheter

Confidence without attitude is critical for today's leaders.

—Harrison et al. (2023)

Ledelsesutdanningene har en relativt ung historie i norsk sammenheng, men har hatt en betydelig vekst i de siste to tiår. De fleste høyskoler og universiteter har studietilbud i økonomisk-administrative utdanninger på bachelor-, masternivå eller som årsstudier og etter- og videreutdanninger, hvorav ledelsesfag utgjør et eller flere av disse. Det er en pågående internasjonal debatt om hvordan man best kan undervise i ledelsesfag og lederutvikling (Petriglieri & Petriglieri, 2015). Klassiske pedagogiske metoder, som formidling av kunnskap og teori, kan komme til kort når det gjelder utvikling av faktiske ledelsesferdigheter (Clapp-Smith et al., 2019). Selv om god teori kan være et viktig verktøy og en begynnelse på å utvikle egen ledelseskapasitet, trenger studenter å anvende teoriene og trene på ferdigheter for å få tillit til sin egen ledelseskapasitet i praksis. Recigno og Kramer (2022) tar for seg hvordan ledelsesutdanning kan bidra til utvikling av ledelseskapasitet i form av ferdighetstrening, identitetsbygging og 'mindset formation' (Clapp-Smith et al., 2019; Copolillo et al., 2010). Det å utvikle selvinnsett, samt innsikt i andre gjennom refleksjon og dialog, er eksempler på aktuelle prosesser som kan bygges inn i ledelsesutdanningen. Gjenkjenning og erfaringslæring likeså. Ved å regissere læringsaktiviteter som involverer studentene og kombinerer teori med trening og erfaring, vil man dessuten operere i overensstemmelse med (andragogiske) prinsipper om hvordan voksne lærer (Booth & Segon, 2009). Jeanes (2021) forklarer at voksne selv avgjør hva, hvordan, hvor og hvorfor de vil lære. Det betyr i så fall at studenter må involveres i læringssituasjonen på en helt annen måte enn det man har vært vant til å gjøre i undervisning på høyskoler og universiteter. Undervisningen må føles meningsfylt og relevant på individnivå. Clapp-Smith et al. (2019) poengterer at det å tilrettelegge for mer reflekterende og personlige læringssituasjoner krever at instruktører er sensitive overfor studenters sårbarhet, og at de må skape trygge rammer omkring det som foregår i undervisningen. Dysfunksjonelle perfeksjonister vil for eksempel kunne vegre seg for å åpne seg opp om det de opplever som svakheter, av redsel

for å få bekreftet sine egne verste antakelser om seg selv (Burns, 1980). I visse kulturer kan dessuten personlig deling i et klasserom oppleves som tabu, og det bør derfor legges opp til at man kan delta uten å eksponere seg selv personlig (Clapp-Smith et al., 2019). Studentene kan forklares at det er mulig å bidra med mer generelle erfaringer og hypotetiske scenarioer. Det blir dessuten viktig å ha tilgjengelig forskningsbasert kunnskap og pedagogiske verktøy som sikrer en faktabasert systematisk utviklingsprosess.

For øvrig trengs mer systematisk forskning på hvordan denne type prosessbasert ledelsesutdanning foregår og virker i praksis. Hvordan studenter opplever ulike prosesser og hva de tar meg seg på kort og lang sikt, er nyttig kunnskap som kan bidra til at ledelsesutdanningen blir mer målrettet, etisk forsvarlig og nyttig for den enkelte.

Vi skal nå ta for oss mer konkret hvordan denne type andragogikk kan være en tilnærming i ledelsesutdanning i praksis, og fokuserer på selvledelse som et aktuelt enkeltemne (se også Bjerkes kapittel 9 i denne antologien).

Styrkebasert selvledelsesutvikling

Selvledelse handler om bevisst påvirkning av seg selv for å styrke sin egen kompetanse og prestasjoner (Sims & Lorenzi, 1992, s. 180). Man observerer seg selv for å innhente informasjon om egen atferd og tenkemåte (Manz, 2015), inkludert om hvordan man samspiller med andre (Amundsen, 2019; Wadel, 2006). Denne informasjonen benyttes i neste omgang til å bli mer bevisst egne styrker og svakheter, som man deretter kan rette søkelys mot i et personlig utviklingsprosjekt (Brun et al., 2019). Oppmerksomheten skal først og fremst rettes mot styrker, slik at disse kan kultiveres i enda større grad, og benyttes i flere sammenhenger (Drake, 2020; Drucker, 2005). Men hvis svakheten(e) er på et område som kan hindre en i få utbytte av styrkene sine, eller skape noen av de problemene vi har skissert tidligere i kapitlet, er det likevel viktig å ta tak i disse. Personer som preges av bedragersyndromet, vil imidlertid ha en tendens til å gjøre feilvurderinger i denne prosessen. Ikke bare har man en overdreven oppfatning av hva som skal til for å

prestere (godt nok), og tror at det vil kreves mye mer enn det man selv er i stand til å levere. Man har også en urealistisk og negativ vurdering av egne styrker, og er i stedet overdrevent oppmerksom på egne svakheter. Det er derfor særlig viktig å ha et styrkefokus i slike prosesser (Brun et al., 2019). Det å få innblikk i hvordan andre betrakter ens styrker, og hva andre verdsetter hos en, kan være en viktig innfallsvinkel til å få øynene opp for positive ledelseskapasiteter man selv ikke har vært oppmerksom på tidligere.

Samspillets muligheter

Amundsen (2019, s. 189) definerer selvledelse som «den etiske bevisste innflytelsen hver enkelt utøver på sine tanker, følelser og atferd for å styrke seg selv og sin samhandling med andre». Her er det trukket inn et samspillement som kan ses både som et ansvar og som en mulighet. *Ansvar*et handler om å være bevisst på at egen atferd påvirker andre. Å tenke over og ta hensyn til hvilke konsekvenser egen handling har for andre, kan beskrives om ansvarsrasjonalitet (Sørensen, 1982), eller å utøve sosialt ansvarlig selvledelse (Manz, 2015). *Muligheten* ligger i at selvledelse i samspill kan gi viktig læring og gjøre at man får innblikk i andres utfordringer og tenkemåter, noe som er sentralt i utvikling av egen selvtilitt (Moore & Cain, 2006).

Nettopp det å utvikle et realistisk forhold til egen kompetanse, samtidig som man får speilet seg i hverandre, er en vesentlig mulighet når studenter kommer sammen i felles undervisningssituasjoner. Jeg skal illustrere hvordan dette kan foregå med bakgrunn i min rolle som fagansvarlig for et masterkurs i selvledelse. Her møtes studenter til 6–7 (hele og halve) fysiske undervisningsdager i løpet av en 4–5 ukers periode. På undervisningsdagene gjennomføres ulike øvelser, refleksjoner, treninger, gruppeoppgaver og -prosesser, noe som gjør at studentene får utført både selvobservasjon og refleksjoner rundt egen atferd og tenkemåte, samtidig som de får innblikk i forestillinger og forventninger andre har til seg selv og ledelsesfaget. I kombinasjon med mer spontane dialoger som oppstår i pauser eller mellomrom i undervisningssituasjonen, vil dette i neste omgang kunne gi dem et bredere og mer realistisk bilde av hva andre

tenker om ledelse og selvledelse, hva de synes er vanskelig og utfordrende, og hva de opplever som lett og givende.

Fra selvledelsesundervisningen kan vi illustrere hvordan en enkel seanse ved start og slutt av undervisningsdagene kan øke egen selvbevissthet, samt åpne opp innsikten i andres erfaringer og praksiser. *Innsjekk* har som formål å få studentene til å 'lande' i undervisningssituasjonen og fokusere på her og nå. Innholdet i innsjekken varierer fra gang til gang, men kan for eksempel være å svare på digitale spørsmål om egne morgenrutiner. Det å ivareta egen helse, personlige energi og vitalitet er en viktig selvledelseskapasitet i et moderne kunnskapssamfunn (Bjerke, 2020a, 2020b; Drake, 2020; Karp, 2016; Schwartz & McCarthy, 2007). Ved å bli bevisst egne gode rutiner, for eksempel hvordan man starter dagen på en best mulig måte, vil man i neste omgang kunne selvregulere seg til å prioritere disse oftere og dermed få bygget opp egen selvtillit omkring egen selvledelseskapasitet. Når studentene deler erfaringene sine, kan de få gode ideer og inspirasjon fra hverandre, noe som gir et økt læringsutbytte. Og ikke minst vil de få et grunnlag for å kalibrere sin egen erfaring med en realistisk innsikt i hva de andre ledelsesstudentene gjør. *Utsjekk* har som hensikt å avslutte undervisningen på en konstruktiv måte og samle tråder eller ideer fra dagen som har forløpt. En måte å gjøre det på er *den vandrende tusjen*. Man lar en tusj gå på rundgang i gruppen mens den studenten som har tusjen, sier minst én ting hen tar med seg fra dagens læring. Dette gir studentene anledning til å tydeliggjøre en individuell læringsopplevelse eller innsikt som kan benyttes i fremtidig praksis eller eksamensarbeid, samtidig som de får høre hva de andre studentene fant interessant og lærerikt. På samme måte som i innsjekken gir dette både individuelt og kollektivt læringsutbytte og ikke minst grunnlag for en mer realistisk kalibrering omkring egen og andres læringsreiser (Dweck, 2000, 2015).

En interessant erfaring fra gjennomføringen av slike prosesser er hvor lettet studentene blir når de oppdager at de andre ikke er mer kunnskapsrike, trygge eller erfarne når de gjennomfører ulike øvelser. Selv om situasjonen er definert som en trygg treningsarena, og det er gjort klart at det ikke fins noen fasit i disse øvelsene, preges mange likevel av usikkerhet rundt hva som er forventet (hvor smart må jeg egentlig være), hvor

prestasjonsnivået egentlig ligger (hvor smarte er de andre), og hva som er den 'beste' måten å gjøre det på (hva er fasiten). Når de i etterkant gjennomfører 'debrief' eller på andre måter kommer i dialog med hverandre om sine opplevelser, blir de lettet når de får vite at andre også har følt seg usikre og har følt på prestasjonsangst eller opplevd andre utfordringer knyttet til ulike prosesser; de er altså ikke alene om sine opplevelser. I løpet av noen uker gir slike kalibreringer stadige bekræftelser på at alle har sine særegne og autentiske utfordringer og læringsreiser. Man kommer så å si under 'overflaten' og får et mer fullstendig innblikk i hvordan andre opplever læringssituasjonen, sine egne ledelseskapasiteter og egen mestring. Samtidig er det mye fellesskap i det å kaste seg ut i utfordringer og risikere å feile, for så å oppdage at dette gir grobunn for nye mestringsopplevelser og bygger kompetanse over tid. Innsikten blir kanskje denne: Det er ikke hvor god jeg er sammenlignet med de andre som teller, men min egen læringsreise. Dessuten; vi strever alle med *noe*; dvs. alle har utviklingsområder og ting de trenger å jobbe med. Dette er konkrete erfaringer som kan forebygge at man blir offer for bedragersyndromet i en fremtidig stilling, og/eller motvirke utvikling av feilaktige forestillinger om hvor 'super' man egentlig må være for å kunne ta på seg et lederansvar i en nåværende situasjon eller på kort eller lang sikt.

Implikasjoner for HR

Dersom ledertalenter og nåværende ledere deltar på den type ledelsesutdanning som er beskrevet over, vil de kunne få med seg en verdifull ballast i møte med et høyt forventningspress og motstridende krav som blir mer og mer vanlig i det praktiske arbeidslivet. HR-avdelinger og -ansvarlige kan ha en viktig rolle både som initiativtakere til og støttespillere for at potensielle og nåværende ledere skal delta i aktuelle utviklingstiltak. Det å orientere seg om hva slags pedagogikk/andragogikk som ligger til grunn for ulike ledelsesutdanninger og lederutviklingstilbud, vil være en viktig forutsetning for å kunne gi gode råd og anbefalinger.

Men det er også viktig å huske på at det ikke nødvendigvis er på individnivå at løsningene ligger. HR-ansvarlige kan ta ansvar for å utforske og kartlegge hva slags prestasjonskultur som er gjeldende i ulike delmiljøer

i organisasjonen, og ha særlig oppmerksomhet på hvordan læring, feiling og forventningspress håndteres og oppleves. Det er en kjensgjerning at særlig høypresterende medarbeidere vil være særlig sårbare for å føle seg mindre kompetente enn de er, og det er derfor vesentlig at ikke en kultur preget av et urealistisk høyt forventningspress setter seg. Andre grupper som kan være særlig utsatt og spesielt sårbare, er nyansatte generelt, nye ledere spesielt, samt kvinner og minoriteter på ulike områder (Kark et al., 2021). Man bør derfor sørge for at disse er representert i kartlegginger, får informasjon om fenomenet og tilbud om tiltak dersom de kjenner seg truffet. Men det er også viktig å være oppmerksom på hvordan mangfold ivaretas på organisasjonsnivå, og oppmuntre til inkluderende ledelse (Tulshyan & Burey, 2021b).

Dersom arbeidsplassen er så stor at det kan være ressurser til etablering av et helseteam, vil det være noe HR-avdelingen kan ha regi på (Bjerke, 2020a, 2020b). Lavterskel tilgang til coach, psykolog, fysioterapeut og annen helsehjelp kan være viktige tiltak som både kan forebygge og motvirke manglende mestringsfølelse og opplevd stress i jobbsammenheng. Det å dele kunnskaper om hvordan utvikle kulturer som vektlegger hverdagslig anerkjennelse, positiv forsterkning, normalisering av prøving og feiling, og støttende kollegial atferd, er et annet initiativ som kan drives frem av HR-avdelingen, men som krever involvering av hele miljøet.

Konklusjon

I dette kapittelet tok jeg utgangspunkt i at ledelse ikke er et oppskriftsmessig virke det er lett å definere og ta stilling til om man er egnet for, eller kapabel til å mestre. Dette kan føre til usikkerhet rundt egen mestringstro og en unaturlig lav opplevd selvtillit blant ledere og ledertalenter, som igjen kan skape en følelse av å aldri få gjort nok, at man ikke har det som skal til for å mestre rollen, eller at det er nødvendig å jobbe seg i hjel for å få levert godt nok. Det kan også åpne opp for at det er narsissistene som vinner frem til lederstillingene, fordi de ikke innser sin egen inkompetanse eller har en overdreven tiltro til hva de skal få til som ledere.

Det er ulike tiltak som kan benyttes for å imøtegå disse problemene. Ledelsesutdanning er en viktig arena å komme i inngrep med tematikken

på, og selvledelse i samspill med andre gir unike muligheter. Gjennom ulike pedagogiske grep, teknikker og prosesser kan studenter bli eksponert for egne og andres kapasiteter, kunnskaper og forventninger, og dermed kunne kalibrere egen selvforståelse med andres. Dette vil gi et mer realistisk bilde av hvem de andre er, og dermed føre til et bredere, mer åpent og realistisk sammenligningsgrunnlag når man selv lurer på hva slags ledelseskapasitet man har, og om man har det som skal til for å kunne bli/være en god nok leder. Ikke minst oppdager ledelsesstudenter forhåpentligvis at det ikke fins en objektiv fasit på god ledelse som kan pugges eller læres en gang for alle, og at ledelse ikke handler om de grandiose manøvreringer fra enkeltledere. På denne bakgrunn vil skuldrene kunne senkes og oppmerksomheten i stedet rettes mot det å forstå seg selv og hvordan man kan arbeide videre med å utvikle egne styrker som kan anvendes i en ledelseskontekst, og få til ting som betyr noe for noen (Vroom & Jago, 2007, s. 18).

Til slutt: Ledere trenger (også) ledelse, oppfølging og formalisert utvikling og læring – men får det sannsynligvis for sjeldent. Når har ledere tid og anledning til å tenke på seg selv og sette egne behov i sentrum? HR-medarbeidere som har i oppgave å støtte ledere i å utøve konstruktiv ledelse og utvikle sunne ledelseskulturer, vil kunne ha stort utbytte av å orientere seg rundt aktuelle ledelsesutdanninger og foreslå egnete alternativer ut fra en bred kjennskap til både teoretisk kunnskapsgrunnlag, pedagogiske læringsprosesser og hvilke ledelsesideologier som ligger til grunn. Selvledelsesutvikling kan være et egnet fag å begynne med, fordi det setter individet i sentrum, og mye av arbeidet kan gjøres på egen hånd uten å være avhengig av andre. Men å lære og lede seg selv i samspill med andre gir helt andre muligheter. Til det formål er kollektive læreprosesser og ledelsesutdanninger enda bedre egnet.

Referanser

- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm Akademisk.
- Anderson, D. W., Krajewski, H. T., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (2008). A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership.

- The Leadership Quarterly*, 19(5), 595–608. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.003>
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Baron, L. & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18–38. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437731011010362/full/html>
- Bernard, N. S., Dollinger, S. J. & Ramaniah, N. V. (2002). Applying the big five personality factors to the impostor phenomenon. *Journal of Personality Assessment*, 78(2), 321–333. https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1207/S15327752JPA7802_07
- Bjerke, R. (2020a). Towards a HR framework for developing a health-promoting performance culture at work: A Norwegian health care management case study. *International Journal of environmental research and public health*, 17(24), 9164. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249164>
- Bjerke, R. (2020b). Helseledelse på arbeidsplassen – sunn prestasjonskultur og individuelle HR-drivere bak organisatoriske prestasjoner. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (s. 53–86). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch2>
- Booth, C. & Segon, M. (2009). A leadership and management practice development model. *International Review of Business Research Papers*, 5(2), 19–41.
- Bravata, D. M., Madhusudhan, D. K., Boroff, M. & Cokley, K. O. (2020). Commentary: Prevalence, predictors, and treatment of imposter syndrome: A systematic review. *Journal of Mental Health & Clinical Psychology*, 4(3), 1252–1275. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>
- Brun, P. H., Cooperrider, D. & Ejsing, M. (2019). *Styrkebaseret ledelse. Redskaber til at skabe effektive og sunde organisationer* (2. utg.). Dansk Psykologisk Forlag.
- Burns, D. D. (1980). The perfectionist's script for self-defeat. *Psychology today*, 14(6), 34–52.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M. & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268–284. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007>
- Chand, S. P., Chibnall, J. T. & Slavin, S. J. (2018). Cognitive behavioral therapy for maladaptive perfectionism in medical students: A preliminary investigation. *Academic Psychiatry*, 42(1), 58–61. <https://doi.org/10.1007/s40596-017-0708-2>
- Chemers, M. M., Watson, C. B. & May, S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy.

- Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(3), 267–277. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1177/0146167200265001>
- Chrousos, G. P., Mentis, A. F. A. & Dardiotis, E. (2020). Focusing on the neuro-psycho-biological and evolutionary underpinnings of the imposter syndrome. *Frontiers in Psychology*, 11, 1553. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01553>
- Christopher, K. I., Padmakumari, P. & Herbert, H. S. (2023). Presence or absence of Dunning-Kruger effect: Differences in narcissism, general self-efficacy and decision-making styles in young adults. *Current Psychology*, 42, 1444–1455. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01461-9>
- Clance, P. R. (1985). Clance Impostor Phenomenon Scale (CIPS). *APA PsycTests*. <https://doi.org/10.1037/t11274-000>
- Clance, P. R. & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241.
- Clapp-Smith, R., Hammond, M. M., Lester, G. V. & Palanski, M. (2019). Promoting identity development in leadership education: A multidomain approach to developing the whole leader. *Journal of Management Education*, 43(1), 10–34. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1177/1052562918813190>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306715>
- Copolillo, A., Shepherd, J., Anzalone, M. & Lane, S. J. (2010). Taking on the challenge of the Centennial Vision: Transforming the passion for occupational therapy into a passion for leadership. *Occupational Therapy in Health Care*, 24(1), 7–22. <https://doi.org/10.3109/07380570903304209>
- De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A. & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626–654. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.4.626>
- De Vries, M. F. R. K. (2005). The dangers of feeling like a fake. *Harvard Business Review*, 83(9), 108–116.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. M., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36–62. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Downing, M. S., Arthur-Mensah, N. & Zimmerman, J. (2020). Impostor phenomenon: Considerations for leadership practice. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(2), 173–187. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2019-0065>

- Drake, I. (2011). Hvem bør bli hørt om sine synspunkter på ledelse i norske virksomheter. *Magma*, 1, 32–39.
- Drake, I. (2014). *Mylder av stemmer eller flerstemt kor? En studie av subjektive oppfatninger om ledelse og ledelsesomgivelsene blant stakeholdere innad i et konsern* [Doktorgradsavhandling]. NHH Norges Handelshøyskole.
- Drake, I. (2020). Selvledelse som mulighet i kunnskapsorganisasjoner: Trengs andre selvledelsesstrategier? I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (s. 87–109). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch3>
- Drake, I. & Traavik, L. E. M. (2022). Små handlinger på jobben kan gjøre stor forskjell. *Kunnskap Kristiania*, 04, 6–8.
- Drucker, P. F. (2005). Managing oneself (HBR classic). *Harvard Business Review*, 100, 0017–8012.
- Dudău, D. P. (2014). The relation between perfectionism and impostor phenomenon. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 129–133. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.226>
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology press.
- Dweck, C. (2015). Carol Dweck revisits the growth mindset. *Education Week*, 35(5), 20–24.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906.
- Gravois J. (2007). You're not fooling anyone. *Chronicle of Higher Education*, 54(11). <https://www.chronicle.com/article/youre-not-fooling-anyone/>
- Harrison, A., Francis, T. & Tetzeli, R. (2023). Confidence without attitude is critical for today's leaders. *The McKinsey Quarterly*.
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Holden, C. L., Wright, L. E., Herring, A. M. & Sims, P. L. (2021). Imposter syndrome among first-and continuing-generation college students: The roles of perfectionism and stress. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, 0(0), 1–15. <https://doi.org/10.1177/15210251211019379>
- Ibarra, H. (2015). The authenticity paradox. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 53–59.
- Ibarra, H. & Petriglieri, J. (2016). Impossible selves: Image strategies and identity threat in professional women's career transitions. *Working paper series*, 12/OBH, Insead. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2742061>
- Jeanes, E. (2021). A meeting of mind (sets). Integrating the pedagogy and andragogy of mindsets for leadership development. *Thinking Skills and Creativity*, 39. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1016/j.tsc.2020.100758>

- Kark, R., Meister, A. & Peters, K. (2021). Now you see me, now you don't: A conceptual model of the antecedents and consequences of leader impostorism. *Journal of Management*, 48(7), 1948–1979. <https://doi.org/10.1177/01492063211020358>
- Karp, T. (2016). *Til meg selv. Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv. Om selvledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kolligian Jr, J. & Sternberg, R. J. (1991). Perceived fraudulence in young adults: Is there an “imposter syndrome”? *Journal of Personality Assessment*, 56(2), 308–326. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5602_10
- Kristensen, A. R. (2011). *Det grænseløse arbejdsliv: At lede de selvledende medarbejdere*. Gyldendal Business.
- Kruger, J. & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121.
- Ladegard, G. & Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 631–646. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.002>
- Laursen, L. (2008). No, you're not an impostor. *Science Careers*, 15. <https://www.science.org/content/article/no-youre-not-impostor>
- Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374–387. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 68–77.
- Mainali, S. (2020). Being an imposter: Growing out of impostership. *JNMA: Journal of the Nepal Medical Association*, 58(232), 1097.
- Majewski, M. (2020). No you're not an impostor. <https://medium.com/fordlabs/no-youre-not-an-imposter-811cf501d55e>
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132–151. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- McDowell, W. C., Boyd, N. G. & Bowler, W. M. (2007). Overreward and the impostor phenomenon. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 95–110.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102. <https://doi.org/10.2307/2392813>

- Moore, D. A. & Cain, D. M. (2007). Overconfidence and underconfidence: When and why people underestimate (and overestimate) the competition. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(2), 197–213. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.002>
- Neureiter, M. & Traut-Mattausch, E. (2016). An inner barrier to career development: Preconditions of the impostor phenomenon and consequences for career development. *Frontiers in Psychology*, 7(48), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00048>
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218–235. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0008125620914989>
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. A. & Doerr, B. (2021). When “me” trumps “we”: Narcissistic leaders and the cultures they create. *Academy of Management Discoveries*, 7(3), 419–450. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0163>
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837. [https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)
- Paglis, L. L. (2010). Leadership self-efficacy: Research findings and practical applications. *Journal of Management Development*, 29(9), 771–782. <https://doi.org/10.1108/02621711011072487>
- Parkman, A. (2019). The impostor phenomenon in higher education: Incidence and impact. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 16(1), 51–60.
- Petriglieri, G. & Petriglieri, J. L. (2015). Can business schools humanize leadership? *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 625–647. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0201>
- Ramsey, E. & Brown, D. (2018). Feeling like a fraud: Helping students renegotiate their academic identities. *College & Undergraduate Libraries*, 25(1), 86–90. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1080/10691316.2017.1364080>
- Razin, M. A., & Kark, R. (2013). The apple does not fall far from the tree: Steve Jobs's leadership as simultaneously distant and close. I M. C. Bligh & R. Riggio (Red.), *When near is far and far is near: Exploring distance in leader-follower relationship* (s. 241–273). Wiley-Blackwell.
- Recigno, T. E. & Kramer, P. (2022). The development of leaders: Suggested modules for education. *The Open Journal of Occupational Therapy*, 10(4), 1–8. <https://doi.org/10.15453/2168-6408.1941>

- Rohrman, S., Bechtoldt, M. N. & Leonhardt, M. (2016). Validation of the impostor phenomenon among managers. *Frontiers in Psychology*, 7(821), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00821>
- Sims Jr, H. P. & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. Sage.
- Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*, 85(10).
- Sørensen, B. A. (1982). Ansvarsrasjonalitet: Om mål middeltenkning blant kvinner. I H. Holter (Red.), *Kvinner i fellesskap* (s. 392–402). Universitetsforlaget.
- Terlizzi, E. P. & Norris, T. (2020). Mental health treatment among adults: United States, 2020. <https://www.cdc.gov/nchs/products/databriefs/db380.htm>
- Tulshyan, R. & Burey, J. A. (2021a). Stop telling women they have impostor syndrome. *Harvard Business Review*, 11.
- Tulshyan, R., & Burey, J. A. (2021b). End impostor syndrome in your workplace. *Harvard Business Review*, 14. juli.
- Veenman, M. V., Van Hout-Wolters, B. H. & Afflerbach, P. (2006). Metacognition and learning: Conceptual and methodological considerations. *Metacognition and learning*, 1(1), 3–14. <https://doi.org/10.1007/s11409-006-6893-0>
- Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap: Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ*. Universitetsforlaget.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Wadel, C. C. (2006). Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling. *Sosiologi i dag*, 36(1). <http://ojs.novus.no/index.php/SID/article/view/917>
- Wichstrøm, L. (2009). Hvem går til psykolog? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 46(11), 1036–1043. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2009/11/hvem-gar-til-psykolog>

Hvordan god rekrutteringspraksis kan hindre destruktiv ledelse og fremme samskapende ledelse

Helene Tronstad Moe

Høgskolen Kristiania og UIT Norges arktiske universitet

Abstract: The purpose of the chapter is to increase the understanding of how recruitment practices affect management practices. To explore the consequences of hiring inadequate managers, the author poses the following three research questions: 1) Why are unqualified candidates employed in management positions? 2) What are the consequences of poor managerial recruitment at a micro and macro level? 3) How can the incidence of poor managerial recruitment be reduced? Through the empirical generalization method, empirical causal models are developed to describe the overall mechanisms and processes in each of the three research questions. The author develops a conceptual analysis and system perspective of inadequate recruitment practices and co-creative management practices.

Success in the leadership role will always be a function of both individual and contextual conditions. Thus, in recruitment and selection it is crucial that the context in which the manager is to perform the leadership role is analyzed, and that this work is considered an integral part of the company's strategic investments. Recruitment and selection of leaders requires that contextual characteristics and considerations are explored and emphasized. Such leadership practice contributes to a healthy working environment, increased productivity, lower turnover, and positive employer branding.

Keywords: selection methods, recruitment practices, predictors for work performance, leader selection

Introduksjon

Tidligere i denne antologien har vi sett at en rekke forhold ved HR-praksis kan bidra til at vi ikke alltid lykkes med rekruttering av ledere (f.eks. kapittel 6). Det eksisterer ikke nødvendigvis et samsvar mellom det å inneha de nødvendige, personlige forutsetningene eller kompetansene for å kunne utføre lederoppgavene på en adekvat måte, og det å søke på lederstillinger. Noen potensielt dyktige kandidater velger å ikke søke seg til lederposisjoner. En faktor som særlig vanskeliggjør lederrekrutteringer, er at enkelte kandidater som ikke har de nødvendige forutsetninger for å fungere godt i en lederposisjon, faktisk aktivt søker seg til nettopp denne type stillinger. Det finnes ledere som i sin rolle kan oppfattes som destruktive, som kan ha et stort behov for detaljstyring, som mangler tillit til sine medarbeidere, eller som på annen måte innehar personlighetstrekk som i mindre grad egner seg for ledelse. Dette bidrar til at alle som arbeider med rekruttering og seleksjon av ledere har en meget ansvarsfull og utfordrende oppgave.

Furtner et al. (2017) hevder at forskningen innen ledelse i lang tid har tatt utgangspunkt i for romantiserte og idealiserte former for ledelse som eksempelvis transformasjons-, «empowering», autentisk og etisk lederskap. I de senere år har forskning rundt den mørke triaden blitt viet større oppmerksomhet (Krasikova et al., 2013; Schyns & Schilling, 2013). Det fremholdes at den mørke triaden, bestående av psykopati, machiavellianisme og narsisisme, i større grad bør tillegges vekt innen ledelsesforskningen for å forstå og øke vår forståelse av dette dynamiske, komplekse og utfordrende feltet. Burke (2006) foreslår at vi bør utforske «dark side»-aspekter ved ledelse for å oppnå en mer presis og balansert forståelse av ledereffektivitet og muligheten for lederutvikling.

I en studie av Glasø et al. (2010) ble det funnet at 30 prosent av lederne hadde personlighetskarakteristika knyttet til interpersonlige problemer. Dette er et nivå som er sammenlignbart med psykiatriske pasienter. Dette indikerer at disse lederne vil kunne ha problemer med å mestre det sosiale samspillet knyttet til det å inneha personalansvar (Glasø et al., 2010).

Skogstad og Einarsen (2009) estimerte at om lag 13 000 ledere i den norske arbeidsstyrken kan ha en narsissistisk personlighetsforstyrrelse i henhold til diagnosesystemet DSM-III-R. Narsisisme er forbundet

med arroganse, fiendtlighet, selvopptatthet, grandios selvforståelse samt en generell motivasjon i retning av å tilfredsstillere egne behov knyttet til makt og bli beundret, noe som også karakteriserer mange mektige ledere (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

I tillegg kan organisatoriske forhold knyttet til konteksten lederen skal utøve sin rolle i, som eksempelvis allerede eksisterende maktstrukturer, organisasjonskulturer, medarbeidere, utfordrende ressursituasjon og et begrenset handlingsrom, i stor grad kunne påvirke kandidatens mulighet for å kunne lede. Slike faktorer kan forstås som barrierer for ledelse (Alvesson et al., 2017; Mintzberg, 2009; Karp, 2018). Barrierer for effektiv ledelse kan altså eksistere i omgivelsene, i organisasjoner og/eller internt hos ledere selv.

Et tredje problem er at organisasjonene ikke alltid lykkes med å rekruttere og selektere de rette menneskene til lederposisjoner (Chamorro-Premuzic, 2019). En rett kandidat er i denne sammenheng en leder som har de egenskapene som vil passe i den spesifikke organisasjonen; som vil kunne håndtere de fremtidige utfordringene på en adekvat måte, få brukt sine evner innenfor de gitte rammebetingelsene, som aksepterer handlingsrommet, som tilfredsstillere kravene, tåler presset, samt som håndterer forventningene og leverer resultatene som forventes (Huang & Simha, 2018; Yukl et al., 2019). Det er altså graden av samsvar som må vurderes grundig.

Feilrekruttering av ledere kan forårsakes av utilstrekkelig ressurser tilgjengelig for rekrutterings- og seleksjonsprosesser og/eller manglende forskningsbasert kunnskap om ledelse, rekruttering og seleksjon. Samtidig er det dessverre tidvis for dårlige prosedyrer og for lite transparens i det å følge opp dårlige ledere, og mange organisasjoner klarer ikke å kvitte seg med dem som ikke fungerer i lederjobben. Her vil det kunne foreligge forskjeller mellom ulike sektorer, bransjer og selskaper. Resultatet av de ovennevnte forholdene er at vi har mange ledere som fungerer så dårlig i lederrollen at det lokalt bidrar til økt turnover-intensjon blant kolleger (Lim et al., 2017; Myung & Choi, 2017; Fodor et al., 2021), eller i enkelte tilfeller utgjør helsefare for de som ledes, og et stort samfunnsproblem på et overordnet nivå. Dårlig ledelse kan redusere produktivitet, ansattes helse, forverre arbeidsmiljøet, hindre innovasjon

og utvikling av organisasjoner, samt bidrar til økt turnover. Vi skal i det videre se på hvordan disse trekkene kan gjøre arbeidet for oss som jobber med HR, særskilt utfordrende.

Hvorfor er rekruttering og seleksjon viktig?

Når vi skal foreta en nyansettelse, innebærer dette ofte betydelige investeringer, blant annet knyttet til utlysning, vurdering samt opplæring av kandidaten. Det er stor forskjell i produktivitet på middels og høyt presterende arbeidstakere, og den potensielle gevinsten ved en treffsikker rekruttering er følgelig meget stor (Robinson & Bennett, 1995; Anglim et al., 2018; Hoffman & Dilchert, 2012).

Et annet sentralt punkt er at feilansettelser gjerne medfører nedsatt produktivitet. Underprestasjon hos en medarbeider påvirker arbeidsmengden for de andre, og skaper uro og merbelastning for den feilansattes kollegaer. Videre vil feilansettelser kunne medføre oppsigelse, og deretter en ny rekrutteringsprosess. Oppsigelser koster både penger og frustrasjon, og er følgelig høyst problematiske både for kandidaten, kollegaer og virksomheten.

De samlede forskningsfunn gjennom de siste par tiår har illustrert at det foreligger stor forskjell i de ulike seleksjonsmetodenes grad av prediktiv validitet. Enkelte metoder, som eksempelvis tester av generell intelligens (G-faktor), kan benyttes for å øke de ansattes produktivitet, læringsevne og resultat (Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt et al. 2016). Det er likevel utstrakt bruk av metoder med lav prediktiv validitet, og mange virksomheter som lar være å benytte valide og reliable prediktorer for arbeidsprestasjoner i rekrutteringssammenheng.

Det foreligger således betydelig grad av diskrepans mellom forskningsfunn og praksis innen rekrutterings- og bemanningsfeltet, og trolig er nettopp avstanden mellom forskningsbaserte metoder større her enn på andre HR-områder (Rynes et al., 2002, 2007).

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvilke konkrete tiltak og valg HR kan gjøre for å lykkes med rekruttering og seleksjon av ledere. Ansettelser er beslutninger under usikkerhet. Det betyr at vi aldri kan være 100 prosent sikre på at vi har ansatt en leder som vil lykkes i

stillingen. Ingen metode kan med 100 prosent sannsynlighet fastslå at en kandidat vil fungere best mulig i en stilling. Mange opplever det som ubehagelig å fatte valg basert på usikkerhet, og vil kanskje derfor også kunne ty til metoder som loddtrekning eller slurv i seleksjonsprosessen med begrunnelse i at man uansett ikke kan være sikker. Men ved å kunne forstå og fortolke statistikk vil man kunne redusere sannsynligheten for feilansettelser. Vitenskapelige studier av ulike seleksjonsmetoder gir oss informasjon om ulike metoders nytteverdi på gruppenivå. Når vi rekrutterer, skal vi imidlertid vurdere sannsynlighet og usikkerhet på individnivå. En dyktig rekrutterer må følgelig kunne fortolke både kvalitative intervjudata og kvantitative testdata og deretter fatte beslutninger under usikkerhet. For å redusere både menneskelige, organisatoriske- og økonomiske kostnader knyttet til feilansettelser bør det tilstrebes å benytte de metodene som med størst sannsynlighet gjør at vi unngår feilansettelser.

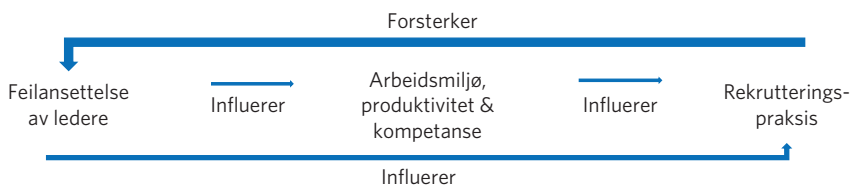
Det vitenskapsteoretiske og vitenskapsfilosofiske perspektiv dette kapitlet er basert på, er systemisk tenkning. Litt forenklet kan forskning inndeles i henholdsvis empirisk generalisering (kvantitative og kvalitative metoder) og konseptuell generalisering (Bunge, 1998). Denne tilnærmingen er utviklet av Mario Bunge (1998, 1999) og videreutviklet og systematisert av Johannessen og Olaisen (2005, 2006). Metoden empirisk generalisering karakteriseres ved at data abstraheres fra et fenomen eller problem og systematiseres og struktureres videre. Gjennom metoden empirisk generalisering utvikles empirisk kausale modeller. Disse modellene er relatert til et problem eller et fenomen, og de ulike konseptene er relatert til hverandre og utgjør en konseptuell modell for et spesifikt fenomen eller et problem (Bunge, 1998). I likhet med øvrige modeller vil konseptuelle modeller fremstille et perspektiv eller utvalgte elementer fra virkeligheten, samtidig som noe velges bort. Elementene som velges, generaliseres gjennom abstraksjonsprosesser (Bunge, 1998).

Hensikten med konseptuelle modeller er å modellere et problem eller fenomen med tanke på å isolere de generiske egenskapene. Dette blir gjort for å forstå og eventuelt forklare hvordan fenomenet/problemet opererer. Konseptuelle modeller kan fremstilles på ulike abstraksjonsnivå, samt

relateres til empiriske studier som den konseptuelle modellen er basert på (Adriaenssen & Johannessen, 2015).

Konseptuelle modeller kan forstås som semantiske modeller. De er figurative – ikke matematiske (Bunge, 1998). Dette betyr at modellene prøver å avtegne forholdet mellom de språklige tegn, for eksempel konsepter, og det tegnene referer til.

Dette kapitlet vil handle om feilrekruttering av ledere, samt implikasjonene av dette (se figur 1).



Figur 1. Implikasjoner av mangelfull rekrutteringspraksis.

I dette kapitlet utvikler forfatteren en konseptuell analyse og systemperspektiv på feilrekruttering og samskapende ledelsespraksis. Hensikten med kapitlet er å øke forståelsen for hvordan rekrutteringspraksis påvirker ledelsespraksis. For å utforske temaet feilansettelse av ledere har vi formulert følgende tre forskningsspørsmål: Q1: Hvorfor ansettes for mange diskvalifiserte i lederstillinger? Q2: Hva er konsekvensene av feilrekruttering av ledere på mikro- og makronivå Q3: Hvordan kan sannsynligheten for feilansettelser av ledere reduseres? Gjennom metoden empiriske generalisering utvikles empirisk kausale modeller for å beskrive de overordnede mekanismene og prosessene i hvert av de tre forskningsspørsmålene.

For mange diskvalifiserte i lederstillinger

Sammenhengen mellom den mørke siden av ledelse og organisatorisk dysfunksjon har blitt dokumentert gjennom empirisk forskning gjennom de siste 50 år (se f.eks. Bhandarker & Rai, 2019; Chatterjee & Hambrick 2007; Fodor et al., 2021; Riggio, 2018; Levinson, 1976; McCall & Lombardo, 1983; Volmer et al., 2016).

Den vanligste årsaken til at ledere ikke utøver adekvat ledelse, er problemer knyttet til mellommenneskelige relasjoner, gjerne ledsaget av den mer selvdestruktive hybris-tilstanden preget av overdreven tro på egne beslutninger og redusert selvinnsikt. Andre kjennetegn ved denne tilstanden kan være mistenksomhet, fiendtlighet samt vanskeligheter med å etablere og vedlikeholde gode, langsiktige relasjoner til andre (Asad & Sadler-Smith, 2020).

Det later også til å være slik at personer som er opptatt av status, er aggressive, selvsentrerte og følelsesmessig kalde, er overrepresentert blant ledere (Babiak et al., 2010). En fare i denne sammenheng kan være at ledere som motiveres av å dominere og å rivalisere med andre ledere, prioriterer nettopp dette fremfor å arbeide for å bli mer effektive ledere.

I 2002 lanserte Paulhus og Williams begrepet «den mørke triaden». I den mørke triaden inngår de tre ikke-patologiske begrepene machiavellisme, subklinisk narsissisme og subklinisk psykopati. Ifølge en empirisk studie av Paulhus og Williams (2002) bør disse personlighetene forstås som delvis overlappende og med en felles kjerne, men likevel som distinkte, konseptuelle begreper (Book et al., 2015; Jonason et al., 2015). I en rekke studier er det funnet negative konsekvenser av å ansette ledere med en lederstil knyttet til den mørke triade (Fodor et al., 2021). Det er funnet at den mørke triade er knyttet til en rekke aspekter innen lederatferd, fra lederens atferd mot sine nærmeste medarbeidere til virksomhetens strategi knyttet til CSR (corporate social responsibility) (Myung & Choi, 2017).

Den mørke triaden har vært gjenstand for en rekke studier som har vist at begrepet har betydelig prediktiv forklaringskraft når det kommer til å lykkes i lederrollen (Jonason & Webster, 2010). Et testverktøy med navn *Dirty Dozen* har blitt utviklet for å måle den mørke triaden. Kjernen i begrepet den mørke triaden synes å være forbundet med personlighetsfaktoren medmenneskelighet, hyppig partnerbytte samt aggressivitet (Jonason & Webster, 2010). Innenfor femfaktormodellen er lav skår på personlighetsfaktoren medmenneskelighet den sterkeste prediktoren for den mørke triaden (Furnham et al., 2013). Den mørke triaden har vært utforsket gjennom en rekke studier både innen sosialpsykologiske,

kliniske, organisasjonspsykologiske og personlighetspsykologiske studier og kontekster (se Furnham et al., 2013).

Machiavellianisme beskriver individer som er langsiktige, strategiske planleggere som også er i stand til å undertrykke sine umiddelbare impulser og følelser (Rauthmann & Will, 2011). Begrepet er hentet fra boken *Fyrsten* av Machiavelli (2003). Machiavelli regnes vanligvis som statsvitenskapens far og *Fyrsten* er forstått som en lærebok i manipulerende ledelsesteknikker. Ledere som altså er planmessige, svært ambisiøse, evner å utsette behovstilfredsstillelse og kan karakteriseres av interpersonlig antagonisme, ved at de eksempelvis er manipulerende og/eller insensitive, kan falle inn under denne kategorien (Collison et al., 2018). En slik lederstil innebærer bruk av manipulerende og villedende atferd for å undergrave andre (Greenbaum et al., 2017). Ifølge Paulhus (2014) er personer med en machiavellisk personlighet mestere i svært langsiktig, beregnende sosial manipulasjon. De har også problemer med å stole på andre (Dahling et al., 2009).

En leder som benytter dominans som en strategi, vil kunne være villig til å strekke seg langt for å opprettholde sin egen maktposisjon, selv om det vil kunne komme til skade for gruppen. Dyktige kolleger kan bli betraktet som en trussel, da de kan true deres posisjon (Maner, 2017). Lederstilen deres er vanligvis autoritær, preget av stort kontrollbehov, lite tillit, mikromanagement, og de vil unngå å spre eller delegere beslutningsmyndigheten (Kiazad et al., 2010).

Mens ledere preget av machiavellianisme gjerne beskrives som ambisiøse, amoralske og utnyttende, kan narsissistiske individer snarere beskrives som grandiose, dominerende og selvforherligende (Collison et al., 2018). Hos ledere med en narsissistisk personlighetsforstyrrelse finnes vanligvis et mønster av økt behov for beundring, mangel på empati for andre og selvrettferdighet. De opplever gjerne at de selv spiller en større rolle enn hva de faktisk gjør. Selv om det er blitt hevdet at diagnosen narsissistisk personlighetsforstyrrelse er blitt stadig vanligere (Akhtar & Thomson, 1982), er ikke dette trekket av nyere dato. Begrepet er hentet fra gresk mytologi, hvor Narcissus ble så betatt av sitt eget speilbilde i vannet, at han var ute av stand til å løsrive seg og derfor til slutt døde av utmattelse. Begrepet narsissistisk ble imidlertid først tatt i bruk

av Freud i 1905 i verket *Three essays on the theory of sexuality* og fulgt opp av et essay om narsissisme fra 1914 som fikk stor betydning for psykoanalysens videre fortolkning av psykoterapi, barneoppdragelse og behandling av psykiske lidelser (Freud, 2017).

Selv om narsissisme har sine åpenbare uheldige implikasjoner, som eksempelvis aggressiv atferd, rivalisering og nedvurdering av kollegaer, hevder Back et al. (2013) at narsissisme også har en «lyser» side. Narsissistiske personer kan ha grandiose fantasier, strebe mot det unike og opptre sjarmende. Dette kan tolkes, for eksempel på et jobbintervju, som en kandidat som er selvsikker og visjonær i lederrollen.

Mange vil nok oppfatte at både ledere med machiavellianisme og/eller narsissisme kan være svært utfordrende å samarbeide med. Likevel er det trolig psykopati som er den av disse tre personlighetene som inngår i den mørke triaden som oppfattes som «den mørkeste» (Rauthmann & Kolar, 2012). Psykopati er ikke lenger en egen diagnose i diagnose-systemene ICD-10 eller DSM-IV, selv om psykopati opprinnelig stammer fra den kliniske litteraturen (Furnham & Crump, 2005). Likevel kategoriseres fremdeles både narsissisme og psykopati som personlighetsforstyrrelser i DSM-IV-TR, men refererer til den subkliniske versjonen av personlighetsforstyrrelsen slik den er definert av APAs manual (DSM 5) (Parjoleanu, 2020).

Subklinisk psykopati kan karakteriseres ved dysfunksjonell impulsivitet, lav empati, interpersonlig manipulasjon, neglisjering av andre mennesker, mobbing, sadisme, vold og annen atferd som oppleves som forstyrrende (Paulhus & Williams, 2002). Selv om disse egenskapene kan fremstå som svært uønskede, vil faktisk nettopp flere av disse karakteristikkenes bidra til at disse både ansettes og forfremmes i arbeidslivet. Deres evne til å mestre kombinasjonen av å benytte strategier knyttet til å manipulere, skremme, skape forvirring i sosiale situasjoner samt sjarmere de rundt seg på en skruppelløs måte kan være hensiktsmessig for personlig forfremmelse og det å oppnå egne mål (Spurk et al., 2016). Personer med subklinisk psykopati fremstår gjerne som vennlige, velformulerte og oppmerksomme i jobbintervjuer (Irtelli & Vincenti, 2017). I tillegg er de vanligvis oppgaveorienterte og lite engstelige. I sum vil alle disse egenskapene kunne bidra til at rekrutterere ønsker å ansette dem

i lederstillinger. Empiriske studier har funnet at narsissisme er positivt korrelert med inntekt, og machiavellianisme er knyttet til å stige i gradene som leder. Den mørke triaden synes altså å spille en betydelig rolle for lederes karriereutvikling (Spurk et al., 2016).

Jobbintervjuet er altså en seleksjonsmetode som er lite egnet for å avdekke psykopati. Referanseintervjuer er heller ingen pålitelig metode for å utelukke psykopati, da psykopater, i langt større grad enn narsissister, evner å beholde langvarige, positive relasjoner til enkeltpersoner (Babiak & O'Toole, 2012).

Selv om ledere med psykopatiske trekk kan oppleve personlig vinning og karrieremessige forfremmelser, har deres atferd svært negativ effekt på deres underordnedes jobbtilfredshet og trivsel på arbeidsplassen (Mathieu et al., 2014). Ledere med psykopatiske tilbøyeligheter vil eksempelvis kunne ta æren for underordnedes arbeid eller klandre dem for egne feil (Boddy, 2006). Studier har også indikert at den mørke triaden er av betydning for hvor hvordan man tolker sin egen arbeidsplass. Individer som skårer høyt på psykopati og machiavellianisme, oppfatter arbeidsplassene sine som uttalt konkurransepregede, mens individer som skårer høyt på narsissisme oppfatter stillingene sine som mer prestisjefylte (Jonason et al., 2015).

Egenskapene som faktisk kan bidra til forfremmelse blant ledere med subklinisk psykopati, er følgelig noen av de samme egenskapene som, på litt sikt, fører til omfattende mistrivsel hos kollegaer, og som gjør at disse lederne på kort varsel må fratse sin lederposisjon (Furnham, 2018).

Mens ledere med psykopatiske trekk ikke vil være i stand til å undertrykke antisosiale impulser over tid, i særdeleshet de med antisosial atferd, vil narsissistiske ledere i større grad kjennetegnes ved en mer funksjonell impulsivitet (Jones & Paulhus, 2011). Narsissistiske ledere kan oppleve betydelig suksess i arbeidslivet (spesielt tidlig i lederkarrieren). Kanskje mer overraskende er det funnet i empiriske studier at underordnede av narsissistiske ledere kan oppleve tilfredshet med karrieren, i tillegg til økt forfremmelse og høyere lønn (Volmer et al., 2016). En mulig forklaring på dette empiriske funnet kan muligens være at narsissistiske ledere forsøker å beholde og belønne noen av sine underordnede for å tilfredsstille

eget behov for å bli beundret. Ledere med narsissistiske trekk betrakter gjerne stillingen som en kilde til prestisje, mens ledere med personlighet preget av machiavellisme eller psykopati ser på arbeidsplassen som en konkurransearena (Jonason et al., 2015). På litt lengre sikt vil imidlertid den uttalte rivaliseringen ledere med narsissistiske trekk utøver, bidra til at de blir upopulære. Ledere velger ulike strategier for å klatre i sosiale hierarkier. Noen forsøker å stige i gradene ved å demonstrere at de innehar verdifulle ferdigheter eller kunnskaper for å øke sin prestisje, mens andre benytter dominans gjennom å benytte taktikker knyttet til makt og skremsel (Maner, 2017).

Hormoner kan forstås som dynamiske signaler som er av betydning for sosial atferd og personlighetstrekk. Det er derfor rimelig å anta at hormoner vil kunne være av betydning for å forstå lederatferd både før, under og etter ansettelse. Endokrinologisk forskning har vist at høye testosteronnivåer er relatert til dominanstendenser både hos kvinner og menn (Colarelli & Arvey, 2015). Studier har videre vist at personer som blir forfremmet til en lederposisjon eller på annet vis får økt sosial status, generelt reagerer med en økning i testosteron og en reduksjon i kortisolnivåer (Sherman et al., 2012). I møte med dominante statussignaler vil testosteron bidra til økt følelsesmessig årvåkenhet, men redusert oppmerksomhet som reaksjon på underdanige signaler (Knight & Mehta, 2014.) Den forskningen som foreligger per i dag, antyder at nivået av testosteron påvirker en persons motivasjon for å søke status (Mehta et al., 2008). Flere forskere hevder videre at ledere med høye testosteronnivåer trolig vil ha vanskeligheter med å føle empati (Ronay & Carney, 2013). Testosteron kan kanskje også føre til antisosial atferd i kontekster forbundet med status og dominans (Zitzman & Nieschlag, 2001). Funnene viser videre at atferd relatert til testosteron er situasjonsavhengig (Winslow et al., 1988). Testosteron kan være av betydning når utfordringer og trusler er fremtredende, men dette hormonet kan også bidra til prososial atferd som bidrar til høy status og et godt omdømme i situasjoner hvor det er fravær av denne type utfordringer og trusler (Moe, 2020).

Figur 2 illustrerer hvordan enkelte lederkarakteristika bidrar til feilansettelser av ledere.



Figur 2. Illustrasjon av hvordan enkelte lederkarakteristika bidrar til feilansettelser av ledere.

Konsekvenser av feilrekruttering

I det videre skal følgende forskningsspørsmål besvares: *Hva er konsekvensene av feilrekruttering av ledere på mikro- og makronivå?* Vi vil (i det videre) prøve å besvare dette spørsmålet, som oppsummert i figur 2.

Manglende jobbanalyse, forståelse av kontekst, lederegenskaper og metoder

En stor del av ledelseslitteraturen er individorientert, hvor lederens personlige karakteristika og individuelle forklaringsmodeller legges til grunn (Antonakis, 2012). Det er imidlertid en økende interesse for å forstå medarbeidernes rolle i utførelsen og fortolkningen av lederskapet (Carsten et al., 2010; Alvesson et al., 2017). En forståelse av medarbeiderne og deres tilbøyelighet til å påvirkes av leder, samt deres bidrag til lederprosessen er avgjørende for å forstå effektiviteten til en leder (Milosevic et al., 2020).

Et av begrepene som benyttes i denne sammenheng, er *samskapning*, eller *co-production* (Carsten et al., 2010). Samskapning som begrep ble introdusert av Ostrom og kollegaer allerede på 1970-tallet (Ostrom et al., 1978). Samskapning var nyttig som konsept for miljøer som arbeidet med medvirkning og demokratisering av beslutningsprosesser. Samskapning av ledelse er et viktig perspektiv som sjelden utforskes i samskapningslitteraturen (Karp, 2021).

Samskapning innebærer at både ledere og medarbeider involveres aktivt og arbeider sammen for å oppnå resultater på organisasjonsnivå

(Carsten & Uhl-Bien, 2012). Sammenflettingen av kognitive, materielle, sosiale og normative elementer er sentrale i studier innen samskapning. På samme måte som at vitenskapelig kunnskap konstrueres i, er en del av og bidrar til å forankre sosiale praksiser, identiteter, konvensjoner, normer, diskurser, instrumenter og institusjoner (Jasanoff, 2004), vil dette også gjelde for forståelsen av effektiv ledelse. Derfor anses samskapning å være symmetrisk, i den forstand at den både vier oppmerksomhet til sosiale fenomener som forpliktelser og engasjement, samtidig som den understreker epistemisk samsvar med sosiale formasjoner (Moe, 2006).

Nærmere studier av hvordan nettopp denne samskappingspraksisen mellom medarbeidere og ledere finner sted, er nødvendig. Hvilke representasjoner, institusjoner eller normer er forutsetninger for eller sentrale komponenter i vellykkede samskappingsprosesser? Hvilke arenaer finnes for samskapning i organisasjoner? I en slik tilnærming er det avgjørende at man studerer hvilken rolle ledelse spiller i henholdsvis danning, opprettholdelse og tilskrivelse av makt til ulike aktørers roller og posisjoner i organisasjonene.

Ved rekruttering av ledere er det følgelig helt avgjørende at konteksten lederen skal utøve lederrollen i, analyseres gjennom en grundig jobb-analyse. Hvilke sosiale praksiser, institusjoner, normer, representasjoner og identiteter vil være en del av lederens hverdag i den spesifikke stillingen? Effektiv lederrekruttering handler derfor om å utforske, modellere og predikere hva slags lederrolle som bør rekrutteres, og herunder må medarbeiderne, organisasjonen, de fremtidige utfordringene, rammebetingelsene, handlingsrommet, kravene, presset, forventningene og resultatene som skal leveres, forstås og tas hensyn til. Det er altså graden av hva som vil passe i den gitte konteksten, som må måles/testes, ikke lederens ulike karakteristika alene.

Dårlig arbeidsmiljø, tap av kompetanse, omdømme, svekket employer branding

Historisk har majoriteten av forskningen innen ledelse har vært orientert rundt å finne frem til en formel for effektiv ledelse. Det har vært lansert trekktilnærminger, hvor man har funnet at kognitive evner så vel som og

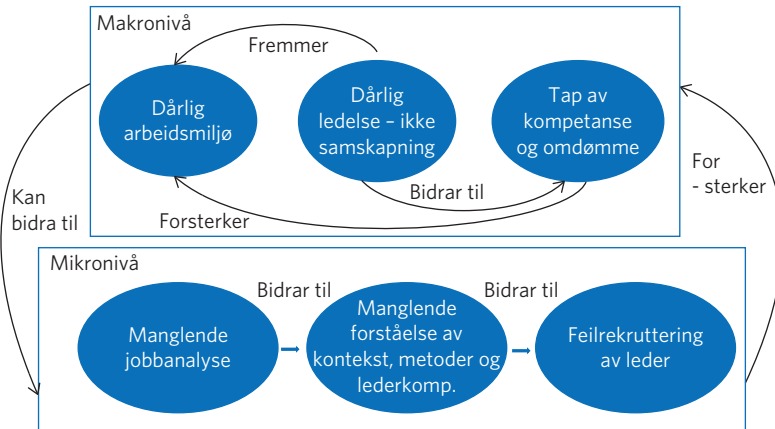
visse personlighetstrekk er assosiert med effektiv ledelse (Bass & Stogdill, 1990; Judge & Bono, 2000; Hofmann & Jones, 2005). Et bredt spekter av ulike atferdstilnærminger har vært lansert, hvor man har forsøkt å avdekke hvilke atferdsmønstre som bidrar til effektiv ledelse (Vroom & Yetton, 1973).

I løpet av de siste 20 årene har flere forskere tatt til orde for at man kan øke forståelsen av effektiv ledelse ved å også studere ledere som mislykkes i sin lederkarriere (Gallagher, 2002). På et makronivå vil dårlig ledelse kunne påvirke hele organisasjonen i form av dårlig arbeidsmiljø, økt turnover, økte kostnader, tappt produktivitet, tap av kompetanse samt utvikling av en dysfunksjonell organisasjonskultur. Dette kan føre til at medarbeiderne ikke blir sett, ikke blir motiverte eller belønnet på en adekvat måte (Padilla et al., 2007; Pelletier, 2010). Andre konsekvenser kan være at medarbeidernes forventede faglige utvikling uteblir, eller at lederen ikke er oppmerksom på deres styrker og utviklingsområder. Dette er i samsvar med et samskapende perspektiv på ledelse. Effektiv ledelse forutsetter utstrakt interaksjon og forståelse mellom medarbeidere og leder (Carsten et al., 2018).

I en rekke empiriske studier (Karadağ et al., 2015) er det funnet at dårlige ledere kan ha en svært uheldig negativ innflytelse – både på de nærmeste medarbeiderne og på hele organisasjonen (Schilling, 2009). På mikronivå vil dårlige ledere kunne påføre medarbeiderne stress, fremkalle ulike emosjonelle reaksjoner, bidra til dårlig helse, bidra til redusert livskvalitet, skape problemer i private relasjoner samt bidra til lav selvtillit, redusert velvære og selvfølelse hos medarbeidere (Brandebo et al., 2016; Nowell, 2017; Schyns & Schilling, 2013). En konseptuell modell for dette presenteres i figur 3.

Færre feilansettelser

I siste del skal vi besvare forskningsspørsmålet: *Hvordan kan sannsynligheten for feilansettelser av ledere reduseres?* Vi har tidligere i kapitlet sett på hvorledes ansettelse av ledere som *ikke* fyller den spesifikke lederrollen på en adekvat måte, vil kunne bidra til negative effekter på arbeidsmiljøet, produktivitet, tap av kompetanse og omdømme.



Figur 3. Illustrasjon av hvordan manglende jobbanalyse, manglende forståelse av betydningen av lederrollens kontekst, seleksjonsmetoder og lederkompetanser bidrar til feilansettelser av ledere. Dette forsterker på et makronivå manglende samskapning i utøvelse av lederrollen, dårlig arbeidsmiljø med påfølgende tap av verdifull kompetanse og omdømme.

Vi skal i denne delen se på hvilke konkrete tiltak, analyser og vurderinger som bør foretas i en rekrutterings- og seleksjonsprosess for å redusere sannsynligheten for feilrekruttering av ledere.

1. Jobbanalyse

Ved rekruttering av ledere er det altså helt avgjørende at konteksten lederen skal utøve lederrollen i, analyseres gjennom en grundig jobbanalyse. Ideen om at det bør være et betydelig samsvar mellom personen som skal være i en stilling, og jobben er imidlertid ikke helt ny. Allerede Platon understreket viktigheten av å ansette mennesker i stillinger som var i overensstemmelse med deres evner og karakteristika (Kaplan, 1950). Brannick et al. (2012) definerer begrepet jobbanalyse på følgende måte: «a job analysis refers to a broad array of activities designed to discover and document the essential nature of work» (2012, s. 119). En jobbanalyse er altså en prosess som både skal beskrive arbeidsoppgaver og ansvarsområder som inngår i en stilling, men også gi utfyllende informasjon om arbeidsmiljøet, kollegaene og kulturen i virksomheten (Morgeson & Dierdorff, 2011; Brannick & Coghlan, 2007). For å innhente informasjon til jobbanalysen bør flere ulike metoder og kilder legges til grunn,

eksempelvis ved å bruke en kombinasjon av intervjuer, observasjoner, dokumentanalyse og spørreskjema (Evers et al., 2005).

En jobbanalyse bør videre grundig kartlegge konteksten arbeidsoppgavene og ansvarsområdene skal håndteres i. Hvilke sosiale praksiser, institusjoner, normer, representasjoner og identiteter vil være en del av lederens hverdag i den spesifikke stillingen?

På bakgrunn av jobbanalysen kan det utarbeides en vurdering av hvilke kompetanser, kunnskaper, erfaringer, evner, ferdigheter og andre karakteristika man vurderer at en leder bør inneha for å ha forutsetninger for å kunne mestre og trives i den spesifikke stillingen. Jmfør studier av den mørke triaden vil det også kunne være hensiktsmessig å definere spesifikt hva man *ikke* ser etter, eksempelvis antisosiale trekk eller lav stresstoleranse i en lederrolle. En vekting av ulike elementer, definering av henholdsvis kritiske og ønskelige kompetanser, vurdering av behov for potensial (f.eks. intelligens eller talent) versus spesifikke ferdigheter, samt diskvalifiserende verdier, muliggjør utarbeidelse av et kvantitativt element i vurderingen av de ulike kandidatene.

Jobbanalysen er sentral i utvikling av organisasjoner (Anyakoha, 2019). Den definerer den videre rekrutteringsprosessen ved at den gir informasjon til organisasjon med hensyn til utviklingsbehov, danner grunnlag for utforming av annonsetekst, gir råd om valg av ulike seleksjonsmetoder og fortolkning av ønsket lederprofil, samt gir informasjon til den nyansatte og forenkler dermed onboardingprosessen.

En mulig løsning for å forenkle og forbedre kvaliteten på arbeidet med jobbanalysen ville være å utarbeide strukturerte metoder eller verktøy for å kartlegge og analysere kontekstuelle forhold som vil være avgjørende for en leders rammebetingelser. Dette kan eksemplvis være organisatoriske forhold som maktstrukturer, grad av diskrepans mellom organisasjonens ressurser og styrets ambisjoner, grad av åpenhet i kommunikasjonsprosesser, eller om kulturen er preget av lagånd eller konkurranse.

2. Design av rekrutterings- og seleksjonsprosess

Ut fra et organisatorisk perspektiv er resultatmålet med en rekruttering å oppnå en økning i lønnsomhet, produktivitet, omdømme og trivsel

på arbeidsplassen eller å nå organisasjonens overordnede mål (Hunter & Schmidt, 2014). For å oppnå dette målet er en rekke ulike faktorer av betydning. Vi skal her starte med å ta for oss betydningen av andelen av søkerne som er velkvalifiserte for stillingen.

Nytteverdien av en rekrutterings- og seleksjonsprosess avhenger av variasjonen i jobbprestasjoner i en gitt stilling. Vi kan kalle dette spredning i individuelle forskjeller i kriterievariabelen. Vi kan tenke oss en jobb som er svært enkel, så enkel at nær sagt enhver person ville være i stand til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte. I et slikt tilfelle ville alle kandidater ha samme jobbprestasjon, og variasjonen i jobbprestasjoner ville være null. Dette medfører at nytteverdien av ulike rekrutterings- og seleksjonsmetoder knyttet til denne stillingen også vil være null. Her vil for eksempel loddtrekning være akkurat like treffsikkert som et avansert assessmentsenter, da det ikke spiller noen rolle hvem som ansettes.

Begrepet basrate refererer til prosentandelen av kandidater som er velkvalifiserte blant søkerne. Skal du ansette 10 personer og det er 100 velkvalifiserte søkere, er jobben enkel og basraten 1,0. Er derimot kun 10 av de 100 søkerne velkvalifiserte, er seleksjonsjobben adskillig mer krevende, og vi har en basrate på 0,10. Vi kan også se for oss et scenario hvor basraten er 0,0. I slike tilfeller har vi ingen kvalifiserte kandidater blant de 100 søkerne, og vi står overfor en umulig oppgave.

Et annet begrep vi må kjenne til for å kunne vurdere betydningen utvelgelsesmetoden, er seleksjonsrate. Seleksjonsraten er det antallet som skal ansettes i forhold til det totale antallet kandidater. I eksemplene ovenfor var seleksjonsraten i alle tilfellene 0,10 – det vil si at vi skulle ansette 10 personer av totalt 100 kandidater.

Det er kun i de tilfellene hvor seleksjonsraten og basraten er identiske, at vi utelukkende kan foreta 100 prosent korrekte beslutninger. Det vil si at vi identifiserer alle de sanne positive (kvalifiserte søkere som blir tilbudt stilling) og alle sanne negative (ikke kvalifiserte kandidater som får avslag). Dette forutsetter imidlertid at vi benytter seleksjonsmetoder som er perfekt valide (1,0). Dersom vi derimot bare ansetter 10 tilfeldige kandidater av de 100 søkerne, vil vi statistisk sett ende opp med å ansette 1 velkvalifisert kandidat og 9 kandidater som ikke er kvalifiserte for jobben (feilansettelser).

I situasjoner hvor vi har en høyere baserate enn seleksjonsrate, vil vi måtte la være å ansette noen kvalifiserte søkere, da det er flere kvalifiserte søkere enn vi har ledige stillinger. Dette kan være problematisk for de kvalifiserte søkerne som blir avvist, men utgjør ikke nødvendigvis en stor ulempe for virksomheten som skal ansette. Derimot, hvis basraten er lavere enn seleksjonsraten, har vi for få velkvalifiserte kandidater, og vi må feilansette.

Når vi skal planlegge en rekrutteringsprosess, er det altså avgjørende at vi estimerer nytteverdien av prosessen. Vi har sett at grad av spredning i individuelle forskjeller er av stor betydning for nytteverdien til en rekrutteringsprosess (Schmidt et al., 2016). Forskning har vist at variabiliteten i jobbprestasjoner hos jobbsøkere er svært stor, og at den praktiske nytteverdien ved å benytte valide seleksjonsmetoder derfor blir meget stor (Schmidt & Hunter, 1998;). Vi kan kalle spredningen i de individuelle forskjellene i kriterievariabelen for SD_y . Dess større dette standardavviket er, dess større nytteverdi vil god seleksjon ha.

Dersom det er et stort antall personer som skal rekrutteres, jo viktigere er det at seleksjonsmetodene er gode. Antallet personer som skal ansettes, kan vi kalle N . En annen faktor som er av stor betydning, er validiteten til metodene eller testene som anvendes i seleksjonsprosessen. Korrelasjonen mellom for eksempel et testresultat og det kriteriet som legges til grunn, kaller vi validitetskoeffisienten, r_{xy} . Høyere validitetskoeffisienter angir økt nytte av seleksjonsmetoden. Til slutt må vi også kjenne middelveidien til de som blir selektert på bakgrunn av en arbeidspsykologisk test, M_x . Her vil også høyere middelveidie implisere en dyktigere kandidat.

Vi kan fra dette uttrykke nytten av en rekruttering som (Nordvik & Ulleberg, 2000):

$$\text{Effekt av en utvelgelsesmetode} = N r_{xy} SD_y M_x$$

Ved utforming av en rekrutterings- og seleksjonsprosess bør man utforske både hvor (internrekruttering / annonsert rekruttering eller search) og hvilke metoder som ut fra jobbanalysen og betraktninger rundt baserate og seleksjonsrat for den gitte stillingen vi vil finne en lederkandidat som passer med både organisasjon, stilling og kontekst. Statistisk sett er

ikke drømmekandidaten allerede ansatt i selskapet, men rekruttering og ansettelse representerer også verdivalg og et sentralt virkemiddel for interne karrierestiger og employer branding.

3. Seleksjon

Når man skal utforme en seleksjonsprosess, det vil si avgjøre hvilke kriterier, metoder, intervjuer, tester, simuleringsøvelser eller caseoppgaver man skal benytte for å selektere den best egnede kandidaten til stillingen, er det flere forhold man bør ta hensyn til. Rekruttering og seleksjon inngår i overordnede sosiale og organisatoriske kontekster. Hvilke elementer som bør inkluderes i seleksjonsprosessen, og rekkefølge av dem må følgelig vurderes ut fra et helhetlig perspektiv. Jobbanalysen, juridiske forhold, lederstil, virksomhetens strategi, karakteristika ved medarbeiderne samt betraktninger rundt baserate og seleksjonsrate for den gitte stillingen bør hensyntas. Målet er å finne en lederkandidat som passer med både organisasjon, stilling og kontekst. Seleksjonskriterier for en leder bør derfor ikke avgrenses til team eller organisatoriske prestasjoner, men også omfatte effekter på medarbeidernes trivsel, turnoverintensjon, engasjement og velvære på arbeidsplassen (Warr, 2007).

Videre bør den kulturelle konteksten vurderes og forstås med tanke på hva som er karakteristisk for både bransjen, virksomheten og landet man skal ansette i. Det betyr at man ikke skal anvende en metode utelukkende fordi den er utbredt, samtidig vil kandidatenes forventninger til valg av metoder kunne bidra til å farge deres opplevelse av de ulike testene. I tillegg vil tilgang på ressurser i form av økonomi, kompetanse og erfaringer i stor grad avgjøre hva som er hensiktsmessige komponenter i seleksjonsprosessen.

Metastudier som bygger på validitetsgeneralisering, indikerer den prediktive validiteten til ulike seleksjonsmetoder på tvers av ulike yrker og roller (Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt et al., 2016; Schmitt, 2012). Denne typer analyser kan antyde hva som er hensiktsmessige og mindre hensiktsmessige metoder, men må alltid fortolkes i lys av kontekstuelle forhold på individ-, gruppe- og organisatorisk nivå. utfordringer knyttet til kurvlineære forhold, begrenset spredning i skårer, ulik kulturell

aksept hos kandidater samt hva som bør forstås som en hensiktsmessig lederprofil ut fra situasjonelle og kontekstuelle faktorer, må alltid vurderes i den enkelte seleksjonsprosess.

Lederatferd vil alltid være en funksjon av både individuelle og kontekstuelle karakteristika. Ensidig vektlegging av individuelle egenskaper ved lederen vil følgelig ikke være tilstrekkelig for å bidra til konkurransedyktige virksomheter (Ployhart & Schneider, 2012).

4. Onboarding

En grundig jobbanalyse vil også påvirke den gjensidige tilpasningen av den nyansatte lederen til organisasjonen, hennes holdninger, prestasjoner og beslutning om å forbli i virksomheten eller eventuelt forlate organisasjonen (O'Reilly & Chatman, 1991). Graden av samsvar mellom lederens profil, stillingen og organisasjonen er av avgjørende betydning både for jobbtilfredshet, dedikasjon, innsats, turnover, jobbprestasjoner samt opplevelse av stress (Kristof-Brown et al., 2005)

Videre bør virksomheten bidra til å redusere diskrepansen mellom den nyansatte lederen og organisasjonen gjennom ulike tiltak som kursing, interaksjon og organisasjonssosialisering, tilgang til rollemodeller, tilbakemeldinger, mentorordning og ulike opplæringstiltak (Filstad, 2004). I en studie av Filstad et al. (2019) beskrives organisasjonssosialisering som en prosess bestående av å oppleve å bli en del av noe, en prosess som innebærer kontinuerlig mekling mellom materielle aspekter og sosiale komponenter, en prosess som innebærer å erfare grenser, samt forsøke å utføre, engasjere og ta del i og finne rom for delte praksiser på arbeidsplassen. Kandidatens opplevelse av samsvar med virksomheten påvirkes ikke bare av onboardingstiltak etter at hun/han har signert kontrakten, men også av deres opplevelse av samsvar eller diskrepans gjennom hele rekrutterings- og seleksjonsprosessen (Ostroff & Zhan, 2012).

5. Evaluering

Fordi rekruttering og seleksjon av ledere er så avgjørende for en virksomhets strategiske utvikling (Kramar et al., 2014) bør også praksisene knyttet til dette arbeidet kontinuerlig evalueres og forbedres.

Hensikten med en slik evaluering kan også være å synliggjøre betydningen av en profesjonell rekrutterings- og seleksjonsprosess, å formidle at dette arbeidet bør betraktes som en sentral del av virksomhetens investeringer, samt at det kan bidra til mer effektiv planlegging av HR-praksisene.

Det finnes en rekke ulike indikatorer for å forsøke å måle effektiviteten i rekrutterings- og seleksjonsarbeidet, for eksempel kandidatens jobbprestasjoner ett år etter ansettelse, prosentandelen som er forfremmet innen ett år, og prosentandelen som fremdeles er ansatt etter ett års ansettelse (Compton, 2009). Andre kriterier som ofte benyttes, er ikke-intendert turnover, turnoverintensjon, risiko for å miste talenter eller kritisk kompetanse, samt stabilitet i ledergruppen (Compton & McManus, 2015).

Noe som ofte utelates i denne type målinger, er kandidatens opplevelse av rekrutterings- og seleksjonsprosessen. I denne sammenheng kan det også være svært interessant også å utforske hvilke betraktninger rundt prosessen kandidatene som ikke ble tilbudt stillingen, har, både for å forbedre praksisene, men også som ledd i employer branding. Rekrutterings- og seleksjonsprosessen danner også grunnlaget for organisasjonssosialiseringen og etablering av den psykologiske kontrakt mellom den nyansatte lederen og virksomheten.

Kandidatens fortolkninger og forståelser av rekrutterings- og seleksjonsprosessen bør danne grunnlag for læring, endrede praksiser og nye innsikter. Dette bør kommuniseres til organisasjonen og danne utgangspunkt for videreutvikling av HR-arbeidet for å sikre virksomheten og de ansatte størst mulig verdi.



Figur 4. Illustrasjon av hvordan en prosess bestående av en grundig jobbanalyse, design av prosess, seleksjon, onboarding og evaluering bidrar til en samskapende ledelsespraksis. Dette fremmer et godt arbeidsmiljø, økt produktivitet, kompetanse blir i virksomheten, samt fremmer godt omdømme.

Konklusjon

I første del av dette kapitlet har vi sett at ledere som har personlighetstrekk knyttet til den mørke triaden, narsissisme, machiavellisme eller psykopati, rekrutteres til lederstillinger. Nettopp ønsket om å dominere andre, få makt samt bestemme over andre gjør at de mobiliserer sine karismatiske trekk for å innta lederposisjoner, grunnet mangelfulle rekrutterings- og seleksjonsprosesser med anvendelse av metoder med lav validitet og reliabilitet eller som er enkle å manipulere. Det kan synes som om det til en viss grad er noen av de samme personlighetsegenskapene som motiverer disse lederne til å søke lederstillinger, som er de samme trekkene som til slutt gjør at de må fratrukke sin lederstilling (Furnham, 2018). I tillegg er det gjort funn innen endokrinologisk forskning som viser at lederes hormonnivåer endres når deres sosiale status endres, for eksempel ved forfremmelser (Sherman et al., 2016).

Vi har videre sett på hvordan manglende jobbanalyse kan bidra til manglende forståelse av vesentlige deler av lederens hverdag i lederrollen. Dette får avgjørende betydning for valg av adekvate seleksjonsmetoder og vurdering av hvilke lederkompetanser som vil være nødvendige og ønskelige i det enkelte tilfellet. Valg av metoder som skal benyttes i den enkelte rekrutterings- og seleksjonsprosess, bør tilpasses den spesifikke lederatferd som vurderes som adekvat. Dette forsterker på et makronivå manglende samskapning i utøvelse av lederrollen, dårlig arbeidsmiljø og deretter tap av verdifull kompetanse og omdømme.

Implikasjoner for praksis

Hvilke implikasjoner og utfordringer har så disse funnene for ledere og HR-arbeidet? En leders suksess i lederrollen vil alltid være en funksjon av både individuelle og kontekstuelle forhold. Ensidig vektlegging av individuelle egenskaper ved lederen vil følgelig ikke være en hensiktsmessig seleksjonspraksis (Ployhart & Schneider, 2012). En mulig løsning her ville være å utarbeide strukturerte metoder eller verktøy for å kartlegge og analysere kontekstuelle forhold som vil være avgjørende for en leders rammebetingelser. Ved rekruttering og seleksjon av ledere som skal lykkes med en samskapende ledelsespraksis, er det altså helt avgjørende at

konteksten lederen skal utøve lederrollen i, analyseres grundig, samt at dette arbeidet betraktes som en integrert del av virksomhetens strategiske investeringer.

Avslutning

I dette kapitlet har vi undersøkt temaet feilrekruttering av ledere og implikasjoner av en mangelfull rekrutteringspraksis. I første del ble forskningsspørsmål 1 om hvorfor diskvalifiserte ansattes i lederstillinger besvart. Videre ble konsekvensene av feilrekruttering av ledere på både mikro- og makronivå drøftet. Siste del av kapitlet omhandlet hvordan man gjennom faglig forankret rekrutteringspraksis kan redusere sannsynligheten for feilansettelser. Konseptuelle modeller er foreslått for å beskrive de overordnede mekanismene og prosessene i hvert av de tre forskningsspørsmålene. Rekruttering og seleksjon av ledere som lykkes med en samskapende ledelsespraksis, fordrer at kontekstuelle karakteristika og hensyn utforskes og vektlegges. I dag vies individuelle karakteristika ved lederkandidater stor oppmerksomhet i rekrutterings- og seleksjonsprosessen, mens arbeidet med jobbanalysen gjerne er mindre systematisk. En strukturering og profesjonalisering av jobbanalysen kan kanskje oppnås gjennom utvikling av gode verktøy. Dette kan bidra til at de kontekstuelle forhold vies større oppmerksomhet ved ansettelse av ledere. En slik rekrutteringspraksis kan bidra til samskapende ledelse som fremmer godt arbeidsmiljø, økt produktivitet, at virksomheten beholder kompetanse, samt sikrer virksomheten et godt omdømme.

Implikasjoner for praksis

- Skap en kultur hvor ledersuksess vurderes ut ifra i hvilken grad lederne evner å skape trivsel, utvikling og karrieresuksess hos medarbeiderne.
- Foreta en grundig jobbanalyse som utforsker konteksten lederen skal utøve sin rolle i, som eksempelvis allerede eksisterende maktstrukturer, organisasjonskulturer, medarbeidere, ressursituasjon og handlingsrom, som påvirker kandidatens mulighet for å lede.

En rett kandidat er i denne sammenheng en leder som har de egenskapene som vil passe i den spesifikke organisasjonen; som vil kunne håndtere de fremtidige utfordringene på en adekvat måte, få brukt sine evner innenfor de gitte rammebetingelsene, som aksepterer handlingsrommet, som tilfredsstillter kravene, tåler presset og håndterer forventningene og leverer resultatene som forventes.

Referanser

- Adriaenssen, D. J. & Johannessen, J. A. (2015). Conceptual generalisation: Methodological reflections in social science a systemic viewpoint. *Kybernetes*, 44(4), 588–605. <https://doi.org/10.1108/K-01-2015-0033>
- Akhtar, S. & Thomson, J. A., Jr (1982). Overview: Narcissistic personality disorder. *The American Journal of Psychiatry*, 139(1), 12–20. <https://doi.org/10.1176/ajp.139.1.12>
- Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership. Organising in an imperfect world*. Sage.
- Anglim, J., Lievens, F., Everton, L., Grant, S. L. & Marty, A. (2018). HEXACO personality predicts counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior in low-stakes and job applicant contexts. *Journal of Research in Personality*, 77, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.09.003>
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. *The nature of leadership*, 256–288.
- Anyakoha, C. (2019). Job analysis as a tool for improved organizational performance of SMEs in Lagos, Nigeria. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2(1), 7–16. <https://doi.org/10.33382/cejllpm.2019.02.01>
- Asad, S. & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. *Leadership*, 16(1), 39–61. <https://doi.org/10.1177/1742715019885763>
- Babiak, P., Neumann, C. S. & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & The Law*, 28(2), 174–193. <https://doi.org/10.1002/bsl.925>
- Babiak, P. & O'Toole, M. E. (2012, 1. november). *The corporate psychopath*. FBI Law Enforcement Bulletin, 81(7). <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/the-corporate-psychopath>
- Back, M. D., Küfner, A. C., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F. & Denissen, J. J. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(6), 1013. <https://doi.org/10.1037/a0034431>

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bhandarker, A. & Rai, S. (2019). Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1). <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027>
- Boddy, C. R. (2006). The dark side of management decisions: Organisational psychopaths. *Management Decision*, 44(10), 1461–1475. <https://doi.org/10.1108/00251740610715759>
- Book, A., Visser, B. A. & Volk, A. A. (2015). Unpacking “evil”: Claiming the core of the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 73, 29–38. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.016>
- Brandebo, M. F., Nilsson, S. & Larsson, G. (2016). Leadership: Is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 690–710. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0191>
- Brannick, M. T., Cadle, A. & Levine, E. L. (2012). Job analysis for knowledge, skills, abilities, and other characteristics, predictor measures, and performance outcomes. I N. Schmitt (Red.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (s. 119–146). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0007>
- Brannick, T., & Coghlan, D. (2007). In defense of being “native”: The case for insider academic research. *Organizational Research Methods*, 10(1), 59–74. <https://doi.org/10.1177/1094428106289253>
- Bunge, M. (1998). *Philosophy of science: From problem to theory. Volume one*. Transaction Publishers.
- Bunge, M. (1999). *The sociology-philosophy connection*. Transaction Publishers.
- Burke, R. (2006). Why leaders fail: Exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, 27, 91–100. <https://doi.org/10.1108/01437720610652862>
- Carsten, M. K. & Uhl-Bien, M. (2012). Follower beliefs in the co-production of leadership: Examining upward communication and the moderating role of context. *Journal of Psychology*, 220(4), 210–220. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000115>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M. & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731–756. <https://doi.org/10.1177/1742715017720306>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L. & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543–562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Chamorro-Premuzic, T. (2019). *Why do so many incompetent men become leaders? (And how to fix it)*. Harvard Business Press.

- Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <http://www.jstor.org/stable/20109929>
- Colarelli, S. M. & Arvey, R. D. (Red.). (2015). *The biological foundations of organizational behavior*. University of Chicago Press.
- Collison, K. L., Vize, C. E., Miller, J. D. & Lynam, D. R. (2018). Development and preliminary validation of a five-factor model measure of Machiavellianism. *Psychological Assessment*, 30(10), 1401. <https://doi.org/10.1037/pas0000637>
- Compton, R. L. (2009). *Effective recruitment and selection practices*. CCH Australia Limited.
- Compton, R. L. & McManus, J. G. (2015). Employee assistance programs in Australia: Evaluating success. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(1–2), 32–45. <https://doi.org/10.1080/15555240.2015.998971>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Evers, A., Anderson, N. & Smit-Voskuil, O. (Red.). (2005). *The Blackwell handbook of personnel selection. Volume 1*. John Wiley & Sons.
- Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 16(7), 396–409. <https://doi.org/10.1108/13665620410558297>
- Filstad, C., Traavik, L. E. & Gorli, M. (2019). Belonging at work: The experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning*, 31(2). <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>
- Fodor, O. C., Curseu, P. L. & Meslec, N. (2021). In leaders we trust, or should we? Supervisors' dark triad personality traits and ratings of team performance and innovation. *Frontiers in Psychology*, 12, 2242. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.650172>
- Freud, S. (2017). *Three essays on the theory of sexuality: The 1905 edition*. Verso Books.
- Furnham, A. (2018). Management failure and derailment. I P. Garrard (Red.), *The Leadership Hubris Epidemic* (s. 69–92). Palgrave Macmillan.
- Furnham, A. & Crump, J. (2005). Personality traits, types, and disorders: an examination of the relationship between three self-report measures. *European Journal of Personality*, 19(3), 167–184. <https://doi.org/10.1002/per.543>
- Furnham, A., Richards, S. C. & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199–216. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>

- Furtner, M., Maran, T. & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' Dark Triad personality traits. I M. G. Clark & C. W. Gruber (Red.), *Leader Development Deconstructed* (s. 75–99). Springer International Publishing. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4
- Gallagher, E. (2002). Leadership: A paradigm shift. *Management in Education*, 16(3), 24–28.
- Glasø, L., Einarsen, S., Matthiesen, S. B. & Skogstad, A. (2010). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(2), 3–14.
- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B. & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 585–609. <https://doi.org/10.1177/0149206314535434>
- Hoffman, B. J. & Dilchert, S. (2012). A review of citizenship and counterproductive behaviors in organizational decision-making. I N. Schmitt (Red.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (s. 543–569). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0024>
- Hofmann, D. A. & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(3), 509. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.509>
- Huang, C. S. & Simha, A. (2018). The mediating role of burnout in the relationships between perceived fit, leader–member exchange, psychological illness, and job performance. *International Journal of Stress Management*, 25(S1), 26. <https://doi.org/10.1037/stro000077>
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2014). Fitting people to jobs: The impact of personnel selection on national productivity. I M. D. Dunnette & E. A. Fleishman (Red.), *Human performance and productivity* (s. 233–284). Psychology Press.
- Irtelli, F. & Vincenti, E. (2017). Successful psychopaths: A contemporary phenomenon. I F. Durbano (Red.), *Psychopathy – new updates on an old phenomenon*. InTech. <https://doi.org/10.5772/intechopen.70731>
- Janasoff, S. (Red.). (2004). *States of knowledge*. Taylor & Francis.
- Johannessen, J.-A. & Olaisen, J. (2005). Systemic philosophy and the philosophy of social science – part I: Transcendence of the naturalistic and the anti-naturalistic position in the philosophy of social science. *Kybernetes*, 34(7/8), 1261–1277. <https://doi.org/10.1108/03684920510606019>
- Johannessen, J.-A. & Olaisen, J. (2006). Systemic philosophy and the philosophy of social science – part II: The systemic position. *Kybernetes*, 34(9/10), 1570–1586. <https://doi.org/10.1108/03684920510614821>
- Jonason, P. K. & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420. <https://doi.org/10.1037/a0019265>

- Jonason, P. K., Wee, S. & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112–116. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.026>
- Jones, D. N. & Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 679–682. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.011>
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Kaplan, J. D. (Red.). (1950). Plato. *The Republic – Book VII, in the Dialogues of Plato*. Washington Square Press.
- Karadağ, E., Çiftçi, K. & Bektaş, F. (2015). *Leadership and organizational outcomes. Meta-analysis of empirical studies*. Springer-Verlag.
- Karp, T. (2018). We are asking the wrong question about leadership: The case for “good-enough” leadership. I M. A. Brandebo & A. Alvinus (Red.), *Dark sides of organisational behavior and leadership* (s. 47–66). IntechOpen.
- Karp, T. (2021). Co-production of leadership activities: A micro-level perspective on human interaction in public sector organisations. I A. O. Thomassen & J. B. Jensen *Processual perspectives on the co-production turn in public sector organizations* (s. 80–99). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4975-9.ch005>
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C. & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors’ Machiavellianism and subordinates’ perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512–519. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.06.004>
- Knight, E. L., & Mehta, P. H. (2014). Hormones and hierarchies. I J. T. Cheng, J. L. Tracy & C. Anderson, *The psychology of social status* (s. 269–301). https://doi.org/10.1007/978-1-4939-0867-7_13
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Krasikova, D., Green, S. & LeBreton, J. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals’ fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

- Levinson, H. (1976). *Psychological man*. Levinson Inst.
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K. & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27–41. [https://doi.org/10.47263/JASEM.1\(1\)04](https://doi.org/10.47263/JASEM.1(1)04)
- Machiavelli, N. (2003). *Fyrsten* (J. Bingen, Overs.). Cappelen Damm Akademisk.
- Maner, J. K. (2017). Dominance and prestige: A tale of two hierarchies. *Current Directions in Psychological Science*, 26(6), 526–531. <https://doi.org/10.1177/0963721417714323>
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- McCall, M. W. & Lombardo, M. M. (1983). What makes a top executive. *Psychology Today*, 17(2), 26–31.
- Mehta, P. H., Jones, A. C., & Josephs, R. A. (2008). The social endocrinology of dominance: Basal testosterone predicts cortisol changes and behavior following victory and defeat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(6), 1078. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.6.1078>
- Milosevic, I., Maric, S. & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117–137. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Pearson.
- Moe, H. T. (2020). Hvorfor er effektiv ledelse så sjelden? I J. Bastesen, B. Kåbjord Lange, H. E. Næss & A. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (s. 279–303). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch11>
- Moe, H. T. (2006). *Tro, håp og hybrid ventilasjon. Mål på miljøvennlighet i bygninger* [Doktorgradsavhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. NTNU Open. <http://hdl.handle.net/11250/244071>
- Morgeson, F. P. & Dierdorff, E. C. (2011). Work analysis: From technique to theory. I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, vol. 2: Selecting and developing members for the organization* (s. 3–41). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-001>
- Myung, J. K. & Choi, Y. H. (2017). The influences of leaders' dark triad trait on their perception of CSR. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 7–21. <https://doi.org/10.1186/s41180-017-0013-8>
- Ngodo, O. E. (2008). Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership–organizational outcomes relationship. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 82–100.
- Nordvik, H. & Ulleberg, P. (2000). *Teststatistikk*. Tapir forlag.

- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Ostroff, C. & Zhan, Y. (2012). *Person – environment fit in the selection process*. I N. Schmitt (Red.), *The Oxford Handbook of personnel assessment and selection* (s. 252–273). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0012>
- Ostrom, E. (1978). Citizen participation and policing: What do we know? *Journal of Voluntary Action Research*, 7(1–2), 102–108.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Parjoleanu, R. (2020). Antisocial personality traits in today's corporate world. *Economic Convergence in European Union*, 20.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421–426. <https://doi.org/10.1177/0963721414547737>
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Ployhart, R. E. & Schneider, B. (2012). The social and organizational context of personnel selection. I N. Schmitt (Red.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (s. 48–67). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0004>
- Rauthmann, J. F. & Kolar, G. P. (2012). How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53(7), 884–889. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.020>
- Rauthmann, J. F. & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 391–403. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.391>
- Riggio, R. E. (Red.). (2018). *What's wrong with leadership? Improving leadership research and practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315163604>
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Ronay, R. & Carney, D. R. (2013). Testosterone's negative relationship with empathic accuracy and perceived leadership ability. *Social Psychological and Personality Science*, 4(1), 92–99. <https://doi.org/10.1177/1948550612442395>

- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Rynes, S. L., Colbert, A. E. & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149–174. <https://doi.org/10.1002/hrm.10029>
- Rynes, S. L., Giluk, T. L. & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987–1008. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.27151939>
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5, 102–128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schmidt, F. L., Oh, I. S. & Shaffer, J. A. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 Years [Working paper]. Hentet 3. juli 2018. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18843.26400>
- Schmitt, N. (Red.). (2012). *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. Oxford University Press.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Sherman, G. D., Lerner, J. S., Josephs, R. A., Renshon, J. & Gross, J. J. (2016). The interaction of testosterone and cortisol is associated with attained status in male executives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(6), 921. <https://doi.org/10.1037/pspp0000063>
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2009). Destruktivt lederskap: Handler det om de få ondskapsfulle tyrannene eller om destruktive handlinger alle ledere sporadisk kan framvise? I P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Klinisk organisasjonspsykolog* (s. 3–14). Cappelen Damm Akademisk.
- Spurk, D., Keller, A. C. & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 113–121. <https://doi.org/10.1177/1948550615609735>
- Volmer, J., Koch, I. K. & Görnitz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being.

- Personality and Individual Differences*, 101, 413–418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.027>
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Pre.
- Warr, P. (2007). Searching for happiness at work. *The Psychologist*, 20(12), 726–729
- Winslow, J. T., Ellingboe, J. & Miczek, K. A. (1988). Effects of alcohol on aggressive behavior in squirrel monkeys: Influence of testosterone and social context. *Psychopharmacology*, 95, 356–363. <https://doi.org/10.1007/BF00181947>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G. & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(1). <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>
- Zitzmann, M., & Nieschlag, E. (2001). Testosterone levels in healthy men and the relation to behavioural and physical characteristics: facts and constructs. *European Journal of Endocrinology*, 144(3), 183–197. <https://doi.org/10.1530/eje.o.1440183>

KAPITTEL 8

Leders handlingsrom i konflikthåndtering

Solfrid Mykland Fjell

Hordaland jordskifterett

Birthe Kåfjord Lange

Høgskolen Kristiania

Abstract: Many managers experience dealing with conflicts as a challenging and demanding part of their job (Hansen et al., 2015). In this chapter we combine the judicial framework for handling work-related conflicts and sensemaking theory to discuss relevant demands, constraints and choices managers must balance when facing conflict situations. We find that the judicial framework contains many principles and regulations, yet less practical information or guidelines on conflict resolution, and while important, we find the formal judicial frameworks insufficient as a basis for understanding and developing managers' maneuvering room in conflict situations. This chapter contributes to increased insights by combining legal frameworks with literature on sensemaking and managerial discretion. We include leaders' interpretations and perceptions of conflict situations and possible actions available to address such situations. Furthermore, this chapter contributes to deepening leaders' and HR-workers' knowledge and hence broadening their repertoire of measures for applying managerial discretion when handling work-related conflicts. We provide a list of seven principles to guide leaders in work-related conflicts and point out practical implications.

Keywords: managing work conflicts, managerial discretion, conflict, leadership

Innledning

Norske ledere oppfatter konflikter som en dramatisk og utfordrende del av jobben, og synes konflikthåndtering er vanskelig (Hansen et al., 2015). Samtidig har ledere et særlig ansvar for å håndtere konflikter på en balansert måte, i grensesnittet mellom leders styringsrett og omsorgsplikt (Einarsen & Pedersen, 2007, 2017). Dette opplever mange ledere som krevende. En viktig årsak er at lederne ofte opplever handlingsrommet sitt som uklart. Det er uklart hva lederne har lov til å gjøre, hva de kan gjøre, og ikke minst hva de bør gjøre for å håndtere konflikter på hensiktsmessige måter. Innsikt i hva som er hensiktsmessig konflikthåndtering, er også fremhevet som en nøkkelkompetanse innenfor HR-feltet (Guttman, 2009). HR-ledere og -medarbeidere både kan og forventes å spille en viktig rolle som gode sparringpartnere og støttespillere for ledere i møtet med konflikter (Long & Ismail, 2012).

I dette kapitlet vil vi utforske og klargjøre hvilket handlingsrom ledere egentlig har i konflikthåndtering, både fra et legalt, formelt perspektiv og et subjektivt perspektiv på lederes handlingsrom (Hambrick & Finkelstein, 1987; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Stewart, 1982, 1991). Gjennom å koble det juridiske og det ledelsesmessige perspektivet utforsker vi flere ulike sider ved norske lederes handlingsrom i håndtering av konflikter på arbeidsplassen. Tverrfaglige tilnærminger, som den vi har valgt i dette kapitlet gjennom å koble ulike forskningsfelt i en faglig drøfting, beskrives som verdifullt for å gi bedre forståelse for dagens og fremtidige utfordringer (Svartefoss & Brorstad Borlaug, 2022). Gjennom å kombinere og anvende innsikt fra ulike fagområder skaper man dypere forståelse for ulike aspekter ved ledelse (Mackey & McAllister, 2022), her konkretisert i en tverrfaglig utforskning av lederes handlingsrom i konfliktsituasjoner.

Lederes handlingsrom defineres i et formelt perspektiv av hvilke krav og begrensninger som finnes i lederes rolle. Med krav forstår vi selve kjernen i lederrollen, altså de oppgavene som en leder *må* gjøre og *må* gjøre selv (som ikke kan delegeres). Begrensninger utgjøres av interne og eksterne faktorer som avgrenser hva en leder *kan* gjøre (Stewart, 1982). Begrensninger kan eksempelvis bestå av lover og regler, normer, kompetanse eller (manglende) tilgang til ressurser (Lange, 2008). Mens den

formelle, legale delen av handlingsrommet er objektivt definert, er det subjektive handlingsrommet et resultat av at ledere fortolker (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick et al., 2005) krav og begrensninger i rollen sin. Det subjektive handlingsrommet blir dermed definert gjennom leders fortolkning. I dette kapitlet fokuserer vi særlig på det legale handlingsrommet, altså hvilke lover, regler og rettspraksis som er sentrale i forhold til konflikthåndtering i organisasjoner, siden norske ledere selv løfter frem konflikthåndtering som noe de ønsker mer kunnskap om (Rønning, 2013, s. 445–446). Vi utforsker også hvordan ledernes fortolkning av situasjonene påvirker valgene som gjøres. Mot slutten av kapitlet identifiserer og drøfter vi teoretiske og praktiske implikasjoner som er relevante for ledere og HR-medarbeidere samt studenter innenfor HR- og ledelsesfag.

I kapitlet vil vi belyse og besvare følgende problemstilling:

Hvilket handlingsrom har norske ledere i konflikthåndtering på arbeidsplassen?

For å besvare problemstillingen presenterer vi først aktuell teori og relevant lovverk. Deretter diskuterer vi problemstillingen ut fra et formelt, legalt perspektiv: Hva har ledere *lov* til å gjøre, og hva har de *plikt* til å gjøre? Videre diskuterer vi problemstillingen med utgangspunkt i lederes subjektive handlingsrom: Hvordan påvirker lederes fortolkning deres håndtering av konflikter? Avslutningsvis kobler vi perspektivene sammen og drøfter hvordan ledere i praksis kan, må og bør bruke handlingsrommet sitt for å håndtere konflikter på hensiktsmessige måter.

Det formelle handlingsrommet: Sentrale, legale rammevilkår for konflikthåndtering

Konflikthåndtering i organisasjoner har noen legale rammevilkår vi ikke har når vi kommer i konflikt hjemme, med naboen – eller med andre. Ledernes formelle, legale handlingsrom i konflikter er regulert av arbeidsmiljøloven (aml),¹ som gir de ytre formelle rammene for hvordan

1 Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven), 17.6.2005, nr. 62.

konflikter skal håndteres i organisasjoner. Dersom arbeidsgiver ikke oppfyller sine plikter, finnes det ulike kontrollmekanismer. Arbeidstilsynet kan kobles inn dersom det meldes om brudd på arbeidsmiljøloven,² og i ytterste konsekvens kan konflikter avgjøres av domstolene. Avgjørelser fra Høyesterett har for eksempel bidratt til å utvikle rammene for det som kalles arbeidsgivers styringsrett.³ I tillegg skal organisasjoner av en viss størrelse ha ulike funksjoner på plass, for eksempel verneombud⁴ og arbeidsmiljøutvalg,⁵ som har særskilte roller i konflikthåndteringsprosesser. Arbeidsgivere har med andre ord en rekke plikter knyttet til arbeidsmiljøet, som også gir de ansatte en rekke rettigheter. Sivilombudsmannen omtaler summen av arbeidsgivers plikter etter arbeidsmiljøloven som en *omsorgsplikt* for de ansatte. For å kunne si noe om hvordan konflikter skal, kan og bør håndteres, må det først klargjøres hvordan konflikt forstås med utgangspunkt i arbeidsmiljøloven i en organisasjonssammenheng.

Forskjellen mellom påregnelige og uheldige psykiske belastninger

Konfliktbegrepet er ikke definert eller brukt i arbeidsmiljøloven. Derimot er de negative konsekvensene av å være i konflikt regulert. Ut fra arbeidsmiljøloven § 4-1 annet ledd defineres negative konsekvenser av konflikt som *uheldige psykiske belastninger*. Det er ikke noe man skal måtte tåle, og arbeidsgivers plikt til å handle utløses når det blir kjent at slike forhold foreligger. En viktig del av arbeidslivet er imidlertid å forholde seg til og samhandle med andre mennesker man er helt eller delvis uenig med. Vi må derfor skille mellom *påregnelige* belastninger fra samhandling, at det faktisk er litt krevende å skulle bli enige med noen man er avhengig av og

2 Arbeidstilsynet: Et tilsynsorgan for alle organisasjoner som aktiveres av mistanke om brudd på arbeidsmiljøloven. <https://www.arbeidstilsynet.no/>

3 For eksempel Nøkk-dommen: Rt. 2000, s. 1602, Kårstø-dommen: Rt. 2001, s. 418 og Osloskoledommen: Rt. 2011, s. 841.

4 Aml. § 6-2: Verneombudets oppgaver, aml. § 6-1, første ledd: Bedrifter med mer enn 10 ansatte skal ha et verneombud. Se aml. kapittel 6 for utfyllende regelverk om krav til verneombudsordningen.

5 Aml. kapittel 7 regulerer denne funksjonen. Bedrifter med mer enn 50 ansatte skal ha et slikt utvalg, jf. aml. § 7-1. Oppgavene til dette utvalget reguleres av aml. § 7-2.

helt eller delvis uenig med, og *uheldige psykiske* belastninger, som er mer alvorlig og kan være utfallet av en konflikt.

Forskjellen mellom *påregnelige* og *uheldige* psykiske belastninger kan illustreres med følgende eksempel: I en organisasjon jobber to medarbeidere med høyt engasjement og sterke meninger om hvordan man best kan oppnå gode resultater. Begge mener at nettsidene er en viktig kommunikasjonskanal som må prioriteres høyt. Der slutter imidlertid enigheten. Mens den ene er opptatt av raske oppdateringer og stadig påfyll av stoff som gjør nettsidene aktuelle, er den andre tilsvarende opptatt av at alt som legges ut, må være 100 prosent korrekt, både innholdsmessig og grammatisk. Kommafeil oppfattes som tegn på inkompetanse og slurv. Hva som skal legges ut og hvilken kvalitetssikringsprosess som må gjennomføres i forkant, er dermed et stadig tilbakevendende tema for opphetede diskusjoner mellom de to. Begge opplever situasjonen som belastende og ber leder løse konflikten. En viktig avklaring for lederen er å vurdere om belastningen er påregnelig eller uheldig i forhold til arbeidsmiljøloven. Selv om stadige, opphetede diskusjoner og faglig uenighet kan være belastende, er det likevel innenfor det man må påregne på jobb. Faglig uenighet med tilhørende diskusjoner er en naturlig del av arbeidslivet. Men dersom en eller begge ikke begrenser seg til å diskutere saken, men også slenger negative kommentarer om den andres personlighet, motiver, inkompetanse og så videre, endres bildet. Å utsettes for ufine personangrep utgjør en *uheldig* psykisk belastning. Litt forenklet kan man si at når konflikter går fra saksnivå til personnivå, øker den psykiske belastningen fra å være påregnelig til å bli uheldig (Einarsen & Pedersen, 2017).

Krav til aktivitet, dokumentasjon og saklige prosesser – styringsretten

Dersom det er mistanke om at det har oppstått uheldige psykiske belastninger for en eller flere, har arbeidsgiver en *aktivitetsplikt*.⁶ Det betyr at arbeidsgiver *må* gjøre noe, det er ikke lov å bare håpe at det går over. Hva leder må gjøre, er imidlertid mer fleksibelt og gir valgmuligheter.

6 Jf. aml. § 2-1.

Aktivitetsplikten inkluderer en plikt til å undersøke hva saken egentlig handler om. Det er arbeidsgiver som har ansvaret for at noe skjer, og at en sak blir undersøkt. Vanligvis har nærmeste leder dette ansvaret. Dersom lederen selv er involvert i konflikten, bør ansvaret imidlertid flyttes til en annen leder på samme nivå, eller en leder på neste nivå, slik at den som håndterer konflikten, ikke har personlige interesser i saken. Dette er imidlertid opp til den aktuelle lederen å avgjøre, det vil si at beslutningen er innenfor lederens handlingsrom.

For å utvikle et forsvarlig arbeidsmiljø holder det ikke å håndtere konflikter når de oppstår. Loven stiller også krav om at det skal arbeides forebyggende, slik at uheldige konfliktsituasjoner delvis unngås, og delvis ikke får utvikle seg unødvendig.⁷ Dette innebærer blant annet at medarbeiderne vet hva de skal gjøre dersom konflikter likevel oppstår, men også hva de faktisk må tåle i jobbsituasjoner.

Undersøkelsesplikten innebærer en avklaring av hvilken kategori uønskede hendelser i arbeidsmiljøet det er snakk om. Uheldige psykiske belastninger ved å være i konflikt gir arbeidsgiver et annet handlingsrom enn dersom ubehaget er knyttet til varsling eller trakassering. Vi avgrenser her mot varslingsaker,⁸ som er av mer dramatisk og overordnet karakter, og mot trakasserings- og mobbesaker,⁹ som typisk er mer opptrappet og gir andre utfordringer i arbeidsmiljøet. Vi fokuserer på leders handlingsrom i mellommenneskelige konflikter knyttet til utfordringer i daglig drift og samhandling.

Styringsretten er arbeidsgivers mulighet til å bestemme hva som skal være utfallet av en konflikt, dersom partene selv ikke finner en løsning. Styringsretten er viktig, fordi arbeidsgiver har mulighet til å bruke makt for å påtvinge arbeidstakerne løsninger de ikke ønsker selv, slik at konfliktene faktisk får en løsning. Styringsretten er betinget av at prosessene er saklige og oppfyller en rekke vilkår, som er definert av rettspraksis. Konflikthåndtering sammenliknes av Høyesterett med saksbehandling, og det lånes derfor begreper fra forvaltningsretten når aktiviteten

7 Se aml. kapittel 3 om virkemidlene i arbeidsmiljøarbeidet.

8 Det er et eget kapittel i arbeidsmiljøloven som regulerer varsling; kapittel 2A.

9 Dette reguleres fortrinnsvis av aml. § 4-3.

beskrives.¹⁰ Særlig saklighetskravet er sentralt når en arbeidsgiver skal avgjøre utfallet av en sak. For at utfallet skal være gyldig, må det for eksempel ikke fremstå som vilkårlig eller basert på utenforliggende hensyn. Saklighetskravet beskrives i en dom fra 2001 («Kårstø-dommen»¹¹), der Høyesterett blant annet beskriver dette slik: *Utøvelse av arbeidsgivers styringsrett stiller visse krav til saksbehandlingen, det må foreligge et forsvarlig grunnlag for avgjørelsen, som ikke må være vilkårlig, eller basert på utenforliggende hensyn.* Å se på konflikthåndtering som saksbehandling gir et nøytralt utgangspunkt: Konflikter betraktes som «saker», heller enn ubehagelige situasjoner som bør unngås. Dermed unngås en sentral utfordring i konflikthåndtering, nemlig de negative assosiasjonene mange har til konflikt.

Arbeidsmiljøloven sier noe om når det skal gripes inn (ved opplevd uheldig psykisk ubehag), hvem som har ansvaret for å gripe inn (arbeidsgiver), og gir også medarbeiderne en plikt til å medvirke i prosessene (medvirkningsplikten).¹² Hvordan prosessene skal gjennomføres, sier imidlertid hverken loven eller rettspraksis noe om, utover Høyesteretts saksbehandlings-analogi. Forsvarlig saksbehandling handler om tilrettelegging for gode prosesser (Bernt & Bernt, 2018). Det er behov for fleksibilitet og tilpasset håndtering, siden konflikters innhold og dynamikk varierer. Kokebøker er derfor ikke særlig hensiktsmessige, siden det ikke finnes *én* riktig håndteringsprosess.

Konflikthåndteringsteori bygger på prinsipper, heller enn spesifikke oppskrifter (Ury et al., 1988). Einarsen og Pedersen (2017) utleder fire prinsipper som de hevder må ivaretas for at en saksbehandling i konflikter skal oppfylle kravene til forsvarlig prosess: 1) utforskning og kartlegging, 2) hvem som skal håndtere prosessen, 3) kontradiksjon og 4) dokumentasjon. Vi vil utforske og bygge videre på disse i diskusjonen under.

10 Boken *God forvaltningsskikk* av Camilla Bernt og Jan Fridthjof Bernt fra 2018 gir en solid fremstilling av hvilke kriterier som bør stilles til prosessen med saksbehandling fra forvaltningen i møtet med borgerne som bruker tjenestene. God kommunikasjon, aktiv lytting og tillit løftes frem som sentrale elementer i dette.

11 Jf. Kårstø-dommen; Rt 2001 s. 41.

12 Aml § 2-3.

Omsorgsplikt og prosedyremessig rettferdighet

Sivilombudsmannen uttalte i 1998 at summen av arbeidsgivers plikter etter loven kan omtales som *arbeidsgivers omsorgsplikt*. Begrepet kan forstås slik at ansatte skal behandles med respekt og på så god måte som mulig. Både omsorgsplikten og styringsretten har det til felles at det er fokus på *forsvarlige* prosesser. Vi vil derfor se nærmere på hva som skal til for at en konflikthåndteringsprosess kan defineres som forsvarlig. Begrepet prosedyremessig rettferdighet (Lind & Tyler, 1988; Adrian, 2013) gir etter vårt syn et nyttig bidrag til hvordan arbeidsgivers omsorgsplikt kan forstås. Forskning på meklingsmøter, der det er gjort intervjuer med parter 4–8 måneder etter at megling er gjennomført, finner at partene ikke vurderte konflikthåndteringen ut fra resultatet de fikk, men ut fra hvordan de opplevde seg behandlet i prosessen (Pruitt et al., 1993). De som rapporterte om høy prosedyremessig rettferdighet, vektla at de følte seg lyttet til, ble behandlet med respekt, hadde tillit til den som håndterte prosessen, og at vedkommende ble oppfattet som upartisk. Tilsvarende viser Farndale et al. (2011) at ansattes oppslutning om og aksept av HR-systemer for prestasjonsmåling i stor grad påvirkes av om prosedyrene oppleves som rettferdige. Prosedyremessig rettferdighet har med andre ord betydning for både graden av tillit til aktørene og i hvilken grad resultatene av prosessen aksepteres.

Formelt versus opplevd handlingsrom

Det formelle handlingsrommet er definert av formelle krav og forventninger rettet mot en lederrolle, herunder lover, regler og rettspraksis. Stewart (1982) sine studier av ledes handlingsrom avdekket imidlertid at ledere i like lederroller i samme organisasjon, med samme *formelle* handlingsrom, rapporterte om svært ulikt *opplevd handlingsrom*. Det opplevde, subjektive handlingsrommet påvirkes blant annet av ledes fortolkninger, tankesett og kompetanse (Stewart, 1982; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2014). Hvordan ledere oppfatter et formelt krav, for eksempel om å ta tak i en konflikt i en tidlig fase, vil variere. Det vil være ulike oppfatninger av hva som menes med *tidlig fase*, hva det vil si å *ta tak i en sak*, og hva som faktisk forstås som *en konflikt*. Leders fortolkning har stor betydning

for deres valg og handlinger (Espedal, 2009). For å forstå lederes handlingsrom er det altså ikke tilstrekkelig å vurdere formelle lover, rammer og begrensninger, man må også ta høyde for subjektiv tolkning. Filstad et al. (2020) hevder at selv om mange studier anerkjenner betydningen det subjektive handlingsrommet, betrakter de likevel lederes handlingsrom som noe formelt som ledere *har* eller *skal* *gis*. Dermed undervurderes betydningen av sentrale subjektive fortolkningsprosesser.

Fortolkningsprosesser og ulike virkelighetsoppfatninger

For å forstå mer av hvordan ledere fortolker eget handlingsrom i konfliktsituasjoner, er teori om *sensemaking* relevant. Et viktig fundament i teori om sensemaking er at alle mennesker oppfatter virkeligheten som et *sosialt konstruert fenomen* (Weick, 1995; Weick, et al., 2005). Selve konstruksjonen er både en individuell og en sosial, kollektiv prosess, betinget av vår samhandling med andre (Helms et al., 2010). Sensemaking defineres som en prosess hvor mennesker prøver å forstå og gi mening til problemer eller hendelser som er nye, tvetydige, forvirrende eller som bryter med etablerte forventninger (Maitlis & Christianson, 2014). Konfliktsituasjoner kan nettopp være tvetydige, forvirrende og preget av atferd som gjerne bryter med etablerte forventninger. Lederes fortolking av eget handlingsrom i slike situasjoner handler dermed om å forstå og gi mening til det man opplever, og hvordan man kan og bør håndtere det. Sensemaking er en kontinuerlig pågående prosess hvor man stadig prøver å forstå og gi ny mening til det som skjer (Weick, 1995). Ledernes sensemaking-prosesser er sentrale for å forstå hvordan deres subjektive handlingsrom oppstår og kontinuerlig utvikles (Filstad et al., 2020).

Ikke bare lederne, men også partene i konflikter har egne fortolkningsprosesser hvor de skaper sine sosialt konstruerte forståelser av virkeligheten. Begge parter (eventuelt alle i større konflikter) skaper og videreutvikler sin forståelse av hva saken egentlig handler om, hvilke motiver motparten har, hva som vil være en god eller dårlig måte å håndtere saken på, og hva som er en god eller dårlig løsning. Disse sensemaking-prosessene skjer ikke i et vakuum. De påvirkes blant annet av

organisasjoners regler, rutiner, symboler og språk, og hva som oppfattes som passende atferd. Dette leder oss til et annet relevant tema for å bedre forstå hvordan ledere fortolker sitt subjektive handlingsrom i krisehåndtering, nemlig betydningen av organisasjoners konfliktkultur.

Konfliktkultur

Leders fortolkning av konflikter og eget handlingsrom foregår innenfor den konfliktkulturen som finnes på arbeidsplassen. Kultur kan defineres som et sett normer for hva som er akseptabel atferd (Schein, 2010). Konfliktkultur består av uttalte regler og uskrevne normer som danner rammevilkår for konflikthåndtering i den enkelte organisasjon. Konfliktkulturen påvirker både leders og de ansattes fortolkningsprosesser. Hvordan møtes eksempelvis konstruktiv kritikk og faglige friksjoner? Hvordan opptrer ledelsen når det kommer kritiske innspill? Gelfand et al. (2007) beskriver ulike tilnærminger til konfliktkultur langs to dimensjoner: 1) aktiv eller passiv konflikthåndtering og 2) «pro-social» eller «anti-social» konflikthåndtering. Basert på disse dimensjonene defineres fire ulike konfliktkulturer: samarbeidsorientert, unnvikende, passiv-aggressiv og dominerende konfliktkultur. Dersom to medarbeidere på en arbeidsplass eksempelvis er faglig uenige, vil uenigheten i en samarbeidsorientert konfliktkultur gi mulighet for diskusjon, læring og vekst. Det vil være rom for å ha ulike syn, og avvikende perspektiv vil typisk møtes med nysgjerrighet og åpenhet. Den samme uenigheten i en dominerende konfliktkultur vil gjerne bli en kamp om å ha rett, og bygge opp argumenter for egen sak, heller enn å lytte til og utforske andres perspektiv. Læringen vil i disse tilfellene typisk bli mindre, men effektiviteten gjerne større, i alle fall på kort sikt.

Ledere som ikke griper inn og håndterer konflikter, påvirker også organisasjoners konfliktkultur. Gjennom å la konflikter vokse uten å ta tak i dem kommuniseres at her er det greit å la konflikter eskalere. Det bidrar til utrygt arbeidsmiljø og energitappende aktiviteter, som stjeler oppmerksomhet fra konkrete arbeidsoppgaver. Å jobbe med konfliktkulturen er derfor en viktig del av organisasjoners systematiske arbeid med å legge til rette for et arbeidsmiljø hvor de positive konsekvensene av

uenighet kan få utfolde seg (Gelfand et al., 2012). Konfliktkultur har stor betydning for ledes fortolkningsramme, opplevde valgalternativer og handlingsrom i konflikter.

Konflikthåndtering som saksbehandling - utvikling og diskusjon av prinsipper

Vi tar utgangspunkt i presentert teori og lovverk når vi under diskuterer og videreutvikler Einarsen og Pedersens (2017) fire prinsipper for god saksbehandling til en mer helhetlig liste på syv prinsipper som sikrer hensiktsmessig håndtering av konflikter. På bakgrunn av lovverkets krav om å jobbe systematisk og forebyggende med arbeidsmiljøet, samt teori om konfliktkulturs betydning for ledes opplevde handlingsrom, knytter første punkt seg til *forebygging og konfliktkultur*. Punkt 2 og 3 har vi hentet og videreutviklet fra Einarsen og Pedersen (2017), nemlig *utforskning og kartlegging av konfliktsituasjonen* (punkt 2), samt *hvem som bør håndtere prosessen* (punkt 3). Vi har deretter lagt til et nytt prinsipp i punkt 4, som knytter seg til *hvordan håndtering av prosessen bør foregå*. Her drøfter vi kjernen i ledes håndtering av konflikter på arbeidsplassen, i skjæringspunktet mellom ledes styringsrett og omsorgsplikt. Vi utleder og diskuterer hvordan dette kan operasjonaliseres, og hvilke hensyn som er avgjørende. Deretter kommer to prinsipper hentet fra Einarsen og Pedersens oversikt (2017), men som vi drøfter og utvider; punkt fem omhandler betydningen av å sikre *muligheter for kontradiksjon*. Vi diskuterer hvordan ledere kan håndtere prosessen på en måte som ivaretar kontradiksjonsmuligheter, eksempelvis i tilfeller hvor medarbeidere ønsker å uttale seg anonymt. I punkt seks diskuterer vi betydningen av å *dokumentere prosessen*, og hvordan ledere kan håndtere dilemma i grensesnittet mellom det juridiske behovet for dokumentasjon og relasjonelle hensyn. Avslutningsvis inkluderer vi et syvende punkt som omhandler *erfaring og læring*. Samtidig som ledere tilegner seg mye av sin kunnskap gjennom praksis, vet vi at det er en gjennomgående utfordring for ledere å lære av egne erfaringer (Schön, 1983). Å sikre tid til refleksjon i situasjoner som oppstår, er viktig for læring og utvikling av innsikt i egne handlinger og mønstre (Gjerde, 2022).

1) Forebygging og konfliktkultur

Arbeidsgiver har ifølge arbeidsmiljøloven en plikt til å jobbe systematisk med forebyggende arbeid knyttet til konflikter (aml 4-1 annet ledd). I dette ligger et krav til å jobbe med kulturen på arbeidsplassen, sikre tydelighet omkring hvilke rutiner som gjelder, samt at ansatte kjenner infrastrukturen knyttet til konflikter og konflikthåndtering. Et eksempel er at ledere er kjent med skillet mellom påregnelig og uheldig belastning, blant annet for å forstå hva som skal til for at noe faktisk er en konflikt som leder har ansvar for å ta tak i. Er det for eksempel slik at partene mener lederen må ta tak i konflikten fordi normene i bedriften er å «delegere oppover» i vanskelige saker, altså ikke snakke direkte med den man har en uenighet om, men heller koble inn ledelsen?

Et annet viktig tema knyttet til konfliktforebygging er å sikre et godt ytringsklima og aktivt jobbe for å etablere normer for hvordan man skal gi uttrykk for uenighet på konstruktivt vis. Ulike virkelighetsoppfatninger kan være en styrke og ikke nødvendigvis et problem. En konfliktkultur i tråd med det Gelfand et al. (2007) kaller samarbeidsorientert, er egnet til å utnytte iboende ulikheter på kreative og verdiskapende måter, uten at konfliktnivået eskaleres så belastningene øker fra påregnelige til uheldige. En konfliktkultur preget av unngåelse vil på den annen side kunne føre til at konflikter ikke blir tatt tak i, og fort vokser seg store og uoversiktlige, med mange uheldige psykiske belastninger. I slike situasjoner kan de ulike virkelighetsoppfatningene bli et stort problem for organisasjonen.

2) Utforsking og kartlegging – hva handler dette om?

Når det avdekkes at det kan ha oppstått en uheldig psykisk belastning, utløses aktivitetsplikten, og første del av denne er en undersøkelse. Hva handler dette om? Under kartleggingen må leder være oppmerksom på at det vil finnes ulike oppfatninger av saken, avhengig av hvem hun spør. Konflikter som har vart en stund, kommer gjerne til uttrykk på ulike måter, der konflikten lever sitt eget liv, trappes opp og kan utvikle seg langt fra sakens opprinnelige kjerne. En underliggende ressurskonflikt kan derfor over tid utvikle seg til noe som minner om en betent

personkonflikt. Det kan for eksempel være to ledere for hver sin avdeling i samme virksomhet, som over tid har svært ulikt syn på hvor mye som bør investeres i hver av deres avdelinger. Uenigheten vil i starten typisk komme til overflaten i forbindelse med budsjettarbeid eller den typen formelle settinger, og være grei å håndtere. Men hvis situasjonen varer over tid, og de to stadig møtes i nye situasjoner hvor de er fundamentalt uenige om hva som er viktigst å prioritere, kan en slik underliggende uenighet om ressurser utvikle seg til en mer generell irritasjon og en økende opplevelse av at den andre *alltid* er uenig. Fokus flyttes da fra den underliggende saken til stadig sterkere irritasjon over «han eller hun som eller er så vanskelig». Konflikten vil typisk også komme til overflaten i stadig nye settinger, som etter hvert vil ha lite med den underliggende uenigheten å gjøre. Med andre ord utvikles saken fra uenighet om sak (ressurser) til en personkonflikt hvor den andres (negative) personlige egenskaper får stadig større påvirkning på fortolkningen av det vedkommende sier eller gjør. Lederen må derfor sikre at hun får en godt balansert oversikt over hva saken handler om, og at hun skiller mellom mer overfladiske symptomer og underliggende interesser og behov (Vindeløv, 2013).

I arbeidet med å utforske og kartlegge hva saken handler om, må leder også sikre at medarbeiderne er kjent med *medvirkningsplikten*, som innebærer at man ikke kan velge å avstå fra de prosessene som iverksettes, jf. aml. § 2-3. Allerede i denne tidlige fasen er det avgjørende at de involverte partene opplever at de blir hørt og behandlet med respekt.

I kartlegging av hva saken handler om, er det sentralt at leder forstår hvordan ulike personer kan ha helt ulike virkelighetsoppfatninger, uten at det betyr at én «har rett» og den andre «tar feil» (Weick, 1995). Gjennom individuelle og kollektive sensemaking-prosesser har begge to (eller alle) skapt sin egen, sosialt konstruerte virkelighetsforståelse av situasjonen (Helms et al., 2010). De har begge tolket situasjonen, hendelser, utsagn og atferd basert på sin virkelighetsforståelse. Målet med leders utforskning og kartlegging er altså ikke å komme frem til en objektiv «sannhet» om hva som har skjedd. Hensikten er å få oversikt over og forståelse for både hvordan hver av partene, og eventuelt andre relevante aktører, ser saken. Dette er også relatert til den lovpålagte aktivitetsplikten i leders legale handlingsrom: plikten til å undersøke konflikten fra flere vinkler og få

oversikt over hele sakskomplekset. For å klare dette er det viktig at lederen er åpen og nysgjerrig, og i minst mulig grad forutinntatt.

Det er viktig at lederen også er klar over feilkilder ved sin egen fortolkning av situasjonen. Leders egne erfaringer og meninger kan påvirke hvordan hun gir mening til og forstår den nye situasjonen som har oppstått (Maitlis & Christianson, 2014). Leders erfaring og subjektive fortolkning av situasjonen vil også påvirke hennes forståelse av eget handlingsrom. La oss tenke oss at en leder lenge har irritert seg over en medarbeiders atferd og oppfatter vedkommende som «vanskelig». Hvis det oppstår en konfliktsituasjon hvor medarbeideren er involvert, kan det oppleves som dråpen som får begeret til å renne over. Lederen kan se hendelsen som et påskudd til å løse situasjonen en gang for alle, eksempelvis ved å flytte «den vanskelige» til en annen avdeling. Ved å ta en forhastet beslutning, uten å sikre at løsningen er forankret i det underliggende problemet, risikerer lederen å løse «feil problem» (Mykland & Schei, 2007).

3) Hvem håndterer prosessen – klargjøring av roller

Hvem som skal håndtere prosessen, er viktig å avklare når man har oversikt over hva saken handler om. Arbeidsgiver har det rettslige ansvaret for å håndtere konflikter.¹³ I forarbeidene til arbeidsmiljøloven fremgår det at det ikke er mulig å delegere dette ansvaret nedover i organisasjonen og ledelseshierarkiet.¹⁴ Det er imidlertid mulig å delegere konkrete oppgaver knyttet til konflikthåndtering (for eksempel til en mellomleder), men det juridiske ansvaret ligger uansett alltid til den eller de som har arbeidsgiveransvaret. Ledere bør vurdere om det er klokt å hente støtte fra bedriftshelsetjenesten,¹⁵ samt involvere verneombud.

Forskning på prosedyremessig rettferdighet fremhever betydningen av at partene oppfatter den som håndterer saken, som upartisk (Roberson et al., 1999). Fra et sensemaking-perspektiv vet vi at det kan finnes ulike, konstruerte virkelighetsoppfatninger, som påvirker i hvilken grad lederen oppfattes som upartisk. Forskning viser at det har avgjørende betydning

¹³ Aml. § 1-8.

¹⁴ Jf. Ot. Prp. 31 1935 s. 60.

¹⁵ Aml. § 3-3.

at partene har tillit til den som håndterer prosessen (De Girolamo, 2019). Dersom lederen har, eller oppfattes å ha, egne interesser i saken, vil det redusere tilliten til rettferdig behandling. Det må derfor avklares hvorvidt hele eller deler av saken best håndteres av leder selv, eller om andre bør håndtere prosessen. Dette kan være interne personer, eksempelvis en person begge parter har tillit til, eller eksterne ressurser, eksempelvis en advokat med mekleropplæring,¹⁶ eller en organisasjonspsykolog.

I denne delen av prosessen er det også viktig for å opprettholde tillit til personer og prosessen, at partene blir godt informert, både om hva som skjer og om hvordan de kan få hjelp og støtte til prosessene, for eksempel gjennom verneombud, tillitsvalgte, fagforening o.l. Dersom informasjonen om hva som skjer er mangelfull, vil sensemaking-prosesser gjøre at involverte parter kan skape egne oppfatninger og fortolkninger av hva som foregår. Da kan ulike hendelser, ting som blir sagt eller ikke sagt av den som håndterer konflikten, bli tillagt et meningsinnhold, som kanskje ikke stemmer med de faktiske forhold.

4) Hvordan håndtere prosessen?

Når det er klargjort *hva* konflikten handler om, og *hvem* som skal håndtere saken, må det klargjøres *hvordan* saken skal håndteres. Et sentralt prinsipp i norske bedrifter er at konflikter skal løses på lavest mulig nivå (Hansen et al., 2015). Dette betyr at partene først skal forsøke å ha direkte dialog og løse utfordringene seg imellom. Hvis partene ikke klarer å løse saken på egen hånd, er neste nivå en tilrettelagt dialog mellom dem, altså en mekling, der lederen (eller en annen utpekt) går inn og tilrettelegger for kommunikasjon. Dersom det ikke er vilje til direkte dialog, kan lederen møte partene enkeltvis (i særmøter), og forsøke en mer sekvensiell mekling, der lederen går mellom partene.¹⁷ Dersom det ikke er ønske om dialog, må lederen høre partene, og deretter avgjøre hva utfallet skal være, i samsvar med styringsretten. Av effektivitetshensyn kan lederen avgjøre

16 Det sertifiseres ca. 20 nye meklere hvert år i regi av Advokatforeningen <https://www.advokatforeningen.no/aktuelt/Nyheter/2022/november/22-nye-meklere-sertifisert-av-advokatforeningen/>

17 I rettslige meklinger i domstolene er denne prosessformen svært utbredt, se for eksempel Mykland (2010) sin artikkel om særmøter.

konflikten basert på informasjon som anses tilstrekkelig. I de to siste tilfellene opptrer lederen som en dommer eller en diktator. Endringen i håndtering fra vektlegging av partenes interesser (utforsking av hva partene ønsker og trenger), via fokus på rettigheter (hva som er riktig basert på lover, standarder, normer) til bruk av makt (bestemmer løsningen ut fra egen overbevisning) er hentet fra den klassiske boken *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict* (Ury et al., 1988). Måten å håndtere konflikter på må velges slik at den er hensiktsmessig ut fra formålet i den enkelte konfliktsituasjon. I hver situasjon må lederen vurdere hvilke avveininger som skal gjøres mellom kostnadene med prosessen, partenes tilfredshet, effekten løsningen vil ha på relasjonen, og om løsningen er varig mellom partene.

5) Kontradiksjon

Et viktig prinsipp for forsvarlig saksbehandling er lånt fra den sivilrettslige prosessen, nemlig kravet til kontradiksjon.¹⁸ Dette innebærer at man skal få mulighet til komme med egne innspill og kommentere hverandres påstander, uten noen form for hemmelighold (Einarsen & Pedersen, 2017). Ofte ønsker partene å komme med anonyme innspill, eksempelvis i egne samtaler med leder (særmøter). For en leder vil det gi en krevende og uheldig situasjon, fordi det er vanskelig å etterkomme aktivitetsplikten på en hensiktsmessig måte, dersom det skal knyttes anonymitet til sentral informasjon i saken. Eksempelvis kan det dreie seg om at det blir vanskelig å komme med konkrete eksempler på hva som er kjernen i anklagene, dersom en eller flere av partene vil være anonyme. På denne måten vil anklagene bli mer generelle, og det blir vanskeligere for de involverte å forsvare seg og imøtegå kritikk eller anklager på tilfredsstillende måter. Dermed vil også medvirkningsplikten vanskeligiggjøres. Ved å tillate anonymitet kan det i verste fall legges grunnlag for manipulasjon og fordreining av virkeligheten (Mykland, 2010). Det kan bidra til at konflikten blir tilslørt heller enn opplyst. Åpne prosesser som sikrer mulighet for

¹⁸ Kommer fra det latinske *contradictio*, som betyr å motsi, men innebærer både å uttale seg og gjøre seg kjent med informasjon som andre kommer med; <https://jusleksikon.no/wiki/Kontradiksjon>

kontradiksjon, legger grunnlag for godt opplyste prosesser – og et grunnlag for lederen til å avgjøre i siste instans, dersom partene ikke skulle bli enige selv underveis. Samtidig er det viktig å huske på at noe informasjon alltid skal være konfidensiell, som eksempelvis arbeidstakers personlige forhold.¹⁹

6) Dokumentasjon

Ledere har ansvar for å sikre god dokumentasjon av konflikthåndteringsprosesser (Einarsen & Pedersen, 2017). Muntlige utsagn er vanskelig, for ikke å si umulig å dokumentere i etterkant. Leder kan derfor gjerne be om å få en kort skriftlig oppsummering fra hver av partene, hvis de har fortalt om sin side av saken muntlig. Selv om de aller fleste konfliktsituasjoner ledere håndterer i jobbsammenheng, løses på arbeidsplassen, er det viktig å tenke på at slike konfliktsituasjoner i verste fall *kan* ende i retten.²⁰ Det er derfor klokt å føre en liten logg over det som skjer, sikre at e-poster og møtereferater lagres, og at eventuelle tiltak som foreslås blir skriftliggjort og dokumentert. Det er viktig å dokumentere fakta i forhold til leders legale formelle handlingsrom, for å tilfredsstille kravene for bruk av styringsretten. Men også sett ut fra det subjektive handlingsrommet, hvor leders egen fortolkning av situasjonen er sentral, vil dokumentasjon av prosessen være verdifullt. I konfliktsituasjoner som eskalerer, vil de ulike virkelighetsoppfatningene gjerne sprike stadig mer. En formell, saklig oversikt over hva som er gjort i saken, vil da være et viktig anker for leders egen fortolkningsprosess og forståelse av hva som skjer (Weick, 1995). Å sikre god dokumentasjon bør inngå som del av rutiner for konflikthåndtering som HR avdelingen bør utarbeide og gjøre tilgjengelig for ledere som står i konfliktsituasjoner.

¹⁹ Jf. aml § 8-3.

²⁰ Andersen-saken er et eksempel på akkurat dette. <https://www.vg.no/rampelys/i/86nqzQ/slik-kan-saken-mellom-andersen-og-nrk-loeses-utenfor-retten>

7) Erfaring og læring

Et siste viktig moment er å legge til rette for at ledere kan reflektere over og lære av egne og hverandres erfaringer. I dagens travle lederhverdager er tid til refleksjon og læring ofte begrenset. For å lære av erfaring kreves derfor gode strukturer og rutiner. Å etablere strukturer for læring kan bidra til å utvikle og styrke leders opplevde handlingsrom i konfliktsituasjoner. Vi har tidligere presentert teori som sier at en samarbeidsorientert konfliktkultur kan føre til utvikling og vekst (Gelfand et al., 2012). Det betinger at det settes av tid og etableres arenaer for deling av erfaringer, refleksjon og læring (Gjerde, 2022). Gjennom slike tiltak og arenaer vil ledere utvikle sitt repertoar av måter å håndtere konflikter på. Gjennom refleksjon og deling av erfaring kan organisasjonen legge til rette for tilbakemeldinger og innspill til alternative måter å håndtere konflikter på. Med økt kunnskap om og forståelse for både juridisk rammeverk og subjektive fortolkningsprosesser kan ledere bedre forstå hvordan og hvorfor medarbeidere opplever konfliktsituasjoner så diametralt ulikt, og hvordan ulike fremgangsmåter vil påvirke hvilke løsninger som blir tilgjengelige.

Erfaringsdeling og læring kan også påvirke konfliktkulturen positivt, gjennom utvikling av felles opplevelse av at god konflikthåndtering tas på alvor, vies tid og oppmerksomhet. Dette vil igjen ha betydning for hvordan konflikter forebygges, og sikre at ledere i organisasjonen utvikler kompetanse og trygghet til å ta handlingsrommet neste gang en konfliktsituasjon oppstår.

Konklusjon og praktiske implikasjoner for HR og ledere: Hvordan utvikle leders handlingsrom i konfliktsituasjoner?

Et sentralt utgangspunkt for kapitlet er forskning som beskriver hvordan ledere føler seg utrygge og uten nok kunnskap om hva de har lov eller plikt til å gjøre i konfliktsituasjoner (Hansen, et al., 2015). Vi har presentert relevant lovverk og teori som påvirker lederes legale og subjektive handlingsrom, samt anvendt disse til å utvikle og diskutere en

liste på syv sentrale prinsipper for håndtering av konfliktsituasjoner på arbeidsplassen.

Et godt fundament for å utvikle lederes handlingsrom i konfliktsituasjoner er at lederne selv har kunnskap om og er trygge på hvilke krav og forventninger som regulerer deres handlingsrom. Det betyr at organisasjoner må sikre gode rutiner for konfliktforebygging. Det er avgjørende at rutinene ikke bare er etablert som rutinebeskrivelser eller planverk, men er lett tilgjengelig og velkjent for ledere og medarbeidere. Det vil også gjøre det lettere for ledere som står overfor en konflikt, å friske opp egen kunnskap, eventuelt sette seg raskt inn i relevante lover og regler som regulerer det legale handlingsrommet.

Et bevisst forhold til organisasjonens konfliktkultur, hvordan den kan påvirkes og hvilken betydning den har for hvordan konfliktsituasjoner oppfattes og håndteres, vil også bidra til trygghet i møte med konflikter. Organisasjoner preges av ulike konfliktkulturer, som påvirker hvilke valgalternativer som akseptable. Ledere belønnes ofte for å være handlekraftige og handle kjapt og resolutt. I konfliktsituasjoner kan derimot kjappe handlinger og beslutninger gi en dårlig start på konflikthåndteringsprosessen, hvis handlingene ikke er basert på kunnskap om relevant lovverk og god forståelse av eget handlingsrom i slike situasjoner. Det er ikke spørsmål *om* det skal tas tak, men når, hvordan og av hvem.

Ledere har ikke lov til å vente for lenge før de foretar seg noe. En sentral plikt i lovverket er aktivitetsplikten, som sier at ledere ikke har lov til avvente for lenge før man griper inn og avhjelper situasjoner hvor medarbeidere er utsatt for utilbørlig psykisk belastning, som konflikter kan medføre. I praksis betyr dette at HR-avdelingen eller andre i organisasjonene må sikre at lederne har et godt kunnskapsgrunnlag å bygge på i møte med konfliktsituasjoner. Listen over syv prinsipper som vi har utviklet og diskutert i dette kapitlet, gir et godt grunnlag for å utvikle lederes kunnskap om hvilket handlingsrom de har i konfliktsituasjoner.

Videre har vi drøftet hvorfor det er utilstrekkelig for ledere å kun kjenne det legale handlingsrommet definert av relevante lover og regler. De trenger kunnskap om fortolkningsprosesser og ulike virkelighetsoppfatninger for å få rikere forståelse av eget handlingsrom. Det er imidlertid

lite hensiktsmessig å lage en kokebok for konflikthåndtering; klok håndtering må alltid tilpasses den konkrete konfliktsituasjonen. Listen med syv prinsipper for god saksbehandling gir likevel nyttige mål å styre etter, dersom den tilpasses og oversettes til den enkelte situasjonen. Selv om styringsretten gir ledere formell makt til å bestemme, er det viktig å huske på hvordan prosedyremessig rettferdighet påvirker de involverte opplevde rettferdighet, og igjen sikrer mer varige løsninger. I forskningen fremheves betydningen av at arbeidstakerne opplever seg sett og hørt (de Girolamo, 2019).

Det er også viktig å huske at konflikter bør løses på lavest mulig nivå. Det er nyttig at partene først forsøker å løse konflikten selv, at leder deretter forsøker å legge til rette for dialog – før leder eventuelt griper inn, legger til rette for dialog eller avgjør konflikten. En viktig målsetting er å forebygge at konflikter går fra sak- til personnivå. Det kan oppnås ved å la partene trene på å håndtere konflikter selv. Her kan både ledere og HR-avdelinger (Guttman, 2009) spille en viktig rolle i utvikling av økt kompetanse og trygghet som er viktig for å sikre god konflikthåndtering. Det er imidlertid også viktig at tids- og kostnadsbruk ved den enkelte prosess tilpasses omfanget og betydningen som den enkelte konflikten har. Det kan ikke brukes like mye tid på alt.

Selv om fokus i dette kapitlet har vært krevende aspekter ved konflikter, er det også viktig å huske på at dersom man klarer å etablere en konfliktkultur som er konstruktiv, tar tak i konflikter tidlig og håndterer dem på lavest mulig nivå – så kan konflikter bidra til viktig læring og utvikling.

Referanser

- Adrian, L. (2013). Procesretfærdighed: Det er også måden, der tæller. *Juristen*, 95(3), 107–116.
- Bernt, C. & Bernt, J. F. (2018). *God forvaltningsskikk* (1. utg.). Gyldendal Akademisk. <https://www.akademika.no/jus/god-forvaltningsskikk/9788205458994>
- De Girolamo, D. (2019). The mediation process: Challenges to neutrality and the delivery of procedural justice. *Oxford Journal of Legal Studies*, 39(4), 834–855. <https://doi.org/10.1093/ojls/gqz011>

- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Gyldendal akademisk. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013080606009
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2017). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet: Jus og psykologi* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Espedal, B. (2009). Maneuvering space for leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 197–212. <https://doi.org/10.1177/1548051809334190>
- Farndale, E., Hope-Hailey, V. & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/0048348111095492>
- Filstad, C., Olsen, T. H. & Karp, T. (2020). Constructing managerial manoeuvring space in contradictory contexts. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.003>
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M. & Keller, K. (2007). Toward a theory of conflict cultures in organizations (SSRN Scholarly Paper Nr. 1111668). *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1111668>
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K. & de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131–1147. <https://doi.org/10.1037/a0029993>
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Gjerde, S. (2022). *Ledere og ledelse i utvikling: Refleksjon for problemløsning, innsikt og nytenkning* (1. utg.). Fagbokforlaget. [https://www.nb.no/search?q=oaaid:"oi:nb.bibsys.no:999920304889302202"](https://www.nb.no/search?q=oaaid:)
- Guttman, H. M. (2009). Conflict management as a core competency for HR professionals. *People and Strategy*, 32(1), 32–39. <https://www.proquest.com/docview/224580681/abstract/B52ED88C696E4232PQ/1>
- Hambrick, D. C. & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6815420&site=ehost-live&scope=site>
- Hansen, K., Mykland, S. & Solbakk, M. N. (2015). Konfliktforståelse og konflikters konsekvenser i norske kunnskapsbedrifter. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(01–02), 61–77. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2015-01-02-04>
- Helms, M. J., Thurlow, A. & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182–195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>

- Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. (2013). (How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion. *Scandinavian Journal of Management*, 29(3), 264–281. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.009>
- Lange, B. K. (2008). *It's about time: A study of Norwegian managers' handling of time at work* [Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole]. NHH Brage. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2724950>
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Long, C. S. & Ismail, W. K. W. (2012). The HR specialist as an agent of change. *Human Resource Management International Digest*, 20(2), 24–28. <http://dx.doi.org/10.1108/09670731211208166>
- Mackey, J. D. & McAllister, C. P. (2022). Musing about interdisciplinary research: Is interdisciplinary research amusing or bemusing? *Group & Organization Management*, 47(5), 899–906. <https://doi.org/10.1177/10596011221093942>
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Mykland, S. (2010). Særmøter som rasjonelle myter? – en analyse av særmøtenes omfang og meklers atferd i rettslige meklinger. *Tidsskrift for Rettsvitenskap*, 123(2), 288–326. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3096-2010-02-02>
- Mykland, S. & Schei, V. (2007). Effektiv meklings: Kan større problemfokus gi mindre problemer? *Kart og Plan*, 67, 253–267.
- Pruitt, D. G., Peirce, R. S., McGillicuddy, N. B., Welton, G. L. & Castrianno, L. M. (1993). Long-term success in mediation. *Law and Human Behavior*, 17(3), 313–330. <https://doi.org/10.1007/BF01044511>
- Roberson, Q. M., Moye, N. A. & Locke, E. A. (1999). Identifying a missing link between participation and satisfaction: The mediating role of procedural justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 585–593. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.585>
- Rønning, R. (2013). Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere? Konsekvenser av AFFs lederundersøkelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder* (s. 431–449). Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7–13. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285424>

- Stewart, R. (1991). *Managing today and tomorrow*. Macmillan International Higher Education.
- Svartefoss, S. M. & Brorstad Borlaug, S. (2022). *Tverrfaglig forskning – en litteraturgjennomgang* (NIFU-innsikt nr. 4). NIFU. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2992751/NIFU-innsikt2022-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ury, W. L., Brett, J. M. & Goldberg, S. B. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict* (1. utg.). Jossey-Bass.
- Vindeløv, V. (2013). *Konfliktmægling – en refleksiv modell* (3. utg.). Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Sunn selvledelse – fra selvevaluering til resultater

Rune Bjerke

Høyskolen Kristiania

Abstract: The purpose of this chapter is to present health-promoting self-leadership as a health-preserving tool for self-development. This study is based on an explorative approach and qualitative data, although its preliminary theoretical framework is based on existing theory. Health-promoting self-leadership is proposed to consist of value and behavior oriented, self-efficacy oriented, and energy oriented self-leadership in order to strengthen mental fitness, self-efficacy beliefs and performance. As a semester project (home exam), 54 executive MBA students (managers) were instructed to test and comment on their self-leadership practices in a final report. The qualitative data was based on content analysis of the students' reports, tables, notes, diaries, training programs, and journals describing individual practices and their self-development processes. The steps in the process consist of self-evaluation, prioritized development areas, goals, types of exercises/training, results, and reflections, as determined by the students themselves. The findings, based on aggregated data at group level, support the theoretical framework and showed that the self-development processes and practices of self-leadership were very valuable for almost all of the management students.

Keywords: health-promoting self-leadership, self-development process, value and behavior-oriented self-leadership, self-efficacy-oriented self-leadership, energy-oriented self-leadership, mental fitness, performance

Innledning

Ford et al. (2011) slår fast at dårlig helse kan forårsake en betydelig reduksjon i arbeidsytelse, noe som indikerer at helsefremmende tiltak kan ha en positiv innvirkning på mestring og prestasjon, som er to av flere essensielle begreper innen selvløsløse (Amundsen & Martinsen, 2015; Neck & Houghton 2006; Stewart et al., 2011). En konsekvens av covid-19-pandemien var implementeringen av nasjonale tiltak for å bekjempe viruset ved blant annet å instruere arbeidsgivere om å praktisere en omfattende bruk av hjemmekontor (Fadinger & Schymik, 2020; Von Gaudecker et al., 2020), uten at forskningen på bruk av hjemmekontor har adressert mulige negative helseeffekter tilstrekkelig (Fadinger & Schymik, 2020). Uavhengig av pandemien fastslår Folkehelseinstituttet (FHI) at Norge står overfor flere helseutfordringer (Folkehelseinstituttet, 2022) med blant annet høyt sykefravær på 6,5 prosent i 2. kvartal 2022 (Statistisk sentralbyrå, 2022a). Helseutgiftene var på over 417 milliarder i 2021 og tilsvarer kr 77 244 per innbygger (Statistisk sentralbyrå, 2022b). En liten andel blir brukt til forebyggende helsearbeid til tross for at forebygging er definert som det mest effektive middelet for å hindre utvikling av livstilssykdommer (ikke-smittsomme sykdommer) (Sturm & An, 2014).

Studien kapitlet er basert på, har som formål å kartlegge hvilke evalueringsområder, prioriterte utviklingsområder, mål, strategier og metoder ledere fra offentlig og privat sektor valgte i praksisen av selvløsløse hvor selvutviklingsprosessen var det sentrale temaet. Som et semesterprosjekt (hjemmeeksamen) under pandemien, og som en naturlig del av et emne i selvløsløse, fikk ledere som deltok i et erfaringsbasert MBA-program («master of business administration»), i oppgave å gjennomføre en selvutviklingsprosess. Prosessfasene var gitte: prioriterte utviklingsområder, resultater, mål for selvutvikling, selvvalgte øvelser/metoder for å nå målene og refleksjoner. Den overordnede problemstillingen for denne studien var: Hva kjennetegner en sunn selvløsløsespraksis for et utvalg av ledere fra privat og offentlig sektor? Forskningsspørsmålene er som følger:

Forskningsspørsmål 1(F1): Hvilke områder for selvevaluering og prioriterte utviklingsområder er oftest valgt?

Forskningsspørsmål 2 (F2): Hvilke typer øvelser, teknikker og treningsmetoder blir valgt for å nå målene?

Forskningsspørsmål 3 (F3): Hvilke mål og resultater vil bli oppnådd etter selvutviklingsprosessen?

Sunn selvledelse – teoretisering og teoretisk rammeverk

Selvledelse

I denne teoridelen blir det gjort rede for essensen i selvledelse og hvordan vi kan bruke oss selv som påvirkningsverktøy på hvordan vi tenker og handler. Deretter argumenteres det for at begrepet selvledelse kan videreutvikles og deles inn i tre orienteringer som til sammen utgjør sunn selvledelse.

Manz (1986) beskriver selvledelse som en prosess hvor målet er at enkeltpersoner skal kontrollere sin egen atferd ved å påvirke og lede seg selv. Mestring og mestringstro var tidlig beskrevet som essensen i selvledelse (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006) og dreier seg om troen på egen evne til å lære eller utføre (Bandura, 1986, 1997). Selvledelse handler mye om å påvirke seg selv for å styrke egen motivasjon, utførelse, ytelse, mestring, prestasjon og retning i livet (Amundsen & Martinsen, 2015; D’Intino et al., 2007; Manz, 1986; Neck & Houghton 2006; Stewart et al., 2011), hvor bruk av tankevirksomhet, selvsnakk og visualisering er effektive verktøy (Neck & Manz, 1992). Selvledelsesbegrepet ble knyttet til ledere og medarbeidere på arbeidsplassen fra 1990-årene og 2000-tallet (Neck & Houghton, 2006). Neck et al. (2013) foreslår selvledelse som en kognitiv ressurs for entreprenører, og Amundsen og Martinsen (2015) kopler selvledelse på arbeidsplassen til jobbtilfredshet, innsats og kreativitet. Likevel, personlighetskarakteristikk kan også spille en stor rolle i hvordan individet er disponert til å være en naturlig selvleder, men hver enkelt kan lære og øve for å utvikle selvledelsesevner (mestre selvledelsesprosessen) (D’Intino et al., 2007).

Det er i hovedsak tre ulike strategikategorier innen selvledelse som generelt sett kan koples til å nå et selvdefinert mål (Neck & Houghton, 2006). Atferdsbaserte strategier som selvobservasjon og selvbelønning kan fremme følelser av selvbestemmelse og kompetanse. Naturlige belønningsstrategier handler om at du gir deg selv belønning for oppnådde mål som kan styrke følelser relatert til mening, kompetanse og selvkontroll. Kognitive strategier kan brukes for eksempel for å visualisere og snakke til seg selv (Neck & Manz, 1992), og utvikle et vekstorientert (positivt) tankemønster (Tat & Zeitel-Bank, 2013). Kognisjonens rolle (rasjonelle tanker og tankevirksomhet) i selvledelsesprosessen er tydelig i de fleste forskningsartiklene om selvledelse og er understreket allerede på 90-tallet (Neck & Manz, 1992). I selvevaluering 1 (i appendiks) kan egen selvledelsesevne evalueres (Houghton et al., 2012a). Disse spørsmålene er basert på tidligere forståelse av hva selvledelse handler om. Dette kapitlet utfordrer imidlertid eksisterende teori gjennom teoretisering omkring hva selvledelse kan handle om. Spørsmålet er om de tre underliggende orienteringene som foreslås å utgjøre sunn selvledelse, og som er gjort greie for nedenfor, kan støttes av innsamlet empiri.

Verdi- og atferdsorientert selvledelse

Personlige verdier kan sees på som retningsgivende prinsipper i livene våre (Schwartz, 1992). Hvilke holdninger og meninger og tro og hvilken atferd vi har, er ofte styrt av våre verdier, som vi kan ha et bevisst eller ubevisst forhold til (Ind & Bjerke, 2007; Schwartz, 1992). Felles verdier kan gi følelsen av fellesskap og felles identitet (Ind & Bjerke, 2007) og verdier som omtenkksomhet og omsorg kan påvirke tankesett, atferd, handlinger og dermed organisasjonskulturen (Ind, 2017).

Sunn er én av 56 universelle verdier publisert i studien av Schwartz (1992), som er basert på en tverrkulturell undersøkelse for å identifisere terminale (mål) og instrumentelle (verdier som verktøy for å oppnå mål), universelle verdier. Verdien sunn inkluderer her også å ta ansvar for helsen til verden og omgivelsene rundt oss (konkrete verdier: en vakker verden, fred i verden, miljøbevisst) (Schwartz, 1992). Så sunn selvledelse handler også om deg som relasjonsbygger og medborger med et større samfunnsansvar, noe som verdi- og atferdsorientert selvledelse understreker.

I selvevaluering 2 (i appendiks) er det en liste med de universelle verdiene (Schwartz, 1992). Verdiene, som for eksempel sunn, ærlig, respekt og vennskap, kan benyttes i en selvevalueringsprosess hvor målet er å bli bevisst egne verdier og hvordan de skal omsettes til verdibasert atferd. De terminale verdiene kan sees på som langsiktige mål. De instrumentelle verdiene, derimot, kan være midlene for å nå målene, men kan også stå som egne mål. Eksempler på instrumentelle verdier kan være sunn, miljøbevisst og innflytelsesrik. Å leve ut disse tre verdiene kan bidra til å styrke den terminale verdien mening med livet.

Verdens helseorganisasjon (WHO) har definert helse som tilstedeværelse av fysisk, mental og sosial velvære (Tetrick & Quick, 2003). Fysisk aktivitet beskytter mot blant annet hjerte- og karsykdommer, høyt blodtrykk, diabetes 2 og overvekt (Pronk & Kottke, 2009), og minst tre treningsøkter i uken med høy intensitet har en positiv effekt på sykefraværet (Proper et al., 2006). Likevel, sosialisering er den viktigste forklaringsvariabelen bak lang levetid (Holt-Lunstad et al., 2015). Sosialisering kan koples til verdier som følelse av tilhørighet, respekt for tradisjoner, et trygt familieliv, sosial anerkjennelse, sant vennskap og å more seg over livet (se selvevaluering 2 i appendiks, verdiene nr. 7, 18, 22, 23, 28 og 50). Å definere et eget verdisett hvor blant annet sunn inngår som rettledeende atferdsprinsipp, og å utvikle det relasjonelle jeg-et og sosialiseringserferdigheter burde derfor være viktige deler av sunn selvledelsespraksis.

Mestringsorientert selvledelse

I henhold til Manz (1986) er et hovedmål for selvledelsesstrategier å styrke mestringstroen. Mestringstro dreier seg om individet tror at det innehar tilstrekkelige kapabiliteter til å gjennomføre en oppgave (Neck & Houghton, 2006). Neck og Houghton (2006) viser til flere kontekster hvor begrepet selvledelse har blitt studert. Kontekstene selvledende grupper, kvalitetsledelse, organisasjonsendring og entreprenørskap indikerer en overførbarhet av begrepet fra én setting til en annen. Neck og Manz (1996) fant for eksempel at på arbeidsplassen ble gruppen som fikk opplæring i selvledelsesstrategier, signifikant mer effektiv i forhold til kontrollgruppen som ikke ble trent i selvledelse, og praksis av

selvledelse på arbeidsplassen fører til at mestring påvirker prestasjoner positivt (Prussia et al., 1998). Amundsen og Martinsen (2015) forsket på anvendelse av selvledelse blant entreprenører og fant to hovedområder: (1) Prestasjonsorientering inneholdt selvmålsetting, viktigheten av nye ideer, kompetanseutvikling, samarbeid, koordinering, selvobservasjon og positiv indre dialog; (2) Selvregulering bestod av prioritering av oppgaver og tilretteleggende arbeidsforhold, selvbelønning, øving, selvobservasjon og visualisering av utfall. Rigotti, Schyns og Mohr (2008) validerte på tvers av fem land en kortversjon av en skala som måler mestringstro med seks spørsmål bestående av blant annet måloppnåelse, å stole på egne evner og løsningsorientering (se selvevaluering 3 i appendiks). Litteraturen understreker mestring koplet til selvregulering og prestasjonsorientering som et sentralt tema i selvledelse og legitimerer således mestringsorientert selvledelse.

Energiorientert selvledelse

Essensen i energiorientert selvledelse handler om å forstå og lede seg selv til å tenke og handle smart slik at hverdagsenergien blir liggende i en flytzone. Uten hverdagsenergi blir det vanskelig å mestre eller prestere. Dessuten blir det utfordrende å sette seg selv i stand til å ta del i større samfunnsoppgaver som strekker seg utover jeg-et. Fysisk aktivitet og trening er uten tvil en svært viktig energikilde og kan koples til verdien sunn. Lovelace et al. (2007) oppsummerte noen energi- og helsemessige fordeler ledere i arbeidslivet kan oppnå ved fysisk aktivitet: utvikling av god fysisk, psykologisk og sosial motstandskraft, styrking av utholdenhet og mentalt oppmerksomhet/fokus og gjenvinning av prestasjonseffektiviteten. Fritz et al. (2011) undersøkte hvordan kunnskapsarbeidere håndterte energigivende strategier på arbeidsplassen (energiledelse). Av de ikke-arbeidsrelaterte strategiene var det kun meditasjon som viste seg å være energigivende. Arbeidsrelaterte strategier som var knyttet til læring, styrkingen av det meningsfulle i arbeidet og positive relasjoner på arbeidsplassen, (sosialisering) ga ansatte vitalitet.

Positive relasjoner på jobben gir energi, både fysisk og følelsesmessig. De skaper umiddelbare og varige konsekvenser for individets hjerte-, immun- og nevroendokrine systemer (samspillet mellom nervesystemet

og hormonproduserende kjertler). Således er positive relasjoner på jobben helsefremmende (Dutton, 2003; Heaphy & Dutton, 2008). Energigivende relasjoner kan opprettes i engangsinteraksjoner så vel som i langsiktige relasjoner (Dutton, 2003), og omsorgsfulle interaksjoner med andre er forbundet med mer energi (vigør) på jobben (fysisk utholdenhet, emosjonell energi og kognitiv livskraft) (Shraga & Shirom, 2009). Dessuten er relasjonell energi forbundet med styrket engasjement som igjen påvirker arbeidsprestasjoner positivt (Owens et al., 2016).

Schwartz og McCarthy (2007) utviklet et spørreskjema for eget bruk som kan gi svaret på om en er i en tilstand som kan føre til en energikrise. Dette skjemaet er inndelt fire helserelaterte områder: (1) kropp, helse og pleie, (2) oppmerksomhet/fokus og tankevirksomhet, (3) følelser, uttrykk og sinnsstemning, (4) kraft, mening og innsats (Schwartz & McCarthy, 2007) (se nedenfor) (se selvevaluering 4 i appendiks). Selvinnsikt relatert til energinivåer, situasjoner og arenaer burde være et sentralt tema i energiorientert selvledelse.

Mental form

Begrepet mental form («mental fitness») blir brukt omtrent på samme måte som fysisk form i henhold til Robinson, Oades og Caputi (2015). Målet om å komme i god mental form kan nås gjennom helsebringende øvelser, fysisk aktivitet og livsforlengende sosialisering (Holt-Lunstad et al., 2015) som kan fylles med humor og latter. Latter leder nemlig til økt produksjon av endorfiner (som gir en god følelse) (Gray et al., 2015). Men du må ha vilje til å trene og sosialisere. I en studie om lederes vilje som et selvledelsesverktøy konkluderte Karp (2015, s. 31) følgende: (1) viljestyrke kan være viktig i ledelse; (2) viljestyrke ser ut til å være en sterk kapasitet hos toppledere og andre høyt presterende; og (3) det ser ut til at viljestyrke kan utvikles. Stewart et al. (2019) beskriver selvledelse som en omfattende selvpåvirkningsprosess som omfatter hvordan individer motiverer seg til å fullføre arbeid. Utførelse av en oppgave kan være basert på indre motivasjon, men den kan også være resultat av en innstruks. Derfor kan en utførelse og gjennomføring kreve viljestyrke. Både naturlig motivasjon og viljestyrke kan sees på som psykologiske ressurser og koples til mental form.

Houghton et al. (2012b) foreslår at emosjonell intelligens (relatert til regulering av følelser) og selvledelse (i form av atferds- og kognitive strategier) påvirker hverandre, som igjen påvirker positive følelser og mestringstro. Disse sammenkøplingene og denne interaksjonen kan bidra til at stress blir bedre håndtert. Den konseptuelle modellen til Manz et al. (2016) viser hvordan følelsesbasert selvledelse med blant annet generering av positive følelser, emosjonell autentisitet og velvære kan føre til effektivitet på arbeidsplassen. Prosesser som entreprenører (utvalget i denne studien) går igjennom, er også preget av følelser (optimisme og glede), som i en viss grad kan endres og formes gjennom kunnskap og ferdigheter (D'Intino et al., 2007). Derfor kan også positive følelser som optimisme og glede, emosjonell autentisitet og velvære utgjøre dimensjoner av mental form.

Det er interessant å trekke in begrepet hyperfokus i sammenhengen med mental form og fysisk trening. Ashinoff og Abu-Akel (2021) beskriver hyperfokus som et fenomen som gjenspeiler en persons fullstendige absorpsjon (involvering) i en oppgave. Personen ignorerer eller setter alt annet til side eller på vent fordi oppgaven/aktiviteten er morsom eller interessant. Forskerne definerer fire kjennetegn ved en tilstand i hyperfokus: (1) Oppgaven må være engasjerende (dvs. morsom, interessant, viktig etc.). (2) Hyperfokus er preget av en intens tilstand av vedvarende eller selektiv oppmerksomhet. (3) Når du er i en hyperfokus-tilstand, blir du ikke distraheret av det som ikke er relevant for oppgaven. (4) Med hyperfokus følger forbedret prestasjon. Forskerne mener at hyperfokus-fenomenet tilsvarer det å være i en mental flytsone («flow»). En serie med hyperfokus-tilstander over en eller flere uker gir det jeg kaller en hyperfokus-flytsone, som kan bestå av korte øyeblikk eller tilstander som varer i minutter og timer.

Basert på Robinson et al. (2015) og det teoretiske resonnementet ovenfor kan det hevdes at begrepet mental form er en mental tilstand og kraft som kan utgjøres av godt humør og latter, positive følelser, emosjonell autentisitet og hyperfokus-flytsone. Å være i god mental form kan dermed defineres som å være i en tilstand hvor mengden av positive følelser og psykologiske ressurser er tilstrekkelig nok til å kunne takle utfordringer, gripe muligheter, tilfredsstillende egne psykologiske behov og styrke mestringstroen.

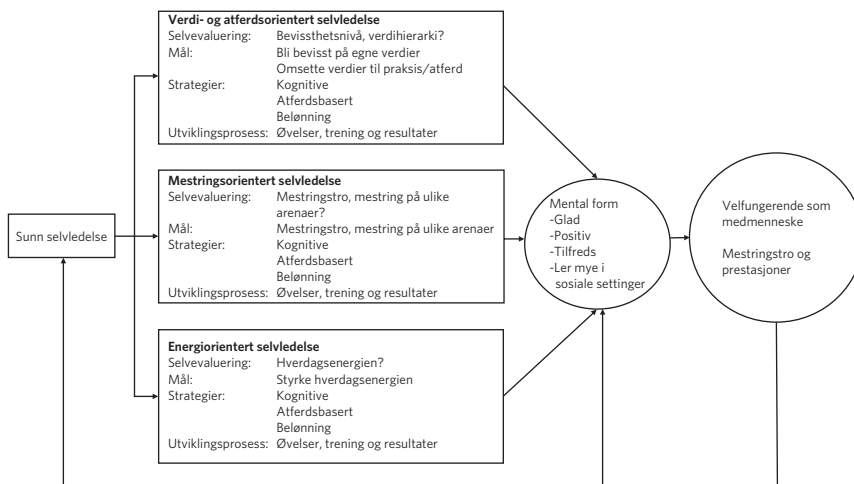
Viktigheten av fysisk trening, sosialisering og latter for den mentale formen

Positive følelser og hjernens kapasitet kan styrkes gjennom fysisk trening, sosialisering og latter. En gjennomgang av forskning fra begynnelsen av 80-tallet og frem til 2016 viser at de tre mest gjennomgående kognitive og atferdsmessige effektene av en «ad hoc»-treningsøkt er nettopp styrket eksekutive funksjoner (f.eks. oppgaveløsning og oppmerksomhet), forbedret humør og redusert stressnivå (Basso & Suzuki, 2017). Denne positive effekten kan forklares med blant annet økt produksjon av dopamin (Winter et al., 2007). Trening med lav intensitet er dokumentert til å redusere kortisolnivået, som produseres ved stress (Hill et al., 2008). Flere studier har identifisert ulike kilder til arbeidsstress som for eksempel lange arbeidsdager, overtid, tidspress og uklare roller / rolletvetydighet (Crawford et al., 2010; Kamarck et al., 2005). Kortisol svekker immunforsvaret (Berg & Otterholt, 2020), og for store mengder vil blokkere læring (Dinse et al., 2017) og svekke hukommelsen (Wolf, 2009; Tollenaar et al., 2008).

I henhold til Howrigan og MacDonald (2008) er humor gjennomgripende i menneskelige sosiale interaksjoner. Latter leder til økt produksjon av endorfiner (som gir en god følelse) (Gray et al., 2015), som samtidig øker smerteterskelen (Dunbar et al., 2012). Machin og Dunbar (2011) kopler også endorfiner til positiv utvikling av sosiale relasjoner. Med sosialisering kommer ofte humor og latter, som fører til produksjon av endorfiner (Gray et al., 2015), som igjen bidrar til utvikling av sosiale relasjoner (Machin & Dunbar, 2011). I henhold til Wilkins og Eisenbraun (2009) blir humor brukt til å skape nære relasjoner (styrke fellesskapet/enheten) og er en kommunikasjonsform som kan styrke samarbeidende atferd. Opioid-effekten av endorfiner gjør mennesket mer avslappet i forhold til hva de kommuniserer, og dermed deler de mer intim informasjon. Basert på forskningen om «mental fitness» til Robinson et al. (2015) og teorier om mental helse er det foreslått utsagn som kan brukes til å måle egen mental form (se selvevaluering 5 i appendiks).

Det teoretiske rammeverket i figur 1 viser at sunn selvledelse består av verdi- og atferdsorientert, energiorientert og mestringsorientert selvledelse. De tre orienteringene av selvledelse utgjør driverne i selvutviklingsprosessen. Hver orientering har de samme elementene delmål,

strategier og utviklingsprosess for å nå målene gjennom øvelser og trening. Disse utviklingsprosessene skal styrke den mentale formen som til slutt skal føre til følelsen av å fungere vel, mestre og prestere. Praktisering av sunn selvledelse med oppnådde effekter (f.eks. mestringstro og prestasjoner) bør være en kontinuerlig prosess som kan ha en selvforsterkende effekt både på mental form og selvledelsespraksis under de tre orienteringene.



Figur 1. Sunn selvledelse. Selvutvikling krever en kontinuerlig prosess som starter med selvevaluering og fortsetter med målsettinger, strategier og utviklingsprosesser med øvelser, trening og resultater. Denne prosessen er lik for de tre orienteringene som utgjør sunn selvledelse.¹

Metode

Det er gunstig med et teoretisk rammeverk selv om en induktiv tilnærming, et eksplorative design og kvalitativ metode er valgt for denne

1 Verdi- og atferdsorientert selvledelse er basert på Schwartz (1992), Ind & Bjerke (2007) og Ind (2017), energiorientert selvledelse er hovedsaklig basert på Lovelace et al. (2007), Dutton (2003) og Schwartz & McCarthy (2007), mens mestringsorientert selvledelse er tuftet på Manz (1986), Neck & Houghton (2006) og Rigotti et al. (2008). Den mellomliggende variabelen mental form er et resultat av selvutviklingsprosesser og påvirker hvordan vi fungerer, mestringstroen og prestasjonene våre. Teorier fra Gray et al. (2015), Holt-Lunstad et al. (2015), Machin & Dunbar (2011), Manz et al. (2016), Robinson et al. (2015) og Wilkins & Eisenbraun (2009) ligger til grunn for begrepet.

studien (Rocco & Plakhotnik, 2009). Eksplorerende design (Creswell & Creswell, 2017) med en teoretiserende tilnærming og kvalitativ metode er brukt i denne studien (se Bjerke & Kirkesaether, 2020; Bjerke & Elvekrok, 2021). Det teoretiske og tverrfaglige perspektivet i denne studien er viktig for å legitimere og skape innsikt i teoretiske sammenhenger (Glaser & Strauss, 2017). Kvalitative data ble samlet inn med mål om å støtte og styrke troverdigheten til det teoretiske rammeverket samt å videreutvikle teorier basert på funn (Creswell et al., 2003; Bjerke & Kirkesaether, 2020).

Det ble samlet inn sammenlignbare data basert på innholdsanalyser av 54 besvarelser fra et semesterprosjekt (hjemmeeksamen), slik at designet også kan sees på som et multippelt casedesign (Creswell et al., 2003). Utdanningsinstitusjonen og studentene samtykket til innholdsanalyser av besvarelsene med forpliktelse om at anonymisering av data, sitater og andre funn ble ivaretatt. Åtte studenter samtykket til at deres sitater kunne brukes i teksten, og to av disse ønsket å få tilsendt et utkast til kapitlet for å kunne se hvordan de ville bli brukt. En pdf-fil av teksten ble sendt til disse to studentene, og sitatbruk ble godkjent.

En sammenlikningstilnærming er gunstig fordi det er enklere å oppdage ulikheter og likheter mellom disse besvarelsene (casene), og dermed oppnås bedre innsikt i datamaterialet (Yin, 2017). Det ble anvendt en innholdsanalyse (Golafshani, 2003; Morrow, 2005) av ledernes besvarelser som beskrev ledernes selvutviklingsprosesser. Hopkins og King (2010) mener at innen sosialvitenskapen er innholdsanalyse godt egnet som metode til å analysere ustrukturerte tekster som blogger, taler, regjeringsdokumenter, aviser og tilsvarende. En utfordring med innholdsanalysen kan være sammenlignbarheten (Lacy et al., 2015), men den er ivaretatt gjennom casedesignet med de individuelle, separate besvarelsene fra lederne som deltok i MBA-programmet og emnet i selvledelse.

Utvalget kan beskrives som et bekvemmelighetsutvalg som kjenne-tegnes ved at populasjonen er definert ved tilgjengelighet (Riffe et al., 2014). De 54 masterstudentene tok del i et erfaringsbasert MBA-program og gjennomførte et emne i selvledelse. Studentene bestod av ledere fra

offentlig sektor og privat næringsliv med omtrent en 50/50-fordeling på kjønn. Emnet og semesterprosjektet strekte seg over 12 uker under pandemien vårsemesteret 2021. Emnet bestod av totalt 5 undervisningsdager, 6 timers zoom-baserte økter som var fordelt over 3 samlinger (2 dager i januar + 2 i mars + 1 i april). Pensumet bestod av én bok i selvledelse (*Til meg selv* (2016) av Tom Karp), 9 forskningsartikler og 2 bokkapitler. Samlet representerte pensumet tverrfaglighet med litteratur fra områdene selvledelse, ledelse og organisasjonskultur og helseledelse. Essensen av instruksjonen til ledernes/studentens semesterprosjektet (hjemmeeksamen) var:

Formålet med oppgaven er at du skal anvende pensum, meta-tanken om hvordan skal du tenke og gjennomføre en selvutviklingsprosess for «å bli til» et bedre medmenneske og leder. Du skal velge din(e) arena(er) og dine situasjoner (organisasjon/bedrift, virksomhetsområde, stilling, eller ditt liv hvis konteksten du velger er din private arena). Du skal først skrive din egen «case» som beskriver hverdagen, arena (er) og utfordringer. Teorien du så skal drøfte, skal være relevant for dine utfordringer. Tydeliggjør fire til seks egenvalgte områder og relevante teoretiske begreper som du skal evaluere deg i forhold til.

Selvevalueringen kan bestå av både selvobservasjon og evalueringer med bruk av eksterne kilder som kollegaer og venner for å samle data som skal analyseres. Oppsummer denne delen med utfordringer og styrker for hvert område/begrep. Konkluder med hvilke utfordringer som vil bli dine prioriterte utviklingsområder i perioden fremover.

I delen om selvutviklingsprosessen er det viktig at du redegjør for prosessen med øvelser/trening/metoder du anvender for å utvikle deg. Det anbefales å lage en treningsdagbok og å skrive notater underveis. Avslutt besvarelsen med en resultatdel og en refleksjonsdel som oppsummerer og konkluderer selvutviklingsprosessen.

Innholdsanalysen av de 54 casene og kodingen av rapportene (besvarelsene) fra MBA-studentene ble gjennomført tematisk (Braun & Clarke, 2006). Besvarelsene hadde en begrensning på 15 sider, men med ubegrenset antall sider som vedlegg. Vedleggene bestod av treningsdagbøker, observasjoner, refleksjonsnotater og egne selvledelsesmodeller. Ord og

formuleringer som ble vurdert til å tilhøre temaene arenaer/kontekst, utfordringer/problemer, prioriterte utviklingsområder, mål, øvelser og trening samt egen selvledelsesmodell og refleksjoner omkring denne, ble merket og kodet (Glaser & Strauss, 2017). For rapportene ble det først laget en basis-tabell på individnivå (54 caser) som omfattet temaene nevnt over. Deretter ble en oppsummerende innholdsanalyse gjort hvor antall ganger temaene ble nevnt i besvarelsene, ble notert og plassert i to tabeller (se under funn i tabell 1 og 2).

En oppsummerende innholdsanalyse innebærer telling av antall ganger og sammenlikninger av temaer etterfulgt av tolking av den underliggende konteksten (Hsieh & Shannon, 2005). Dermed er det mulig å analysere hyppigheten av forekomster og tolke evalueringsområdene, utfordringene, målene og øvelsene kandidatene har benyttet for å trene mot målene samt oppnådde resultater og refleksjoner. Dataene som er analysert, er aggregerte på gruppenivå fordi formålet med kapitlet er å understøtte sunn selvledelse som et helse-, mestrings- og prestasjonsfremmende selvledelsesverktøy (se figur 1). Funnene som er gjort rede for nedenfor, er organisert i henhold til forskningsspørsmålene (F1, F2 og F3). For å understøtte de tre selvledelsesorienteringene og at de aller fleste lederne mener at denne formen for selvutvikling har vært verdifull, er det trukket ut noen sitater fra åtte forskjellige studenter.

Funn og diskusjon

Områder for selvevaluering og prioriterte utviklingsområder (F1)

Av rapportene kom det frem at 33 studenter (av 54) hadde valgt å teste ut praktiseringen av selvledelse både på jobb- og den private arenaen. 15 valgte bare jobbarenaen, og fem bare den private. Tabell 1 gir en oversikt over MBA-studentenes områder for selvevalueringprosessen basert på frie valg fra pensum og egne utfordringer belyst i hver enkelts «case». De områdene som blir nevnt flest ganger og som skiller seg ut fra resten, er tankevirksomhet, følelser, fysiologi (her: mosjon/trening, ernæring/kosthold, søvn), energibalanse, viljestyrke og atferd.

Tabell 1. Områder for selvevaluering og prioriterte utviklingsområder blant MBA-studenter

Områder for egen- evaluering	R*	N**	Prioriterte utviklings- områder	R	N
Tankevirksomhet	1	31	Fysiologi	1	29
Følelser	2	30	Energibalanse	2	24
Fysiologi	3	28	Følelser	3	21
Energibalanse	4	25	Tankevirksomhet	4	20
Viljestyrke	5	24	Effektivitet, produktivitet og prioriteringer	5	12
Atferd	6	23	Kommunikasjon	6	11
Effektivitet, produktivitet og prioriteringer	7	12	Viljestyrke	7	10
Kommunikasjon	8	10	Stress	7	10
Grensesetting	9	9	Grensesetting	8	9
Stress	10	6	Atferd	9	3
Motivasjon	11	5	Ledelsesevner	9	3
Selvfølelse og selvtillit	12	4	Motivasjon	9	3
Ledelsesevner	13	3	Selvfølelse og selvtillit	10	2

*Rangering

**Nevnt av antall studenter

Følgende refleksjoner fra en leder omkring selvevalueringen understreker viktigheten av evaluering som en start på selvutviklingsprosessen:

Negativt selvsnakk, eller det jeg har kalt «min indre kritiker», er et tema jeg bevisst har jobbet med som leder, men er en utfordring som er blitt mer fremtredende det siste året. Tilbakemeldinger fra venner, kollegaer og leder belyser også dette ved at jeg oppleves som selvkritisk, til dels har vanskeligheter til å ta til meg skryt, er nøysom og til tider stiller for høye krav til meg selv. Dette har jeg erfart ofte blir linket opp til følelser av utilstrekkelighet, mindreverdighet og manglende tro på meg selv – særlig opplever jeg dette som forsterkende i en kontekst hvor man føler seg overveldet.

En annen leder oppdager sin utfordring innen fysiologi: «Det mest grunnleggende jeg må ta tak i er trening og kosthold.» Disse funnene dokumenterer viktigheten av selvevaluering som begynnelsen på en egenutviklingsprosess som ikke er grundig nok dokumentert i litteraturen innen selvledelse.

Etter selvevalueringen ser vi at studentene har prioritert å jobbe spesielt med selvutvikling innenfor fysiologi, energibalanse, følelser og tankevirksomhet. Prioriteringen av området fysiologi indikerer at verdien sunn er viktig og representerer et atferdstyrende prinsipp som en instrumentell verdi (Schartz, 1992). Her er intensjonen om helsebringende atferd styrt gjennom holdninger som er styrt av sunne verdier (Homer & Kahle, 1988). Noen ledere har også skrevet eksplisitt hvilke verdier som de skal bruke som rettleidende prinsipper for egen atferd. En skriver: «Det som er grunnleggende viktig for meg og som gir mening og retning til valg og prioriteringer, er verdiene raushet, tillit, ærlighet, profesjonalitet, lojalitet og pålitelighet.» Dermed understøttes begrepet verdi- og atferdsorientert selvledelse. Viktigheten av trening, mosjon og livsstil for en god energibalanse, som av lederne er høyt prioritert, blir forklart av Lovelace et al. (2007) og Schwartz og McCarthy (2007).

Teorien viser at det er sammenhenger mellom for eksempel følelser, tankevirksomhet og atferd. Likevel, viktigheten av egenutvikling med hensyn til følelser er ikke dokumentert empirisk i selvledelseslitteraturen, som her. En leder skrev: «Jeg skal ta imot tilbakemeldinger med takk, og ikke bare si at det skyldes gode medarbeidere. Jeg skal notere ned hver gang dette skjer, hvilke følelser det gir meg, og hvilke refleksjoner jeg gjør rundt situasjonen.»

Regulering av følelser og selvledelse i form av atferds- og kognitive strategier/tankevirksomhet kan bidra nettopp til å skape positive følelser og mestringstro (Houghton et al., 2012). Generering av positive følelser og velvære kan videre føre til effektivitet på arbeidsplassen (atferd) (Manz et al., 2016). Regulering av følelser burde derfor være en del av essensen i sunn selvledelse både som en energikilde og som et element i mental form i tråd med teoretiseringen over.

Fordi fysiologi, energibalanse, følelser og tankevirkesomhet er valgt av lederne som de oftest prioriterte utviklingsområdene hvor fysiologi topper, så legger lederne til rette for at den mentale formen styrkes, slik teorien over foreslår. En leder skrev følgende om mental form: «For meg er god mental form den kraften jeg har til å påvirke egne tanker, følelser og atferd for å oppnå en indre ro og trygghet slik at jeg håndterer hverdagen på en emosjonelt tilfredsstillende måte.» Effekter av trening

og påvirkning på mental form (blant annet godt humør og positive følelser) er argumentert for. Lederne planla for fysisk trening som gir bedre humør (elementer av mental form), reduserer stress og styrker eksekutive funksjoner (Basso & Suzuki (2017)). Således er det dokumentert at mental form er et relevant begrep i sunn selvledelse, og at begrepet kan koples til tankevirksomhet, følelser og energibalanse.

Typen øvelser, teknikker og treningsmetoder (F2)

Eksisterende teori kan ikke vise til konkrete øvelser eller metoder ledere benytter for å nå selvutviklingsmål. En leder kommenterte sitt utviklingsopplegg på følgende måte: «Jeg skal benytte kalenderen mer til å sortere og prioritere oppgaver. Jeg skal sette av tid til å gjennomføre dem uten utsettelse, og jeg skal sikre at jeg ikke forstyrres unødvendig når de gjennomføres.» En annen skrev: «Jeg skal notere ned hver gang jeg benytter Pomodoro om det er til nytte eller hinder for min effektivitet. Jeg skal evaluere etter en måned om jeg skal fortsette med metodikken, eller vurdere andre metoder for fokus og effektivitet.» Av totalt 47 type øvelser/teknikker/metoder som studentene rapporterte å ha benyttet for å nå målene (her: de som ble nevnt av syv studenter eller flere) (se mål i tabell 2), var det fysisk trening og mosjon (nesten alle brukte ulike former for treningsdagbøker) som stod frem som den mest anvendte metoden (44 av 54). Et sitat eksemplifiserer hvordan studentene planla og gjennomførte fysisk trening: «Jeg skal etablere en treningsdagbok som jeg signerer for i henhold til planlagt aktivitet. I tillegg skal jeg ha en kolonne for 'pluss' aktivitet, der jeg får en positiv synliggjøring om jeg gjør mer enn planlagt.»

Deretter fulgte meditasjons- og avspenningsøvelser («mindfulness», yoga og pusteteknikker), som ble nevnt av 26 studenter. Videre ble det nevnt faste leggetider og søvnrutiner (20), selvsnakk (19), fysiske pauser (15), planlegging, struktur og rutiner (13), kostholdsprogram (13), prioriteringsmatrise (13) og avsatt tid til refleksjon (11). De minst brukte metodene (ble brukt av minst syv studenter) var belønningsprogram (10), visualisering (8), «to-do» lister/post-it lapper (8), rutiner rundt redusering av tidsbruk på skjerm (mobil, PC, Mac) (8), tidsintervaller for fokusering og konsentrasjon (7) og forpliktet seg til og løfter (overfor seg selv) for å styrke viljen (7). En leder noterte følgende:

Jeg hadde oppriktig talt ikke trodd at dette skulle være noe for meg med selvsnakk, mindfulness og så videre. Jeg føler selvledelsesmodellen min har gitt meg bedre innsikt i hvem jeg er, men viktigst av alt har den bidratt til å gi meg mer overskudd både mentalt og fysisk, og jeg gleder meg til fortsettelsen og kjenner meg motivert.

En annen beskrev sin metode slik:

For å nå målet om å klare å løpe 5 km sammenhengende måtte jeg tilegne meg kunnskap, og gjorde dette ved å ta utgangspunkt i et 12 ukers løpeprogram fra Løplabbet beregnet for nybegynnere. Jeg vet også av erfaring, samt basert på fysisk helse, at det er lite hensiktsmessig å bare trene løping.

Meditasjons- og avspenningsøvelser ble nest flest ganger anvendt som øvelser. Forskningen viser at meditasjonstrening forbedrer arbeids-effektivitet signifikant via økt oppmerksomhet og impuls kontroll (Kozasa et al., 2012). Oppmerksomhetsintervensjoner kan bidra til å redusere stress og utbrenthet på arbeidsplassen, og bedre mestring og velvære (Burton et al., 2017). I tillegg er positive effekter av «mindfulness»-praksis forbedret søvn og lavere kortisolnivåer, som igjen fører til en tilstand av velvære (Brand et al., 2012).

Den menneskelige evnen til å håndtere stress via vårt 'sosiale nervesystem' kan forsterkes gjennom gruppeavslappingsøker, oppmerksomhetsøvelser, fysisk øker med Pilates og tai chi og tilgang til sunn mat (Kozłowska, 2013; Kozłowska et al., 2015; Porges, 2001). Gruppeøvelser og trening handler også om den livsforlengende sosialiseringen (Holt et al., 2015) og kan føre til helsebringende latter (Gray et al., 2015). Ledernes konkrete og mest hyppige anvendte øvelser/teknikker/metoder dokumentert her har ikke blitt identifisert i tidligere forskning på selvledelse. Det er indikasjoner på at essensen i sunn selvledelse blant ledere først og fremst handler om å prioritere fysiologi med stor vekt på fysisk trening og mosjon.

Mål og oppnådde resultater etter selvutviklingsprosessen (F3)

Av tabell 2 ser vi at de tre viktigste målsettingsområdene er (1) energi-balansen, (2) effektivitet, produktivitet og prioriteringer og (3) fysiologi.

Under resultater var det henholdsvis 20, 19 og 17 studenter som rapporterte om styrket (1) energibalanse, mentalt og fysisk overskudd, (2) indre ro og (3) selvbevissthet og selvinnstekt. Omtrent en femtedel opplevde styrket mestringsfølelse, forbedret effektivitet, produktivitet og prioriteringer og motivasjon.

Tabell 2. Områder for mål og oppnådde resultater blant MBA-studenter

Mål (basert på studentenes egne svar)	R*	N**	Resultater (de som ble nevnt minimum seks ganger)	R	N
Styrke energibalansen (utvikle overskudd, mental styrke og kapasitet, håndterlig arbeidsmengde, unngå for mange utfordringer, unngå konflikter, unngå dårlige beslutninger, bevare roen, være tålmodig, unngå energytver, få mer fritid, mer sosialisering, unngå å bli utbrent)	1	34	Styrket energibalanse, mentalt og fysisk overskudd	1	20
Forbedre effektivitet, produktivitet og prioriteringer (bedre vaner og rutiner, effektive møter, bedre beslutninger, styrke handlekraft, prestere bedre, bedre kvalitet, unngå ineffektive møter, prioritere oppgaver, styre egen kalender, rolleavklaring, finne bedre løsninger, handlekraft, gjennomføre planer, finne balanse mellom frihet og rammer)	2	29	Styrket indre ro	2	19
Fysiologi (trene/mosjonere og komme i bedre fysisk form, bedre kosthold og søvn, forebygge skader/smerter, bedre restitusjon)	3	21	Styrket selvbevissthet og selvinnstekt	3	17
Følelser (styrke selvfølelse, selvtillit og selvstendighet, unngå konflikter, ikke for streng med seg selv, slippe kontroll, føle mestringsfølelse, føle tilhørighet, føle trivsel, bearbeide vonde følelser, bli mindre bekymret, takle motgang, regulere følelser, bli kvitt skamfølelse, styrke forhold til egne følelser, unngå å bli negativt påvirket, ta imot komplimenter, stolt av egne prestasjoner, ikke ta offerrollen, få indre ro, ikke få dårlig samvittighet)	4	14	Mestringsfølelse	4	13
Tankevirksomhet (tenke positivt, tenke muligheter, tenke vi og ikke jeg, bli mer konstruktiv, vekstorientert tankesett, mindre selvkritisk, planlegge, finne og utvikle motivasjon, tenke før handling, få mestringsfølelse, regulere negative tanker)	4	14	Forbedret effektivitet, produktivitet og prioriteringer	5	11
Stress (håndtere hektiske perioder, unngå perioder med stress, takle stress)	5	13	Økt motivasjon	5	11
Styrke relasjoner (vektlegge mellommenneskelig hensyn, mer tilstedeværelse, kortere arbeidsdager for å frigjøre tid til andre, bygge relasjoner, tilgjengelig for ansatte)	6	12	Forbedret oppmerksomhet/fokus	6	8

Mål (basert på studentenes egne svar)	R*	N**	Resultater (de som ble nevnt minimum seks ganger)	R	N
Kommunikasjon (si vi og ikke jeg, redusere konflikter, bli hørt, påvirke indre dialog, motivere andre, styrke lytteferdigheter, styrke kommunikasjonsferdigheter, styrke informasjonsflyt, mer åpen, bedre dialog med medarbeidere, styrke indre dialog)	7	11	Positivt tankemønster	6	8
Vilje (gå ut av komfortsonen, stå opp for egne meninger, vil være uavhengig, bruke viljestyrke ved stor motstand, utfordre seg selv, takle motstand, å kunne si nei)	8	10	Mindre stress	6	8
Oppmerksomhet og konsentrasjon, unngå at tanker vandrer på avveie, unngå prokrastinering	9	7	Styrket struktur, vaner og rutiner	7	7
Grensesetting (begrense og håndtere arbeidsoppgaver, bli bedre på å si nei)	10	6	Bedre humør	8	6
Mer tid til familie og venner (skille mellom jobb og privatliv, mindre tilgjengelig for jobb i privat-tiden)	10	6	Bedre søvn	8	6
Verdier, holdninger og atferd (finne egne verdier for å forstå handlingsmønstre, stå for holdninger og meninger, styrke identitet)	11	7			
Bli en bedre leder, delegerer mer, oppnå mer tillit, gi veiledning og støtte	12	4			
Ta styring i eget liv	13	3			

*Rangering

**Nevnt av antall studenter

Eksempler på formuleringer av mål fra tre ledere er sitert nedenfor. De to første handler om fysiologi, mens den tredje dreier seg mer om en selvutviklingsprosess og viktigheten av spesifikke målsettinger.

Trene styrke/kondisjon minst en gang i uken og gå minimum 45 minutter på tur de andre dagene. Kutte sukkerholdig småpising i ukedagene.

Øke kondisjon og utholdenhet gjennom mer fysisk aktivitet, slik at jeg har bedre mental styrke til krevende oppgaver. Redusere sukker i kostholdet slik at jeg får mer overskudd og energi.

Noe jeg vil ta med meg til neste runde i erfaringslæresyklusen, er hvordan jeg jobber med målene for egen selvutvikling og muligens gjøre dem enda mer spesifikke. Samtidig kunne det å i større grad forplikte seg til målene, særlig hva angår målet om fysisk form, vært med og skape en sterkere psykologisk kontrakt.

Det er tydelig at lederne understreker viktigheten av konkrete målsettinger i en selvutviklingsprosess. Samtidig kommer det frem av studien, som ikke er dokumentert i tidligere forskning på selvledelse, at de viktigste målområdene er energibalansen samt effektivitet, produktivitet og prioriteringer.

Når det gjelder oppnådde resultater blant lederne, topper styrket energibalanse og mentalt og fysisk overskudd resultatslisten (se tabell 2). Etter energibalanse og overskudd følger indre ro (fravær av stress), selvinnsikt og mestringstro. Indre ro, som i Schwartz (1992) sitt verdiunivers er tilsvarende indre harmoni (fred med meg selv / fri for indre konflikter) og løsrivelse (fra bekymringer) er konsekvenser av øvelsene og treningen som lederne anvendte og samsvarer med hva teorien forklarer som helsebringende effekter av innsatsen. Dette funnet støttes også av følgende sitat fra en av lederne i utvalget som også indikerer sammenhenger mellom selvinnsikt, øvelser og trening, energibalanse, overskudd og tankesett:

Den største innsikten denne prosessen har gitt meg, er at god energibalanse er avgjørende for meg for å lykkes med mine øvrige utfordringer. Selvobservasjon har gitt meg innsikt i at jeg ofte inntar en offer-rolle. I perioder hvor jeg har lite energi og en dårlig energibalanse, inntar jeg lettere offerrollen i livet mitt enn aktørrollen. Har jeg derimot en god energibalanse og mye energi, har jeg mye lettere for å skape et vekstorientert tankesett, og innta aktørrollen. Fysisk aktivitet er jeg motivert for å gjennomføre, så dette har gått veldig bra. Jeg har stort sett hatt minst ei aktivitetsøkt hver dag.

Fysisk aktivitet er også dokumentert å påvirke hjernens nettverk og koplinger positivt (Douw et al., 2014). Den rapporterte følelsen av indre ro og styrket mestringstro kan nok forklares i en viss grad med at en reduksjon av stresshormonet kortisol ved fysisk aktivitet påvirker blodsukkeret og blodtrykket positivt (Berg & Otterholt, 2020). For store mengder av kortisol vil dessuten blokkere læring (Dinse et al., 2017) og hukommelsen midlertidig (Wolf, 2009), noe som antagelig vil påvirke mestringstroen negativt. Dermed understøttes også mestringsorientert selvledelse som en del av sunn selvledelse og koplinger til energiorientert selvledelse, mental form og fysisk aktivitet. Følgende sitat viser refleksjoner omkring

prosessen om hvordan sunn livsstil påvirker opplevelsen av mentalt og fysisk overskudd:

Ved å jobbe med denne oppgaven har jeg kommet frem til at det å velge en livsstil som bedrer mentalt og fysisk overskudd, i seg selv er en selvledelsesstrategi, så vel som et viktig premiss for å få det overskuddet som trengs for å bedre kunne lede meg selv. Begrepet selvledelse kan samtidig ses på som et frigjøringsprosjekt, hvor det handler om å anerkjenne at man har muligheter for påvirkning i alle sammenhenger.

Det er flere forklaringer på hvorfor lederne opplever bedret energiblans, mentalt og fysisk overskudd og indre ro. En forklaring er at ved fysisk aktivitet produseres signalstoffet serotonin, som har betydning (riktig nivå/mengde) for søvn, hukommelse, humør og en rekke kognitive funksjoner (Danielsen, 2020), i tillegg til våkenhet og oppmerksomhet (Hassel, 2020). Styrkede eksekutive funksjoner (endring i tankervirksomhet), bedre humør og reduksjon av stressfølelser kan også forklare ved økt produksjon av dopamin (Winter et al., 2007) og reduksjon av stresshormonet kortisol (Hill et al., 2008). Og peptidet endorfin, som produseres i kroppen under og etter fysisk aktivitet, har en velværevirkning på kroppen tilsvarende effekten av morfin (Nguyen et al., 2021), som kan forklare ledernes opplevelse av indre ro som et viktig resultat av selvutviklingsprosessene og viktigheten av fysiologi og spesielt fysisk trening.

Av tabell 2 kommer det frem at flere ledere har oppnådd resultater relatert til flere områder som oppmerksomhet (støtter hyperfokus-begrepet), fysiologi, følelser, motivasjon og tanker. Sitatene nedenfor fra tre ledere indikerer at begrepene er sammenkoplede hvor investeringer i øvelser og fysisk aktivitet fører til en rekke positive effekter.

Jeg har derfor satt meg som nytt mål at jeg skal bli enda flinkere på å fokusere, utvikle min indre dialog og å forbedre min fysiologi. Jeg har satt meg som mål å gå ned de 10 kiloene som jeg har lagt på meg siden 2016. Jeg skal utøve 15 minutter mindfulness for å trene min oppmerksomhet. Jeg skal ha som mål å få minimum 7 timer søvn hver natt.

Jeg var i begynnelsen redd for at motivasjonen min skulle svikte meg. Men som med følelser har jeg lært at motivasjonen min kommer og går. Ofte trenger jeg

bare begynne med en handling, uten å tenke for mye på forhånd, for å bli motivert. På denne måten unngår jeg at tankene mine gjør motstand.

Det er krevende å jobbe med seg selv på denne måten. Flere ganger i perioden har det glippet, jeg har rett og slett ikke hatt overskudd og vilje nok til å ta tak i spesielt tankesettet mitt. Men selv om det har glippet, har jeg fortsatt med treningen neste dag.

Styrket selvbevissthet og selvvinnsikt, blant annet om egne følelser, er blant de viktigste tre resultatene som flest ledere har oppnådd. Tat og Zeitel-Bank (2013) foreslo at flere selvledelseskompetanser bør bli utviklet, som for eksempel empati. En bedre forståelse av egne behov, følelser og begrensninger kan bidra til styrket forståelse for de samme områdene hos andre. Dermed er forutsetningene for utvikling av empati og respekt for andre til stede for ledere som gjennomfører tilsvarende treningsprogrammer.

Konklusjon

Å praktisere sunn selvledelse ved å iverksette strategier for å nå kortsiktige og langsiktige mål er krevende og bør starte med selvevalueringer (se selvevaluering 1–5 i appendiks). Følgende sitat fra en av lederne oppsummerer selvutviklingsprosessen slik: «Denne reisen har vært utfordrende, men også veldig spennende og givende. Selvledelse er noe jeg kommer til å fortsette å jobbe med, siden endring ikke er gjort over natten. Jeg kommer til å fortsette å trene både bevisst og ubevisst.» Funnene prioriterte utviklingsområder, mål, øvelser, metoder og trening, og oppnådde resultater støtter det teoretiske rammeverket (se figur 1). Eksplisitte funn legitimerer både energi- og mestringsorientert selvledelse som to av tre delkomponenter (retninger) av sunn selvledelse. Målene og resultatene som er spesielt koplet til fysiologi, mentalt og fysisk overskudd og indre ro, er basert på endringer i rutiner, vaner, uvaner og atferd. Covid-pandemien kan ha påvirket ledernes prioriterte utviklingsområder og mål. Likevel, denne prosessen lederne har vært igjennom, indikerer tydelig at den er forankret i sunne verdier. Lederne endringer mot sunnere vaner og rutiner med overbevisende helsebringende effekter understøtter

verdi- og atferdsorientert selvledelse som den tredje komponenten i sunn selvledelse.

Referanser

- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Ashinoff, B. K. & Abu-Akel, A. (2021). Hyperfocus: The forgotten frontier of attention. *Psychological Research*, 85(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s00426-019-01245-8>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Basso, J. C. & Suzuki, W. A. (2017). The effects of acute exercise on mood, cognition, neurophysiology, and neurochemical pathways: a review. *Brain Plasticity*, 2(2), 127–152. <https://doi.org/10.3233/BPL-160040>
- Berg, J. P. & Otterholt, E. (2020, 30. juni). Kortisol. I *Store medisinske leksikon*. <https://sml.sn.no/kortisol>
- Bjerke, R. & Elvekrok, I. (2021). Sponsorship-based health care programs and their impact on employees' motivation for physical activity. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 194–217. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1735471>
- Bjerke, R. & Kirkesaether, E. (2020). How should sponsorship activation work? A sports event and athlete-based brand building framework (SEA-BB) capturing an internal and external route. *Event Management*, 24(6), 711–733. <https://doi.org/10.3727/152599519X15506259856002>
- Bjerke, R. (2020a). Towards a HR framework for developing a health-promoting performance culture at work: A Norwegian health care management case study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9164. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249164>
- Bjerke, R. (2020b). Helseledelse på arbeidsplassen – sunn prestasjonskultur og individuelle HR-drivere bak organisatoriske prestasjoner. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (s. 53–86). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch2>
- Brand, S., Holsboer-Trachsler, E., Naranjo, J. R. & Schmidt, S. (2012). Influence of mindfulness practice on cortisol and sleep in long-term and short-term meditators. *Neuropsychobiology*, 65(3), 109–118. <https://doi.org/10.1159/000330362>

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Burton, A., Burgess, C., Dean, S., Koutsopoulou, G. Z. & Hugh-Jones, S. (2017). How effective are mindfulness-based interventions for reducing stress among healthcare professionals? A systematic review and meta-analysis. *Stress and Health*, 33(1), 3–13. <https://doi.org/10.1002/smi.2673>
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L. & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. I A. Tashakkori & C. Teddlie (Red.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (s. 209–240). Sage Publications.
- Danielsen, F.-O. (2020). SSRI (selektive serotoninreopptakshemmere). I *Store medisinske leksikon*. Hentet 27. august 2021 fra https://sml.sn.no/SSRI_-_selektive_serotoninreopptakshemmere
- Dinse, H. R., Kattenstroth, J. C., Lenz, M., Tegenthoff, M. & Wolf, O. T. (2017). The stress hormone cortisol blocks perceptual learning in humans. *Psychoneuroendocrinology*, 77, 63–67. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2016.12.002>
- D’Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105–120.
- Douw, L., Nieboer, D., van Dijk, B. W., Stam, C. J. & Twisk, J. W. (2014). A healthy brain in a healthy body: Brain network correlates of physical and mental fitness. *PLoS One*, 9(2), e88202. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0088202>
- Dunbar, R. I., Kaskatis, K., MacDonald, I. & Barra, V. (2012). Performance of music elevates pain threshold and positive affect: Implications for the evolutionary function of music. *Evolutionary psychology*, 10(4), 147470491201000403.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. John Wiley & Sons.
- Fadinger, H. & Schymik, J. (2020). The costs and benefits of home office during the covid-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for germany. *Covid Economics*, 9(24), 107–134.
- Folkhelseinstituttet. (2022). *Framtidens utfordringer for folkehelsen*. Hentet 10. november 2022 fra <https://www.fhi.no/nettpub/fremtidens-utfordringer-for-folkehelsen/om-rapporten/sammendrag/>

- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185–204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Fritz, C., Lam, C. F. & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28–39. <https://doi.org/10.5465/amp.25.3.zol28>
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–606. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1870>
- Gray, A. W., Parkinson, B. & Dunbar, R. I. (2015). Laughter's influence on the intimacy of self-disclosure. *Human Nature*, 26(1), 28–43. <https://doi.org/10.1007/s12110-015-9225-8>
- Hassel, B. (2020). Serotonin. I *Store medisinske leksikon*. Hentet 27. august 2021 fra <https://sml.sn.no/serotonin>
- Heaphy, E. D. & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137–162. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27749365>
- Hill, E. E., Zack, E., Battaglini, C., Viru, M., Viru, A. & Hackney, A. C. (2008). Exercise and circulating cortisol levels: The intensity threshold effect. *Journal of Endocrinological Investigation*, 31(7), 587–591.
- Hopkins, D. J. & King, G. (2010). A method of automated nonparametric content analysis for social science. *American Journal of Political Science*, 54(1), 229–247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2009.00428.x>
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T. & Stephenson, D. (2015). Loneliness and social isolation as risk factors for mortality: A meta-analytic review. *Perspectives on Psychological Science*, 10(2), 227–237. <https://doi.org/10.1177/1745691614568352>
- Homer, P. M., Kahle, L. R., 1988. A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of Social Psychology*, 54(4), 638–646. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.4.638>
- Houghton, J. D., Dawley, D. & DiLiello, T. C. (2012a). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216–232.
- Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P. & Manz, C. C. (2012b). Effective stress management: A model of emotional intelligence, self-leadership, and student stress coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220–238. <https://doi.org/10.1177/1052562911430205>

- Howrigan, D. P. & MacDonald, K. B. (2008). Humor as a mental fitness indicator. *Evolutionary Psychology*, 6(4), 652–666. <https://doi.org/10.1177/147470490800600411>
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Ind, N. & Bjerke, R. (2007). *Branding governance: A participatory approach to the brand building process*. Wiley and Sons.
- Ind, N. (Red.). (2017). *Branding inside out: Internal branding in theory and practice*. Kogan Page Publishers.
- Kamarck, T. W., Schwartz, J. E., Shiffman, S., Muldoon, M. F., Sutton-Tyrrell, K. & Janicki, D. L. (2005). Psychosocial stress and cardiovascular risk: What is the role of daily experience? *Journal of Personality*, 73(6), 1749–1774. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2005.00365.x>
- Karp, T. (2016). *Til meg selv: Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv: Om selvledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2015). Is willpower important in acts of leadership? *Leadership*, 11(1), 20–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013498406>
- Kozasa, E. H., Sato, J. R., Lacerda, S. S., Barreiros, M. A., Radvany, J., Russell, T. A., Sanches, L. G., Mello, L. E. A. M. & Amaro, E. Jr. (2012). Meditation training increases brain efficiency in an attention task. *Neuroimage*, 59(1), 745–749. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2011.06.088>
- Kozłowska, K. (2013). Stress, distress, and bodytalk: Co-constructing formulations with patients who present with somatic symptoms. *Harvard Review of Psychiatry*, 21(6), 314–333. <https://doi.org/10.1097/HRP.0000000000000008>
- Kozłowska, K., Walker, P., McLean, L. & Carrive, P. (2015). Fear and the defense cascade: Clinical implications and management. *Harvard Review of Psychiatry*, 23(4), 263–287. <https://doi.org/10.1097/HRP.0000000000000008>
- Lacy, S., Watson, B. R., Riffe, D. & Lovejoy, J. (2015). Issues and best practices in content analysis. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(4), 791–811. <https://doi.org/10.1177/1077699015607338>
- Lovelace, K., Manz, C. & Alves, J. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374–387. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>
- Machin, A. J. & Dunbar, R. I. M. (2011). The brain opioid theory of social attachment: A review of the evidence. *Behaviour*, 148, 985–1025.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585–600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>

- Manz, C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M. & Pearce, C. (2016). Whistle while you work: Toward a model of emotional self-leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 374–386. <https://doi.org/10.1177/1548051816655993>
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250–260. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.250>
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–95. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., Houghton, J. D., Sardeshmukh, S. R., Goldsby, M. & Godwin, J. L. (2013). Self-leadership: A cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of Small Business & entrepreneurship*, 26(5), 463–480. <https://doi.org/10.1080/08276331.2013.876762>
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 631–699. <https://doi.org/10.1002/job.4030130705>
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N)
- Nguyen, B. J., Meer, E. A. & Nguyen, J. E. (2021). GME: Gym in medical education-maintaining physical and mental well being during the COVID-19 pandemic. *Journal of Wellness*, 3(1), 8. <https://doi.org/10.18297/jwellness/vol3/iss1/8>
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M. & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- Porges, S. W. (2001). The polyvagal theory: Phylogenetic substrates of a social nervous system. *International Journal of Psychophysiology*, 42(2), 123–146. [https://doi.org/10.1016/S0167-8760\(01\)00162-3](https://doi.org/10.1016/S0167-8760(01)00162-3)
- Pronk, N. P. & Kottke, T. E. (2009). Physical activity promotion as a strategic corporate priority to improve worker health and business performance. *Preventive medicine*, 49(4), 316–321. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2009.06.025>
- Proper, K. I., Van den Heuvel, S. G., De Vroome, E. M., Hildebrandt, V. H. & Van der Beek, A. J. (2006). Dose–response relation between physical activity and sick leave. *British Journal of Sports medicine*, 40(2), 173–178. <http://dx.doi.org/10.1136/bjism.2005.022327>
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523–538. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I)

- Riffe, D., Lacy, S. & Fico, F. (2014). *Analyzing media messages: Using quantitative content analysis in research* (3. utg.). Routledge.
- Rigotti, T., Schyns, B. & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238–255. <https://doi.org/10.1177/1069072707305763>
- Robinson, P., Oades, L. & Caputi, P. (2015). Conceptualising and measuring mental fitness: A Delphi study. *International Journal of Wellbeing*, 5(1), 53–73. <https://doi.org/10.5502/ijw.v5i1.4>
- Rocco, T. S. & Plakhotnik, M. S. (2009). Literature reviews, conceptual frameworks, and theoretical frameworks: Terms, functions, and distinctions. *Human Resource Development Review*, 8(1), 120–130. <https://doi.org/10.1177/1534484309332617>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social Psychology*, 25, 1–65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*, 85(10), 63–73. <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>
- Shraga, O. & Shirom, A. (2009). The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relations*, 62(2), 271–291. <https://doi.org/10.1177/0018726708100360>
- Statistisk sentralbyrå. (2022a). *Sykefravær* [Statistikk]. Hentet 10. november 2022 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/sykefravaer>
- Statistisk sentralbyrå. (2022b). *Helseregnskap* [Statistikk]. Hentet 10. november 2022 fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nasjonalregnskap/statistikk/helseregnskap>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Sturm, R. & An, R. (2014). Obesity and economic environments. *CA: A Cancer Journal for Clinicians*, 64(5), 337–350. <https://doi.org/10.3322/caac.21237>
- Tat, U. & Zeitel-Bank, N. (2013, June). Self-leadership development: The link between body, mind, and reflection. *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013*, 4, 183–189.
- Tetrick, L. E. & Quick, J. C. (2003). Prevention at work: Public health in occupational settings. I J. C. Quick & L. E. Tetrick (Red.), *Handbook of occupational health psychology* (s. 3–17). American Psychological Association.
- Tollenaar, M. S., Elzinga, B. M., Spinhoven, P. & Everaerd, W. A. (2008). The effects of cortisol increase on long-term memory retrieval during and after acute

- psychosocial stress. *Acta Psychologica*, 127(3), 542–552. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2007.10.007>
- Von Gaudecker, H.-M., Holler, R., Janys, L., Siflinger, B. & Zimpelmann, C. (2020). Labour supply in the early stages of the COVID-19 pandemic: Empirical evidence on hours, home office, and expectations. IZA Discussion Paper No. 13158. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3579251>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage.
- Wilkins, J. & Eisenbraun, A. J. (2009). Humor theories and the physiological benefits of laughter. *Holistic Nursing Practice*, 23(6), 349–354. <https://doi.org/10.1097/HNP.0b013e3181bf37ad>
- Winter, B., Breitenstein, C., Mooren, F. C., Voelker, K., Fobker, M., Lechtermann, A., Krueger, K., Fromme, A., Korsukewitz, C., Floel, A. & Knecht, S. (2007). High impact running improves learning. *Neurobiology of Learning and Memory*, 87(4), 597–609. <https://doi.org/10.1016/j.nlm.2006.11.003>
- Wolf, O. T. (2009). Stress and memory in humans: twelve years of progress? *Brain Research*, 1293, 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.brainres.2009.04.013>

Appendiks

Selvevaluering 1 kan du bruke til å evaluere din egen selvledelsesevne basert på tidligere selvledelsesteori, som handler om målsetting, selvsnakk, visualisering, belønning og mestringstro. Du kan krysse av for tallverdien som passer best på en skala fra 1–5, hvor 1 står for helt uenig og 5 for helt enig. Dermed kan du evaluere og styrke din egen selvinnsett ved å oppdage styrker og utfordringer. Desto høyere poengsum, jo bedre.

Selvevaluering 1. Selvledelse, hvor god er du til å lede deg selv? (Houghton et al., 2012a)

1. Jeg setter spesifikke mål for mine egne prestasjoner.
2. Jeg gjør et poeng ut av å følge med på hvor godt jeg har det på jobben.
3. Jeg jobber mot spesifikke mål jeg har satt for meg selv.
4. Jeg visualiserer at jeg klarer å utføre en oppgave før jeg faktisk gjør den.
5. Noen ganger ser jeg for meg en vellykket prestasjon før jeg faktisk gjør oppgaven.
6. Når jeg har fullført en oppgave, belønner jeg ofte meg selv med noe jeg liker.
7. Noen ganger snakker jeg til meg selv (høyt eller i hodet) for å jobbe meg gjennom vanskelige situasjoner.
8. Jeg prøver å vurdere nøyaktigheten av troen på meg selv i situasjoner jeg har problemer med.
9. Jeg tenker over mine egne overbevisninger og antakelser hver gang jeg møter en vanskelig situasjon.

I selvevaluering 2 kan du først velge hvilke verdier som er viktige som rettleidende prinsipper i ditt liv (verdier som kan ligge til grunn for prioriteringer, beslutninger og egen atferd). Så kan du bruke samme skala som over (1–5). Desto høyere tall, jo viktigere er verdien for deg.

Selvevaluering 2. Verdiunivers basert på Schwartz (1992) og sitert i Bjerke et al. (2005)

Terminale verdier (livssynsverdier):

1. Likhet: *like muligheter for alle*
2. Indre harmoni: *i fred med meg selv / fri for indre konflikter*
3. Sosial makt: *kontroll over andre, dominans*
4. Fornøyelse: *å nyte livet, tilfredsstillende ønsker*
5. Frihet: *frihet til å handle og tenke*
6. Et åndelig liv: *fokus på det åndelige og ikke-materielle goder*
7. Følelse av tilhørighet: *følelse av at andre bryr seg om meg*
8. Sosial orden: *et stabilt samfunn*
9. Et spennende liv: *stimulerende erfaringer*
10. Mening med livet: *formål, hensikt med livet*
11. Høflighet: *oppmerksomhet, gode manerer*
12. Velstand: *materielle goder og penger*
13. Nasjonal sikkerhet: *beskyttelse av landet mot fiender*
14. Selvrespekt: *tro på egen verdi*
15. Gjengjelde tjenester: *unngå å stå i taknemlighetsgjeld*
16. Kreativitet: *fantasirik, skapende*
17. Fred i verden: *uten krig og konflikter*
18. Respekt for tradisjoner: *vedlikeholde vaner og ritualer*
19. Moden kjærlighet: *dyp emosjonell og åndelig intimitet*
20. Selvdisiplin: *behersket, motstand mot fristelse*
21. Løsrivelse: *fra bekymringer*
22. Et trygt familieliv: *trygghet for sine nærmeste*
23. Sosial anerkjennelse: *respekt, anerkjent av andre*
24. Forent med naturen: *leve i pakt med naturen*
25. Et variert liv: *fylt med utfordringer, nyheter og endring*
26. Visdom: *en moden forståelse i livet*
27. Autoritet: *retten til å lede og bestemme*
28. Sant vennskap: *nære, støttende venner*
29. En vakker verden: *skjønnhet i natur og kunst*
30. Rettferdighet: *korrigere urettferdighet og bry seg om de svake*

Instrumentelle verdier (atferdsverdier):

31. Uavhengig: *å stole på seg selv, selvstendig*
32. Moderat: *unngå ekstreme meninger, handlinger*
33. Lojal: *trofast mot mine venner, grupper*
34. Ambisiøs: *hardtarbeidende, målbevisst, ærgjerrig*
35. Vidsynt: *åpen, tolerant overfor ulike ideer og livssyn*
36. Beskjeden: *ydmyk, ærbødig*
37. Dristig: *vågal, søke risiko*
38. Miljøbevisst: *beskytte natur og miljø*
39. Innflytelsesrik: *ha påvirkning på mennesker og hendelser*
40. Respekt for andre: *vise respekt for familiemedlemmer, venner og kolleger*
41. Velge egne mål: *velge mål og formål*
42. Sunn: *ikke være syk fysisk eller mentalt*
43. Dyktig: *kompetent, effektiv*
44. Akseptere min del i livet: *finne seg i det livet fører med seg*
45. Ærlig: *oppriktig, genuin*
46. Vedlikeholde image: *beskytte mitt «ansikt», opprettholde personlig image*
47. Lydig: *pliktoppfyllende, tilfredsstillende krav*
48. Intelligent: *logisk, tenkende*
49. Hjelpsom: *jobbe for andres velstand*
50. More seg over livet: *more seg over mat, sex, lek, fritid og så videre*
51. Religiøs: *religiøs tro*
52. Ansvarsfull: *pålitelig, til å stole på*
53. Nysgjerrig: *interessert i alt, utforskende*
54. Tilgivende/Forsønlig: *villig til å tilgi andre*
55. Suksessfull: *oppnå mål*
56. Ordentlig/Ren: *renslig, ryddig*

Selvevaluering 3. Mestringstro – hvor sterk tro har du på egen mestring i jobbsammenheng?

(Rigotti et al., 2008)

Her kan du bruke skalaen 1–5 på samme måte som i selvevaluering 1. Hvis du oppnår en lav poengsum, bør du søke selvinnsikt i hvorfor (riktig jobb, medarbeiderrelasjoner, kompetanse, motivasjon, måten du jobber på, energinivå o.l.) og så initiere tiltak.

1. Jeg er rolig når jeg står overfor vanskeligheter i jobben min, fordi jeg kan stole på mine evner.
2. Når jeg blir konfrontert med et problem i jobben min, finner jeg vanligvis flere løsninger.
3. Uansett hva som kommer i veien i jobben min, takler jeg det vanligvis.
4. Mine tidligere erfaringer i jobben min har forberedt meg godt til min jobbfremtid.
5. Jeg når målene som jeg satte meg i jobben min.
6. Jeg føler meg forberedt på de fleste kravene i jobben min.

Selvevaluering 4. Hverdagsenergien – er du på vei til en energikrise? (Schwartz & McCarthy, 2007)

Her kan du også bruke samme skala som over (1–5).

Kropp, helse og pleie:

1. Jeg får sjelden 7–8 timer søvn hver natt og våkner ofte opp trøtt.
2. Jeg dropper ofte frokost eller velger mat med lite næring.
3. Jeg tar sjelden pauser for å lade opp batteriene i løpet av dagen.
4. Jeg spiser ofte lunch ved pulten eller dropper å spise.

Hode fokus og tankevirksomhet:

1. Jeg opplever det vanskelig å fokusere på en ting av gangen og blir lett distraheret.

2. Jeg bruker mye tid på å reagere på umiddelbare kriser og krav fremfor å fokusere på aktiviteter med langsiktig verdi.
3. Jeg bruker ikke nok tid på å reflektere strategisk og kreativ tenkning.
4. Jeg jobber på kvelder og i helger og tar aldri fra e-post-innboksen.

Følelser, uttrykk og sinnsstemning:

1. Jeg føler meg ofte irritabel, utålmodig eller engstelig på arbeid, spesielt når arbeidet er krevende.
2. Jeg har ikke nok tid med min familie og kjære, og når jeg er med dem, er jeg ikke alltid virkelig med dem.
3. Jeg har for lite tid til aktivitetene som jeg liker best.
4. Jeg stopper ikke ofte nok opp og uttrykker min takknemlighet til andre eller nyter egne prestasjoner og velsignelser.

Kraft, mening og innsats:

5. Jeg bruker ikke nok tid til å jobbe med det jeg er flinkest til og synes er mest gøy.
6. Jeg opplever store gap mellom hva jeg sier er mest viktig for meg i livet, og hvordan jeg faktisk delegerer min tid og energi.
7. Jeg tar avgjørelser på jobb som ofte er påvirket av eksterne krav fremfor en sterk følelse av mitt eget formål.
8. Jeg bruker ikke nok tid og energi på å være et positivt tilskudd for menneskene rundt meg og i verden.

Selvevaluering 5. Min mentale form (basert på Gray et al. (2015), Holt-Lunstad et al. (2015), Machin & Dunbar (2011), Manz et al. (2016), Robinson et al. (2015) og Wilkins & Eisenbraun (2009))

Her kan du også bruke samme skala som over (1–5).

Min mentale form:

1. Jeg er generelt positiv.
2. Jeg er en glad person.
3. Jeg føler meg tilfreds.
4. Jeg er sjelden negativ.
5. Jeg ler mye i sosiale settinger.
6. Når noe negativt skjer meg, finner jeg noe positivt ved det.
7. Når jeg tenker på fortiden, tenker jeg oftest på det positive.
8. Jeg holder på minner om positive opplevelser.

Arbeidsgiver-merkevarebygging med et mangfoldsfokus: En analyse av norske selskapers nettsider

Laura E. M. Traavik

Høgskolen Kristiania

Cathrine Seierstad

Universitetet i Sørøst-Norge og Høgskolen Kristiania

Abstract: In this chapter we examine how 58 of the largest Norwegian companies across nine industries profile and communicate equality, diversity, and inclusion (EDI) on their websites. As a result of market and workforce changes, there is an increasing demand for labour and need for organizations to attract a wider range of employees. The chapter builds on ideas and methodologies from recent international desktop studies (e.g. Jonsen et al. Griebler, 2021; Point & Singh, 2003; Singh & Point 2006), which have shown that companies are increasingly profiling EDI and using it for employer branding, a strategic human resource approach to recruit talent. We find that in terms of EDI profiling, Norwegian companies seem to be lagging in comparison to other European companies, for example, those in the UK. In our sample we found that while diversity and inclusion are mentioned on company websites, most Norwegian companies fail to include a clear definition, or they provide a rather simple definition of diversity (focusing on only some dimensions, such as gender). None of the nine industries (and few companies in general) profile or communicate an integrated and complex approach to EDI. This leads us to propose that there is an opportunity for Norwegian companies to use their websites to build their employer brand around EDI. We do find variety between sectors, with finance and consulting profiling and communicating more about EDI than other sectors in our sample. Implications for HR recruitment strategies in Norwegian companies are discussed.

Keywords: diversity, companies, web pages, recruitment, talent, employer branding

Sitering: Traavik, L. E. M. & Seierstad, C. (2023). Arbeidsgiver-merkevarebygging med et mangfoldsfokus: En analyse av norske selskapers nettsider. I A. N. Thon, L. E. M. Traavik & K. A. Vedøy (Red.), *HR i møte med det nye arbeidslivet* (Kap. 10, s. 231–255). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.192.ch10>

Lisens: CC-BY 4.0

Introduksjon

Globalisering og demografisk utvikling og endring i arbeidsstyrken betyr at norske arbeidsplasser er, og vil bli, mer mangfoldige, og parallelt vil det være et sterkt behov for arbeidskraft og talenter. I Norge, som i resten av verden, har det vært en økende interesse for mangfold i arbeidslivet og mangfold og inkludering innad i selskaper, både innenfor forskning og i praksis (jf. Abramovic & Traavik, 2017; Brenna & Solheim, 2018; Drange, 2014; Hansen & Seierstad, 2017; Kirton & Green, 2017; Midtbøen & Rogstad, 2012; Oslo kommune, 2023; Umblijs et al., 2022). Fakta er at Norge har økende innvandring fra forskjellige land, endring i kjønnsbalansen i både utdanning og i arbeidsmarkedet, mer søkelys på kjønnsidentitet og seksuell legning, variasjoner i funksjons- evne samt en aldrende befolkning (Statistisk sentralbyrå, 2023). Dette gjør at selskaper aktivt må jobbe for, og muligens tenke nytt med tanke på hvordan de skal gå frem for å tiltrekke seg og rekruttere en mer mangfoldig arbeidsstyrke.

Et strategisk HR-tiltak som har fått økt oppmerksomhet de siste 20 årene, er «employer branding», arbeidsgiver-merkevarebygging (Ambler & Barrow, 1996). Arbeidsgiver-merkevarebygging blir forklart av Theurer et al. (2018) som et område hvor HRM og markedsføring møtes, og som «involves internally and externally promoting a clear view of what makes a firm different and desirable as an employer» (Lievens, 2007, s. 51). Dette anses som viktig både når det gjelder å rekruttere og beholde ansatte. Selskaper kan profilere og kommunisere sine holdninger, verdier og satsingsområder i flere kanaler, inkludert på sine nettsider (samt på sosiale medier, som LinkedIn, Facebook, Twitter) (Jonsen et al., 2021).

Nettsider er en viktig del av et bedriftsimage og en mulighet for å kommunisere verdier, noe som kan lede til forbedrede rekrutteringsresultater (Lievens & Slaughter, 2016). Derfor er nettsider en sentral arena for selskaper å profilere og kommunisere sine holdninger til mangfold og inkludering, «mangfoldsprofilering». Forskning om rekruttering av mangfold viser at profilering og signaler om satsing på, arbeid med og interesser for mangfold og inkludering kan gjøre en organisasjon attraktiv for mennesker med forskjellige bakgrunner (Avery & McKay, 2006; Ng & Burke,

2005; Purdie-Vaughns et al., 2008). I Rapporten *Mangfold gir konkurransefortrinn – en ubenyttet ressurs for norske selskaper* konkluderer konsultentselskapet Accenture at «Mangfold i arbeidslivet har kommet for å bli, og vil bare få økt betydning i årene som kommer» (2016, s. 3), og derfor vil det være viktig at norske selskaper planlegger hvordan de kan rekruttere et bredt utvalg av arbeidstakere. I en nyere studie basert på data samlet inn fra selskapers nettsider på tvers av fem land finner Jonsen et al. (2021) at mangfold og inkludering kan være en betydningsfull del av merkevarebygging for selskapet. De fant også at det har blitt vanlig og forventet at selskaper kommuniserer og synliggjør sin mangfoldsforståelse, strategi og verdier; dette betyr noe for mulige arbeidstakere og ansatte. Men hva vet vi om norske selskapers kommunikasjon rundt mangfold?

I vår studie ser vi nærmere på en rekke av de største norske selskapene fra ni forskjellige bransjer for å finne ut hvordan de, i 2021, profilerer og kommuniserer rundt mangfold, likestilling og inkludering på sine nettsider. Vi ser spesielt på hvordan mangfold defineres, og hvordan selskapene synliggjør sin forståelse, policy og tilnærming til mangfold, likestilling og inkludering. Som nevnt, forskning understreker at det å jobbe med og ha en tydelig kommunisert mangfolds- og inkluderingsstrategi, og verdier rundt dette, kan være positivt for selskaper med tanke på rekruttering, bevaring av ansatte og omdømme (Avery & McKay, 2006; Ng & Burke, 2005; Purdie-Vaughns et al., 2008). Vi bygger i dette kapitlet på en analyse av 58 norske selskapers nettsider (analyse gjort i 2021). Selskapene tilhører, som nevnt, ni bransjer. Vi diskuterer våre funn i lys av HR-utfordringer i den norske konteksten og internasjonale trender når det gjelder mangfolds- og inkluderingsprofilering, arbeidsgivermerkevarebygging og rekruttering. Vårt bidrag er at vi utvikler kunnskap om mangfoldsprofilering og forståelse hos norske bedrifter, et område hvor det er økende både akademisk og kommersiell interesse, men hvor det er lite nyere forskning innenfor den norske konteksten.

I de følgende avsnittene vil vi gi en kort oppsummering av utviklingen av begrepet mangfold og dets betydning i den norske konteksten, og kobling til HR og arbeidsgiver-merkevarebygging. Deretter vil vi presentere metode etterfulgt av funn fra vår studie. Vi vil så diskutere hva vi kan lære av funnene og hvilken betydning de kan ha for norske selskaper.

Hva er mangfold, og hva er mangfold i Norge: utvikling og viktighet

Mangfoldsbegrepet og forskningen rundt dette har utviklet seg vesentlig gjennom de siste 30 årene (Ferdman, 2017; McKay & Avery, 2015; Mor Barak et al., 2016; Nkomo et al., 2019). Søkelyset på mangfold og mangfoldsledelse startet i USA på slutten av 1980-tallet, som et resultat av tilbakeslag mot utviklingen av antidiskriminering og likestillingsarbeid («affirmative action» i USA og «equal opportunity» i England/Europa). Tilnærmingen til mangfold utviklet seg fra en rettferdighetslogikk til å inkludere argumenter om forretningsnytte («business case»). Mangfold og mangfoldsledelse bygger på ideen om at selskaper bør tiltrekke seg en mangfoldig arbeidsstyrke, fordi man trenger å utnytte ressurser, forstå kunder / speile samfunnet, jobbe på nye måter, gi alle muligheter til å utvikle seg og dermed holde på ansatte. Det vil si, dette er en strategisk og nødvendig respons til demografisk endring, globalisering og internasjonalisering samt økt fokus på bærekraft. Sentralt her er HRs ansvar med rekruttering.

Men hva er mangfold? Begrepet mangfold varierer, det ser man i forskning samt i selskaper og strategier, og ikke minst mellom land og kontekster. Drange (2014, s. vi) argumenterer for at mangfold «beskriver grupper som består av personer med ulike individuelle kjennetegn som kjønn, alder, funksjons eller kulturell bakgrunn, men det brukes også om forskjeller i perspektiv, atferd og identitet». Traavik (2006, s. 23) understreker at mangfold er «et faktum og et resultat av at vi er mennesker: to individer er ikke identiske». Mangfold kan handle om individuelle egenskaper (f.eks. personlighet), demografiske og sosiale grupper (f.eks. etnisitet, norsk, skeiv) eller roller (mor, sykepleier). En viktig forskjell mellom trekkene ved individ og gruppe er at grupper skaper/har en sosial identitet, bærer en historisk makt eller avmakt, iverksetter mellom-gruppe-vurderinger som «oss og dem», og ofte bærer en status eller et stigma på gruppenivå (Mullen et al., 1992). På grunn av historisk diskriminering og ekskludering har forskningen hovedsakelig undersøkt mangfold i demografiske grupper som kjønn, rase, etnisitet, alder og seksuell legning. Disse demografiske grupperingene representerer en

institusjonalisert tilnærming ved å organisere mennesker i én kategori, der mennesker antas å være like hverandre, og hvor grupperingen er ansett som stabil, fast og enkel å ta i bruk (Clair et al., 2019).

Mangfoldsdefinisjoner i praksis (hva vi forsker på, og hva selskaper bygger strategi rundt) varierer fra én til flere dimensjoner og grupperinger som er mer komplekse og dynamiske (Clair et al., 2019; Nkomo et al., 2019). Det har skjedd endringer i tilnærmingen til og forståelsen av mangfold over tid (Oswick & Noon, 2014). De siste årene har det utviklet seg til å se på flere definisjoner eller dimensjoner og interseksjonalitet – som innebærer interaksjon mellom dimensjoner (Zanoni & Janssens, 2004) – samt beveget seg mot økt interesse for inkludering (Shore et al., 2018; Oswick & Noon, 2014). Selv om det ikke finnes én definisjon av mangfold, er det enighet om at en snever definisjon, med kun én eller to dimensjoner, er ufullstendig (Roberson, 2019). Roberson (2019) anbefaler i sin oppsummering om mangfoldsforskning i arbeidslivet en utvidelse av konseptualiseringen av mangfold, slik at vi ikke bare studerer eller ser på en liten «del» av mangfold, men at kompleksiteten tas opp.

Tatli et al. (2012) understreker hvordan mangfold i arbeidslivet ikke har en universell fast betydning (hvilke dimensjoner og hvilke grupper man fokuserer på, og hvordan), men kan variere fra land til land. Mangfold er kontekstuel, kontroversielt og tidsbestemt. Syed og Özbilgin (2009) hevder at mangfoldsledelse styres av et lands historie, sosiodemografisk utvikling, sosial politikk og lovverk. Definisjoner og rammer for mangfold er formet av den regulatoriske og historiske konteksten i landet og forskning påpeker at man og har «blindsoner» og tabuer (det man ikke snakker om) (Tatli et al., 2012). Tatli et al. (2012) viser at mangfoldstilnærming i Storbritannia hovedsakelig har vært rettet mot det flerkulturelle samfunnet, bygget på forretnings- og nytteargumenter (hvordan mangfold skaper verdier for selskaper) og har hatt en instrumentell tilnærming. Blindsoner er, ifølge Tatli et al. (2012), klasse og bruk av mer radikale strategier (som kvotering). I Frankrike er verdier rundt frihet, likhet og brorskap viktig, og mangfoldsledelse kjennetegnes ved en assimileringslogikk, der begreper som kultur og kjønn er i fokus. Blindsoner i den franske mangfoldsdiskursen

er diskriminering basert på etnisitet og religion (Tatli et al., 2012). I Tyskland har en mangfoldstilnærming vært bygd på en assimilerende idé om integrering av etniske minoriteter samt kjønn og likestilling. Tatli et al. (2012) argumenterer for at er diskriminering basert på etnisitet er en blindsoner i Tyskland. I Norge, som i andre skandinaviske land, viser forskning at likestilling (kjønn) og senere mangfold med fokus på etnisitet og nasjonal opprinnelse står mest sentralt (Billing & Sundin 2006; Calás et al., 2009).

Mangfold i Norge

Etnisk mangfold i Norge har økt betydelig de siste årene. Innvandrere og barn av innvandrere utgjør over 15 prosent av befolkningen og andelen er stadig økende (Statistisk sentralbyrå, 2021). Innvandrere kommer fra flere enn 200 land (Statistisk sentralbyrå, 2021), og det er mer arbeidsledighet blant innvandrere (9,7 %) enn generelt i befolkningen (4,6 %). Forskning om holdninger til innvandrere i Norge viser at 78 prosent av befolkningen mener at innvandrere flest gjør en nyttig innsats i norsk arbeidsliv, og 72 prosent tror at de beriker det kulturelle livet i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2021). I tillegg har Norge urfolk, samer, og flere nasjonale minoriteter. Andelen kvinner i arbeidsstyrken har økt og er nesten på samme nivå som menn (dog jobber flere deltid). Kvinner er, og har over en lengre periode vært, overrepresentert i høyere utdanning, men underrepresentert i ledende stillinger. I tillegg til kjønn og etnisitet har det også i Norge vært en økt bevissthet rundt aldring av befolkningen (Sønstebo, 2020) og andre mangfoldsdimensjoner som nedsatt funksjonsevne, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk, og religion og livssyn (Likestillings- og diskrimineringsombudet, 2021). Det er, og vil i de kommende år være, mer behov for å rekruttere arbeidstakere med forskjellig bakgrunn og arbeidstokken vil bli mer og mer mangfoldig.

Flere lover og initiativer har blitt innført og videreutviklet siden likestillingsloven ble introdusert i Norge i 1978, senest i 2021 (likestillings- og diskrimineringsloven, 2021, § 1-7). Loven om likestilling og forbud mot diskriminering er rettet mot flere grupper: Følgende grupper er nevnt:

«kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlige forhold med en person» (likestillings- og diskrimineringsloven, 2021, § 1-7). Fra 1. januar 2020 har det vært en endring i likestillings- og diskrimineringsloven med en forsterkning av aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP), der selskaper (offentlige og private) må *jobbe aktivt, målrettet og systematisk* for å sikre likestilling og drive forebyggende arbeid mot diskriminering samt rapportere på lønnsforskjeller og ufrivillig deltid (kjønn) (likestillings- og diskrimineringsloven, 2021, § 26). En viktig del av rapporteringen handler om rekruttering. En av de mest profilerte likestillings- og mangfoldsinitiativet i Norge de senere år er innføringen av kvoteringsregulering i det private, i ASA-styrer (med en regulering av minimum 40 % av hvert kjønn). Dette har resultert i en økning i andel kvinner i ASA-styrer fra syv til 40 prosent fra 2003 til 2008. Dette har satt Norge på kartet når det gjelder mangfold i toppledelsen, men forskning viser at loven ikke har hatt en klar dominoeffekt om mer mangfold utover kjønn eller utover der loven gjelder, i ASA-styrer (Seierstad et al., 2021). Dette har resultert i at Nærings- og fiskeridepartementet i mars 2023 hadde en høring om utvidet bruk av kvotering i norske styrer samt forsterket arbeid rundt mangfold i organisasjoner.

Traavik (2006) har påpekt hvordan næringslivet i Norge på tidlig 2000-tallet stod overfor to parallelle utfordringer, det å utvide mangfoldet i toppledelsen samt utnytte ressursen og kompetansen man har med en mangfoldig arbeidsstyrke. Dette er utfordringer som også er gjeldende i dag. Tidlig på 2000-tallet ble det også etterlyst å inkludere flere dimensjoner av mangfold, ikke bare kjønn og etnisitet (Traavik, 2006), og dette er fortsatt viktig.

I retorikken rundt mangfold i Norge de siste årene ses mangfold nesten utelukkende som en gevinst med klare forretningsargumenter (jf. Accenture, 2016; Brenna & Solheim, 2018). Dette konkurransefortrinns-perspektivet er ofte rettet mot én dimensjon, der enten kulturelt mangfold (nasjonalitet eller opprinnelsesland) eller kjønn har blitt fremhevet. Det har i Norge de senere årene vært en økt interesse for mangfoldsledelse, og det at selskaper har et bevisst og aktivt arbeid rundt mangfold

og inkludering fremheves som viktig. Dette innebærer en aktiv og strategisk innsats av HR for selskapers mangfolds- og inkluderingsarbeid.

HR og rekruttering for mangfold

Innenfor HR-forskning har likestilling og mangfold vært et tema i over 60 år (Triana et al., 2021). Som påpekt av Drange (2014), så favner mangfoldsledelse bredt og kan inkludere strategier som målrettet rekruttering eller trainee-programmer, mangfoldsutdanning og opplæring, karriereutvikling, nettverk, mentorordninger, målsetting osv. Et strategisk HR-tiltak, som kan være en del av en organisasjons mangfolds- og inkluderingsstrategi, er bruk av arbeidsgiver-merkevarebygging (Jonsen et al., 2021). For å tiltrekke talenter og bli ansett som en foretrukket arbeidsgiver kan selskaper synliggjøre at de jobber med mangfold og inkludering (Guerrier & Wilson, 2011; Roberson, 2013). Arbeidsgiver-merkevarebygging rundt mangfold og inkludering representerer en HR-strategi hvor en bedrifts forståelse og verdier er profilert og kommunisert for å tiltrekke seg og beholde en mangfoldig arbeidsstyrke samt arbeidstakere generelt som anser dette som viktige verdier.

Forskning viser at hvordan et selskap kommuniserer og definerer mangfold og inkludering eksternt, kan ha store konsekvenser for rekruttering, og også for omdømme eller image (Avery & McKay, 2006; Guerrier & Wilson, 2011; Jonsen et al., 2021; Ng & Bruke, 2005; Purdie-Vaughns et al., 2008). Ng og Burke (2005) fant at masterstudenter i Canada med innvandrerbakgrunn vurderer selskaper som en bedre arbeidsgiver når de hadde mangfold i rekrutteringsteksten, og både kvinner og etniske minoriteter anså det som viktig med mangfoldsprofilering når de besluttet hvilket selskap de skulle jobbe for. Men det er viktig å påpeke at selv om mangfoldsprofilering kan føre til at man når ut til ulike grupper i arbeidsstyrken, slik at selskaper kan få et bedre rekrutteringsgrunnlag, kan det også ha negative konsekvenser. Nyere forskning fra USA fant at mangfoldsinitiativ kan føre til at den dominerende majoritetsgruppen oppfatter disse initiativene som urettferdige (Dover et al., 2020). Derfor er en strategisk og bevisst tilnærming viktig slik at budskapet om inkludering for alle er tydelig.

Nettsidene til selskaper er ansett som en viktig informasjonskilde om bedriftens satsning på mennesker og et viktig verktøy for PR. Forskning viser at nettsider derfor kan være et viktig virkemiddel som kan gi selskaper konkurransefortrinn, da man kan kommunisere verdier som kan tiltrekke seg mulige arbeidstakere (Guerrier & Wilson, 2011; Williamson et al., 2008). Jonsen et al. (2021) studerte nettsider fra et arbeidsgivermerkevarebyggingsperspektiv og tok utgangspunkt i hvordan selskaper kommuniserte om mangfold og inkludering for å tiltrekke seg talenter, og dermed var aktive i «branding». De studerte nettsidene til 75 selskaper fra fem forskjellige land (Frankrike, Tyskland, Spania, Storbritannia og USA). Forskerne valgte selskaper basert på størrelse og at de kommuniserte rundt mangfold og inkludering på sine nettsider, og samlet data fra de respektive nettsidene. Jonsen et al. (2021) fant at arbeidsgivermerkevarebygging rundt mangfold og inkludering er vanlig i alle de studerte landene. De hevder at nettsider ofte er det første stedet arbeidssøkere søker for å få mer informasjon om en organisasjon, og dermed at det å kommunisere rundt mangfold og inkludering på nettsider var viktig for å rekruttere talenter (Jonsen et al., 2021). Allen et al. (2007) fant empirisk støtte for at informasjon om organisasjonen (nettsider), og ikke bare selve jobben, er svært viktig for arbeidssøkers holdninger og valg av arbeidsgiver.

En nå 20 år gammel studie publisert i Point og Singh (2003) og Singh og Point (2006) analyserte nettsidene til 241 av de største selskapene i åtte land (Frankrike, Tyskland, Sveits, Finland, Storbritannia, Sverige, Nederland og Norge). De undersøkte bedriftenes kommunikasjon/informasjon om likestilling og mangfold på deres nettsider. Studien inkluderte en analyse av 18 store norske selskapers nettsider. Point og Singh fant at nesten halvparten av de norske selskapene nevnte mangfold, men at få av dem hadde en presis definisjon av hva de faktisk mente med mangfold. Når det gjaldt de forskjellige mangfoldsdimensjonene, så fant forskerne at kultur var den dimensjonen som ble brukt hyppigst på norske nettsider, etterfulgt av kjønn, så alder og profesjon. Point og Singh (2003) fant store variasjoner mellom landene både i hvordan de definerte mangfold, og dimensjonene de inkluderte i begrepet. De fant for eksempel at i Storbritannia kommuniserte 86 prosent av bedriftene noe rundt

mangfold, men det var bare tilfellet for rundt halvparten av bedriftene fra de andre landene i studien, med unntak av Finland hvor kun 21 prosent av bedriftene kommuniserte noe rundt mangfold. Selv om Singh og Points studier inneholdt et lite og begrenset utvalg (inkludert fra Norge), presenterer de interessante funn for landene inkludert i studien både isolert sett og som sammenligning.

Vår studie bygger på ideer fra Jonsen et al. (2021) og Point og Singh (2003) samt Singh & Point (2006), og undersøker bedrifters nettsider og i hvilken grad nettsidene brukes for arbeidsgiver-merkevarebygging rundt mangfold og inkludering. Vi spør: *Hvordan profilerer og kommuniserer store norske selskaper om mangfold, likestilling og inkludering på sine nettsider?*

Metode

Studiedesign

Vi bygger i denne studien på ideer og metodiske tilnærminger fra Jonsen et al. (2021), Point & Sing (2003/2006) og Guerrier & Wilson (2011). Vi har en skrivebordstudietilnærming hvor vi har tatt for oss 58 av de største norske selskaperes nettsider i perioden april–mai 2021. Kriteriene for å inkludere virksomheter var basert på størrelse og bransje. Vi ønsket å få en oversikt over forskjellige selskapers tilnærming til mangfold på tvers av bransjer. Verken Jonsen et al. (2021), Point og Singh (2003) eller Singh & Point (2006) analyserte på bransjenivå, noe som er naturlig basert på deres relativt lave antall selskaper i de forskjellige landene og der interessen var på sammenligning mellom land. Vi mener likevel det er en svakhet ved deres studier, og vi har derfor en bevisst strategi når det gjelder å ha de største selskapene fra forskjellige bransjer representert. Bransjene som er representert i vår studie, er: bygg, industri, naturbruk, overnatting og service, IT, varehandel, transport, konsulentbransjen og finans. Antall selskaper i hver bransje varierer fra fire til syv, i de fleste bransjene har vi syv aktører. Grunnen til variasjonen er at vi kun ønsket å inkludere de største og viktigste aktørene i hver bransje, samtidig som de skal være store i norsk målestokk. Selskapene ble identifisert med bruk av Kapital Norges liste over de 500 største selskapene (Næss, 2020) og Statistisk sentralbyrå (SSB) sin klassifisering.

Datainnsamling

Etter å ha identifisert selskaper tok vi utgangspunkt i de respektive selskapenes nettsider og søkte i søkefunksjonen etter informasjon om mangfold, likestilling og inkludering. Hvis selskapet ikke hadde en søkefunksjon eller vi ikke fikk noen treff på søkeordene, tok vi for oss områder på selskapenes hjemmesider, som «Om oss», «Hvem er vi» og «Karriere» – som ofte profilerer mangfold og inkluderingsverdier og forståelse for disse områdene. Utgangspunktet var å finne ut hvor «synlig» mangfold og inkludering var på selskapets nettsider, og derfor leste vi ikke vedleggsrapporter eller årsrapporter. Vi er interessert i arbeidsgiver-merkevarebygging og profilering av mangfold og inkludering, og derfor fokuserte vi på det som ble presentert aktivt (og ikke «gjemt» i en rapport). Vi søkte på selskapenes norske og engelske nettsider (om de hadde det) og brukte både norske og engelske søkeord. Vi søkte spesifikt på ordene mangfold/diversity, inkludering/inclusion, likestilling/equality, kjønn/gender, etnisitet/ethnicity, alder/age, funksjonsevne/disability. Vi samlet så informasjon om det vi fant i disse søkene, og var spesielt interessert i: definisjon av mangfold/diversity – hvilke grupper som er nevnt som mangfold (kjønn, etnisitet osv.), hvilke grupper som er illustrert (bilder), og hvor informasjon om mangfold blir presentert (HR / om oss / karriere, bærekraft, strategi, generelt / om selskapet osv.).

Dataanalyse

Vi lagret materialet i et Excel-dokument og kodet så materialet. Vi analyserte hvordan mangfold defineres, og hvordan selskapene synliggjør deres forståelse, policy og tilnærming til mangfold, likestilling og inkludering. Vi foretok også, basert på materialet vi samlet inn, en kvalitativ generell vurdering av selskapet og deres mangfoldsdefinisjon fra enkelt og snever – bred og kompleks; og mangfoldstilmærmingen fra manglende og fragmentert – til integrert, basert på hvor på nettsidene vi fant informasjon, og hvor synlig den informasjonen var. Vi analyserte materialet individuelt før vi så diskuterte koding og kalibrerte for å være konsistente i analysen og samstemte i vår tolkning.

Arbeidsgiver-merkevarebygging rundt mangfold og inkludering: Hva fant vi på norske selskapers hjemmesider?

I denne studien ønsker vi som nevnt å finne ut hvordan norske selskaper profilerer og kommuniserer sin tilnærming og sine verdier rundt mangfold og inkludering. Vi fokuserte spesielt på mangfoldsdefinisjoner (hvilke grupper fokuseres det på), hvor synlig og integrert tilnærmingen er, og hvordan dette er kommunisert (er det synlig på nettsider, hvor står det beskrevet, osv.)

Generelle observasjoner

I vår gjennomgang av 58 av de største selskapene i Norge fant vi at selv om de fleste (74 %) har noe informasjon om mangfold, likestilling og/eller inkludering, har få selskaper en klar definisjon av mangfold. De aller fleste selskapene som har informasjon om mangfold, relaterer dette til dimensjonen kjønn. Mangelen på en klar definisjon av mangfold og hvorfor det er viktig for den spesifikke organisasjonen, er i tråd med funn fra Point og Singh (2003). Vår studie fant, som Point og Singh (2003), at de selskapene som har en definisjon, ofte presenterer en relativt snever definisjon med få dimensjoner, eller en generisk liste av dimensjoner uten forklaring. Selskapene viser lite anerkjennelse av kompleksiteten og viktigheten rundt mangfold.

Et interessant funn i vår studie er som sagt at kjønn helt klart er den dimensjonen selskaper fokuserer mest på, og dette gjaldt i alle bransjer. Dog er nok dette ikke uventet med tanke på kvoteringsloven for ASA-styrene, som en del av selskapene i vår studie er berørt av, og som har dominert mye av mangfoldsdebatten de senere år i Norge. I tillegg er kjønn viktig i aktivitets- og redegjørelsesplikten, som alle selskaper er berørt av. Hovedfokus på kjønn er en endring fra Point og Singhs studier fra tidlig 2000 tallet hvor dimensjonen kultur var viktigst for norske selskaper.

Selv om mangfold nevnes, mangler de fleste selskapene en integrert og strategisk tilnærming til mangfoldskommunikasjon. Vi fant få indikasjoner på at kommunikasjon om mangfold og inkludering blir brukt

strategisk for å tiltrekke talenter eller for å fremme organisasjonen som en god arbeidsgiver. Dette er i kontrast til Jonsen et al. (2021), som i sin studie fant aktiv arbeidsgiver-merkevarebygging i fem europeiske land. Dette indikerer at de største norske selskapene ikke har et bevisst og/eller en strategisk arbeidsgiver-merkevarebygging rundt mangfold og inkludering. Vi observerte imidlertid variasjon både mellom selskaper og bransjer, og innad i bransjer. To bransjer skiller seg positivt ut, dette er konsulent- og finansbransjen. Fire bransjer skiller seg ut negativt. Her er det generelt lite informasjon om mangfold og inkludering, dette gjelder bransjene bygg, industri, varehandel og naturbruk (igjen med noe variasjon, og vi ønsker å understreke at innenfor naturbruk har vi et interessant unntak, Norske Skog, som vi kommer tilbake til).

Vi observerte også at mangfold ofte blir diskutert med vage referanser til bærekraft eller til enkeltprosjekter (f.eks. Pride-arrangementer, SHE¹ osv.). For flere selskaper fant vi, når vi søkte etter mangfold, ofte bloggposter, podkaster eller nyhetsartikler, ikke selskapenes strategi eller verdier rundt dette. Et annet overraskende funn var at flere selskaper ikke har en søkemotor, og nettsidene retter seg så å si utelukkende mot kunder og produkter, ikke organisasjonen eller (fremtidige) ansatte.

I tillegg til det skrevne ord så vi på hvordan selskapene profilerer mangfold i form av bilder (hvem er presentert). Også her fant vi store variasjoner, der noen selskaper bruker bilder som illustrerer mangfold om kultur, alder, kjønn, etnisiteter, og ofte knyttes opp mot et bestemt prosjekt eller områder, mens andre nettsider knapt har bilder av mennesker og fremhever heller produkter, bygninger og «ting». Vi kan dermed ikke si at bruk av bilder representerer en bestemt strategi for et godt mangfolds-«image». Nedenfor presenterer vi en mer detaljert beskrivelse av funnene våre innenfor hver bransje.

1 SHE er en konferanse om kvinne og samfunnet og likestilling (se <https://www.sheconference.no/>).

Bransjeinnsikt

De 58 studerte selskapene tilhører som sagt ni forskjellige bransjer, og selv om vi fant variasjoner innenfor alle bransjene, er det tydelige karakteristikk for de ulike gruppene.

Konsulentbransjen skiller seg mest ut i positiv forstand. De fleste av de seks selskapene inkludert i vår studie har en klar definisjon av hva de mener med mangfold, de trekker frem flere dimensjoner, beskriver verdien av mangfold for selskapene og har ofte flere artikler om temaet. Noen av selskapene trekker også frem hvordan de kan bistå i arbeid med økt mangfold og inkludering i deres tjenester. Samtidig fremstår informasjonen om mangfold og inkludering, noe generisk,² og selskapene har ikke en tydelig kommunikasjon om hvorfor mangfold og inkludering er viktig for dem. I tillegg er kjønn helt klart den mangfoldsdimensjonen som blir trukket frem mest (både i bilder og tekst), noe som kan tyde på en litt snevrere forståelse av mangfold.

Finans skiller seg også ut i positiv forstand, dog med stor variasjon innad i gruppen. Igjen observerer vi at mangfold, inkludering og likestilling blir diskutert og presentert som viktige verdier, men hovedvekten er på kjønn, og noen av selskapene fremhever at de tilbyr tjenester hvor de har mangfold og likestilling i tankene (f.eks. kjønn og sparing/pensjon) mer enn at dette er viktige verdier for selskapet.

Overnattings- og servicesteder ligger etter finans- og konsulentbransjen både med tanke på innhold og forståelse av mangfold og inkludering. Vi observerer dog en påfallende vektlegging av mangfold og inkludering som en del av selskapenes samfunnsansvar og bærekraft. Forståelsen av mangfold er relativt snever, kjønn og kvinnedagen, samt Pride og LHBT, er sentralt, og blir ofte trukket frem. Flere av selskapene har lenken til nominasjoner og priser de har vunnet innenfor mangfold, men kommuniserer sine verdier relativt svakt. Dette indikerer at selskapene ikke profilerer og kommuniserer godt nok hva de gjør rundt mangfold og inkludering.

Bransjen transport fremhever mangfold og inkludering i noen grad. Både bilder og tekst indikerer et søkelys på mangfold, men også i denne

² Med dette mener vi materiale vi ofte ser i tekstbøker eller konsulentrapporter.

gruppen blir det noe snevert. Kjønn blir også her trukket frem mest, både i bilder og det skrevne ord, men vi fant også at etnisk mangfold nevnes. Det er noe variasjon innad i gruppen.

Naturbruk som bransje har lite profilering av mangfold og inkludering på sine nettsider. Kjønn trekkes frem hos noen, ellers fant vi lite om mangfold. Flere selskaper har ingen informasjon, og man får lite innblikk om verdier og/eller at mangfold er gunstig for organisasjonen. Unntaket her er Norske Skog, som har en godt utarbeidet mangfolds- og inkluderingsstrategi som er tydelig profilert og kommunisert. Utdraget under illustrerer dette:

Norske Skog is committed to an inclusive work culture and appreciates and recognizes that all people are unique and valuable and should be respected for their individual abilities and views. Norske Skog is committed to the principles of non-discrimination and care for vulnerable individuals and groups, and does not accept any form of harassment or discrimination on the basis of gender, religion, race, national or ethnic origin, cultural background, social group, disability, sexual orientation, marital status, age or political opinion. Norske Skog shall promote diversity and inclusion by providing equal employment opportunities and treat all employees fairly and with respect. Norske Skog's employees and business units shall only use merit, qualifications and other professional criteria as basis for employee-related decisions in Norske Skog, such as recruitment, training, compensation and promotion. We shall also show commitment to developing programs and actions to encourage a diverse organization based on the principle of equal opportunities. (Norske Skog, 2021)

Byggebransjen viser lite satsing på eller kommunikasjon av mangfold på sine nettsider. Det er generelt vanskelig å finne informasjon om selskapene, og vi fant lite om mangfold og inkludering. Et flertall av selskapene mangler en definisjon av hva de mener med mangfold, og de gangene mangfold og inkludering er nevnt, er det lite utdyping om hva de mener og knapt med informasjon om prosjekter de er involvert i. Igjen observerer vi at mangfoldsdimensjoner hovedsakelig er koblet til kjønn og bærekraft. Et eksempel er AF, som trekker frem kjønn og at de er aktivt med i forskningsprosjekter og initiativer som handler om kjønn.

AF skal være det selskapet talentene søker til, enten de er kvinner eller menn. Vi skal være bransjens mest attraktive arbeidsgiver, og medarbeidertilfredsheten skal være like høy hos alle. Vi skal rett og slett ha de beste folkene. AF jobber langsiktig med tiltak som skal øke kvinneandelen, sikre mangfold og like karrieremuligheter. Tiltakene som innføres skal gagne alle. AF er en del av bransjens mangfoldnettverk, Diversitas. Vi samarbeider også med #HunSpanderer og deltar i et forskningsprosjekt i regi av CORE – Senter for likestillingsforskning. (AF, 2021)

På industriselskapenes nettsider er det rettet mye oppmerksomhet mot kunder og produkter. Når mangfold blir nevnt, handler det hovedsakelig om kjønn, mens andre dimensjoner som alder, nasjonalitet og bakgrunn dukker opp sporadisk. Flere selskaper presenterer dimensjoner av mangfold som ikke representerer sosiale identitetsgrupper, men som er mer på individnivå (som perspektiver, kompetanse og ferdigheter) og knytter dette opp mot innovasjon. Industri er et globalt marked, og vi observerte en sterk interesse for bærekraft i denne bransjen. Hydro skiller seg ut som et positivt eksempel i denne gruppen, med en sterk profilering av mangfold og inkludering, inkludert flere nyhetsartikler om temaet.

As a global company, our employees represent a broad and diverse spectrum. This diversity improves our ability to act in accordance with The Hydro Way. Working with others in an open and inclusive way is one of our top criteria. You should welcome the diversity both in teams and management at all levels with regards to experience, age, gender, professional and cultural background.

(...)

Du bør omfavne mangfoldet i både teamene og ledelsen på alle nivåer med hensyn til erfaring, alder, kjønn samt faglig og kulturell bakgrunn. (Hydro, 2021)

Blant IT-selskapene finner vi stor variasjon i mangfolds- og inkluderingsprofilering. Et av selskapene satser på samfunnsansvar og har et omfattende program for folk med fysiske og psykiske utfordringer, eller dem som «faller utenfor». Samtidig nevner ikke dette selskapet selve begrepet mangfold. Et annet selskap beskriver mangfold med etnisitet, kjønn og klesstil, mens et tredje selskap setter søkelys på kjønn og kjønnsidentitet,

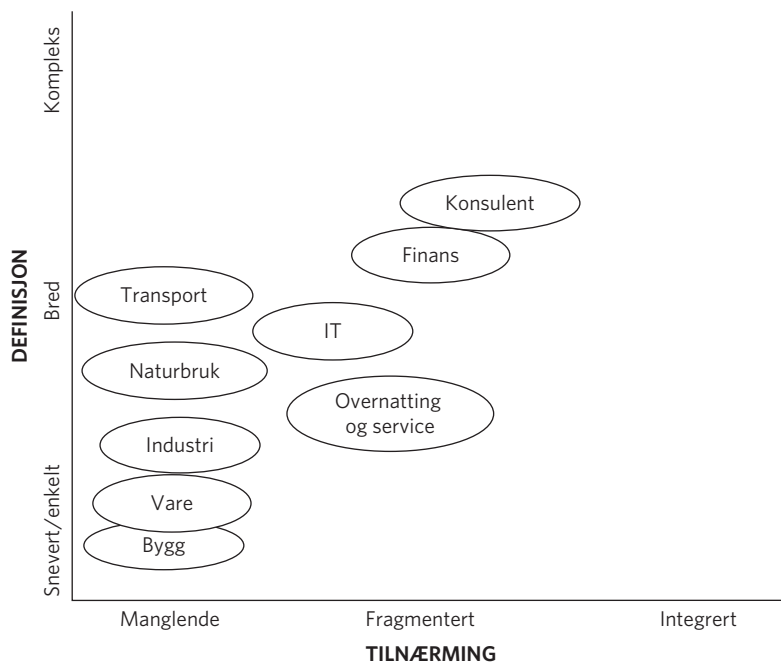
religion, tro, alder, seksuell legning, politisk ståsted og fagforeningsmedlemskap. Flere selskaper innenfor IT trekker også frem individuelle dimensjoner som kompetanse eller profesjonelle forskjeller. På generell basis observerte vi at IT-selskapene i liten grad utdyper eller kobler mangfold og inkludering til handling eller strategi på sine nettsider. EVERY³ trekker frem viktigheten av likestilling/equality, et begrep og en tilnærming som er mindre synlig i andre selskaper i bransjen og generelt i de andre selskapene i studien: «We do not see equality as something to be achieved once and for all and then forgotten. Instead, it is an evolving process» (EVERY, 2021).

På varehandelselskapenes hjemmesider var det vanskelig å finne informasjon om mangfold da nettsidene ofte var rettet mot kunder og produkter. Vi fant at bransjen generelt har lite satsing på mangfold og inkludering på sine nettsider. De som nevner mangfold og inkludering, retter dette hovedsakelig mot dimensjonene kjønn, flykninger og etnisitet. For eksempel har NorgesGruppen en artikkel om at flere kvinner enn menn blir nye kjøpmenn, og de skriver om kjønnsbalanse. Men også innenfor varehandel observerer vi noe variasjon innad i gruppen. Orkla skiller seg ut med en godt utarbeidet nettside hvor både mangfoldsforståelse og verdier blir profilert: «Våre selskaper skal arbeide systematisk for å fremme mangfold på arbeidsplassen og forhindre diskriminering basert på kjønn, religion, rase, nasjonal eller etnisk opprinnelse, kulturell bakgrunn, kaste, sosial gruppe, funksjonshemming, seksuell orientering, sivilstatus, alder eller politisk mening» (ORKLA, 2021).

Tidligere i kapittelet har vi illustrert at definisjonen av mangfold kan forstås fra å være enkel og snever (en eller to dimensjoner), til å være bred (flere dimensjoner) og kompleks (flere dimensjoner som bygger på både sosiale grupper / individuelle og synlig / usynlig mangfold). I tillegg kan tilnærmingen til mangfold og inkludering forstås på et spekter fra å være manglende (veldig lite fokus), til fragmentert (nevnt enkeltvis, som under «Bærekraft», «Hvem er vi» etc.) til å være integrert (beskrevet holistisk hvor verdien av mangfold for organisasjonen er beskrevet). I figur 1 illustrerer vi hvordan vi tolker de ni forskjellige bransjene med tanke på

3 Nå Tietroevry.

hvordan de kommuniserer rundt mangfold og inkludering basert på flertallet av selskapene i den aktuelle bransjen. Som tidligere nevnt finner vi store variasjoner innad i gruppene, men vi finner likevel noen tendenser innad i og mellom bransjene.



Figur 1. Mangfolds- og inkluderingsprofilering i forskjellige bransjer.

Diskusjon og konklusjon

I denne studien spurte vi hvordan norske selskaper profilerer og kommuniserer rundt mangfold, likestilling og inkludering på sine nettsider, noe som indikerer deres arbeidsgiver-merkevarebygging på dette. Internasjonalt er mangfold og inkludering anerkjent som viktige områder for arbeidsgiver-merkevarebygging, spesielt med tanke på å tiltrekke seg arbeidstakere. Vi fant at de fleste (74 %) av de 58 norske selskapene har noe informasjon om mangfold og inkludering, men at det innenfor de fleste bransjer mangler systematisk og/eller strategisk arbeidsgiver-merkevarebygging.

Vi fant store variasjoner mellom de ni bransjene vi studerte. Bygg, industri, varehandel, og naturbruk har minst kommunikasjon og profilering av mangfold og inkludering. Konsulent og finans var de bransjene som kommuniserer mest rundt mangfold og inkludering, men selv i disse bransjene er det variasjon, hvor flere av organisasjonene mangler en systematisk og integrert tilnærming til hvordan de bruker nettsider for arbeidsgiver-merkevarebygging rundt mangfold og inkludering.

Selv om vi har studert et begrenset antall bedrifter, og utvalget ikke er representativt, kan funnene likevel gi oss en viktig indikasjon på hvordan de største norske selskapene kommuniserer rundt mangfold og inkludering. I likhet med Point og Singh (2003; Singh & Point, 2006) og Jonsen et al. (2021), har vi kun analysert hjemmesider, ikke selskapenes rapporter eller strategier, eller deres profiler på sosiale medier. Basert på dette har vi ingen mulighet til å kommentere på hva som gjøres innad i selskaper med tanke på mangfold og inkludering eller holistisk merkevarebygging. Vi anerkjenner at selskapers rapporter og andre organisasjonsdokumenter, deres profiler på sosiale medier samt studier av hva som foregår innad i selskaper, kan være viktig og interessant for videre forskning på både arbeidsgiver-merkevarebygging samt mangfold og inkluderingsarbeid.

En observasjon i vår studie er at flere selskaper har vunnet og/eller har vært nominert til priser for sitt mangfolds- og inkluderingsarbeid, men har relativt lite utviklet mangfolds- og inkluderingsprofilering/-kommunikasjon og har heller ikke brukt dette effektivt i sin arbeidsgiver-merkevarebygging. Det er et paradoks at noen av de bransjene hvor vi vet det er mye mangfold, for eksempel i byggebransjen og overnattings- og servicesteder, ikke er de bransjene hvor dette blir kommunisert og profilert utad. Dette indikerer at selskaper bør, om de har fokus på og anerkjenner mangfold og inkludering som viktig, kommunisere dette.

Vårt forskningsbidrag er at vi utvikler kunnskap om mangfolds- og inkluderingsprofilering og -kommunikasjon på norske selskapers nettsider, et område hvor det er både en økende akademisk og kommersiell interesse, men hvor det er lite nyere forskning innenfor den norske konteksten. I Norge har vi et økende mangfold i arbeidslivet og et anerkjent behov for å tiltrekke, bruke og gi mulighet til talent som finnes i hele arbeidsstyrken. Det er også et økende søkelys på bærekraft, inkludert

sosial bærekraft, hvor mangfold er en naturlig del. Våre funn samsvarer i stor grad med det Accenture (2016) fant i sin studie, hvor de konkluderte med at få norske selskaper beskriver verdien av mangfold for selskapene på en overbevisende måte, og at norske selskaper generelt har et lavt modenhetsnivå. Vi kan konkludere med at arbeidsgiver-merkevarebygging rundt mangfold og inkludering på nettsider ikke er et utnyttet og utviklet strategisk HR-tiltak, men et område norske selskaper kan og bør jobbe mer med.

Det er og vil i fremtiden være viktig for norske selskaper å tiltrekke seg den brede kompetansen som finnes i arbeidsmarkedet, den kompetansen som finnes i den mangfoldige arbeidsstyrken. Basert på våre funn konkluderer vi med at når det gjelder mangfolds- og inkluderingsprofilering, en viktig del av arbeidsgiver-merkevarebygging, så er det kun et fåtall selskaper i noen bransjer som gjør dette på en overbevisende måte. Indikerer den lave profileringen og kommunikasjonen av mangfold og inkludering en blindsoner i Norge? Det er grunn for å anta at norske selskaper enda ikke har anerkjent at mangfolds- og inkluderingskommunikasjon og -profilering kan være en viktig del av arbeidsgiver-merkevarebygging, noe som kan være sentralt for å tiltrekke seg en mangfoldig arbeidsstyrke og utnytte det potensialet som finnes.

Implikasjoner for praksis

HR- og organisasjonsutfordringer inkluderer blant annet det å bygge en holistisk strategi rundt mangfold og inkludering, og kommunisere dette tydelig både internt og eksternt i selskapet. Dersom norske selskaper ikke gjør dette, kan det få negative konsekvenser, da forskning om rekruttering av mangfold viser at profilering og signaler om satsing på og interesse for mangfold og inkludering kan gjøre en organisasjon attraktiv for mennesker med forskjellige bakgrunner (Avery & McKay, 2006; Ng & Burke, 2005; Purdie-Vaughns et al., 2008).

Morgendagens talent er mangfoldig, og norske selskaper bør fokusere mer på arbeid rundt mangfold, likestilling og inkludering, samt kommunikasjon av dette. Dette er viktig for å bli anerkjent som en attraktiv og inkluderende organisasjon for alle.

Referanser

- Abramovic, G. & Traavik, L. E. M. (2017). Support for diversity practices in Norway: Depends on who you are and whom you have met. *European Management Journal*, 35(4), 454–463. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.04.002>
- Accenture. (2016). *Mangfold gir konkurransefortrinn – en ubenyttet ressurs for norske selskaper*. Hentet fra <https://docplayer.me/24893348-Mangfold-gir-konkurransefortrinn-en-ubenyttet-ressurs-for-norske-selskaper.html>
- AF. (2021). *Mangfold*. Hentet fra <https://afgruppen.no/karriere/de-beste-folka/>
- Allen, D. G., Mahto, R. V. & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696–1708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1696>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* 4, 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Avery, D. R. & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157–187. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00807.x>
- Billing, Y. D. & Sundin, E. (2006). From managing equality to managing diversity: A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity. I A. Konrad, P. Prasad & J. Pringle (Red.), *Handbook of workplace diversity* (s. 95–120). Sage.
- Brenna, L. R. & Solheim, M. C. W. (2018). Hvordan lede mangfold? *Praktisk økonomi & finans*, 34(3), 186–195. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03> ER
- Calás, M. B., Holgersson, C. & Smircich, L. (2009). “Diversity management”? Translation? Travel? *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 349–351. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.09.006>
- Clair, J. A., Humberd, B. K., Rouse, E. D. & Jones, E. B. (2019). Loosening categorical thinking: Extending the terrain of theory and research on demographic identities in organizations. *Academy of Management Review*, 44(3), 592–617. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0054>
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 68–80.
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt* (AFI-Rapport 2014:3). Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). <https://hdl.handle.net/20.500.12199/6220>
- Dover, T. L., Kaiser, C. R. & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152–181. <https://doi.org/10.1111/sipr.12059>
- Døving, E. & Nordhaug, O. (2007). Inkluderingsledelse i norske virksomheter. *Beta*, 21(1), 51–63. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2007-01-04>

- EVRY. (2021). *Om oss*. Hentet fra <https://www.tietoevry.com/>
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235–263. <https://doi.org/10.1177/0021886317702608>
- Furunes, T., Mykletun, R. J. & Solem, P. E. (2011). Age management in the public sector in Norway: Exploring managers' decision latitude. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(06), 1232–1247. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559096>
- Guerrier, Y. & Wilson, C. (2011). Representing diversity on UK company web sites. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(3), 183–195.
- Halrynjo, S., Kitterød, R. H. & Teigen, M. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(01-02), 111–136. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2015-01-02-07>
- Hansen, K. & Seierstad, C. (2017). *Corporate social responsibility and diversity management*. Springer International Publishing.
- Holmes, O., Jiang, K., Avery, D. R., McKay, P. F., Oh, I.-S. & Tillman, C. J. (2020). A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research. *Journal of Management*, 47(6), 1357–1382. <https://doi.org/10.1177/0149206320934547>
- Hydro. (2021). *Karrierevryre*. Hentet fra <https://www.hydro.com/no-NO/sustainability/>
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K. & Griebler, A. (2021). Diversity and inclusion branding: A five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616–649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>
- Kirton, G. & Greene, A. M. (2017). Understanding diversity management in the UK. I K. Hansen & C. Seierstad, *Corporate social responsibility and diversity management* (s. 59–73). Springer.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding. What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Likestillings- og diskrimineringsombudet. (2021). *Om ombudet*. <https://www.ldo.no/ombudet-og-samfunnet/om-ombudet/>
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2021). Likestillings- og diskrimineringsloven LOV-2021-06-11-77. LOVDATA. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>

- McKay, P. F. & Avery, D. R. (2015). Diversity climate in organizations: Current wisdom and domains of uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 33, 191–233.
- Midtbøen, A. H. & Rogstad, J. C. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker: Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv* (Rapport 2012:1). Institutt for samfunnsforskning. <http://hdl.handle.net/11250/177445>
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y. & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human service organizations. Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Mullen, B., Brown, R. & Smith, C. (1992). Ingroup bias as a function of salience, relevance, and status: An integration. *European Journal of Social Psychology*, 22(2), 103–122. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420220202>
- Ng, E. S. & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195–1210. <https://doi.org/10.1080/09585190500144038>
- Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A. & Thatcher, S. M. B. (2019). Diversity at a critical juncture. *New Theories for a Complex Phenomenon. Academy of Management Review*, 44(3), 498–517. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>
- Norske Skog. (2021). *People and organisation*. Hentet fra <https://www.norskeskog.com/sustainability/governance/steering-guidelines/people-and-organisation>
- Næss, H. J. (2020). Norges 500 største selskaper. *Kapital*. <https://www.kapital.no/reportasjer/2020/07/16/7547889/regnearket-med-de-500-storste-selskapene-i-norge>
- Orkla. (2021). *Mennesker og samfunn*. Hentet fra <https://www.orkla.no/mennesker-og-samfunn/>
- Oslo kommune. (2023). OXLO – Oslo Extra Large, en by for alle. <https://www.oslo.kommune.no/oxlo/>
- Oswick, C. & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: Trenchant formulations or transient fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23–39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>
- Point, S. & Singh, V. (2003). Defining and dimensionalizing diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750–761. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2003.09.015>
- Purdie-Vaughns, V., Steele, C. M., Davies, P. G., Dittmann, R. & Crosby, J. R. (2008). Social identity contingencies: How diversity cues signal threat or safety for

- African Americans in mainstream institutions. *Journal of personality and social psychology*, 94(4), 615–630. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.4.615>
- de los Reyes, P. (2000). Diversity at work: Paradoxes, possibilities and problems in the Swedish discourse on diversity. *Economic and Industrial Democracy*, 21(2), 253–266. <https://doi.org/10.1177/0143831X00212007>
- Roberson, Q. M. (Ed.) (2013). *The Oxford handbook of diversity and work*. Oxford University Press.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Schwabenland, C. & Tomlinson, F. (2015). Shadows and light: Diversity management as phantasmagoria. *Human Relations*, 68(12), 1913–1936. <https://doi.org/10.1177/0018726715574587>
- Seierstad, C., Healy, G., Goldeng, E. S. L. B. & Fjellvåg, H. (2021). A “quota silo” or positive equality reach? The equality impact of gender quotas on corporate boards in Norway. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 165–186. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12288>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmlr.2017.07.003>
- Singh, V. & Point, S. (2006). (Re)presentations of gender and ethnicity in diversity statements on European company websites. *Journal of Business Ethics*, 68(4), 363–379.
- Statistisk sentralbyrå. (2021). *Befolkning*. <https://www.ssb.no/befolkning>
- Statistisk sentralbyrå. (2023). *Befolkning*. <https://www.ssb.no/befolkning>
- Sunagic, M. & Traavik, L. E. M. (2020). Kvinnelige topplederes forklaringer på manglende likestilling på toppen av næringslivet. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3, 81–89. <https://hdl.handle.net/11250/2777351>
- Syed, J. & Ozbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453. <https://doi.org/10.1080/09585190903363755>
- Sønstebo, A. 2020. *Vi blir stadig eldre*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/vi-bli-stadig-eldre>
- Tatli, A., Vassilopoulou, J., Ariss, A. A. & Özbilgin, M. (2012). The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses: The case of the UK, France and Germany. *European Journal of Industrial Relations*, 18(4), 293–308. <https://doi.org/10.1177/0959680112461092>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M. & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

- Triana, M. d. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O. & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145–204.
- Traavik, L. E. (2006). Ledelse av mangfold. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2, 22–29.
- Umblijs, J., Orupabo, J. & Drange, I. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter* (Rapport 2022:3). Institutt for samfunnsforskning. <https://hdl.handle.net/11250/2988146>
- Williamson, I. O., Slay, H. S., Shapiro, D. L. & Shivers-Blackwell, S. L. (2008). The effect of explanations on prospective applicants reactions to firm diversity practices. *Human Resource Management*, 47(2), 311–330. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20214>
- Zanoni, P. & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies* 25, 55–74. <https://doi.org/10.1177/0170840604038180>

Er det plass til pårørende i arbeidslivet? HR og leder har betydning

Laura E. M. Traavik

Høgskolen Kristiania

Kristin Molvik Botnmark

Høgskolen Kristiania

Abstract: In this chapter we investigate an often-neglected group in the workplace: people who are caregivers. A caregiver is someone who provides ongoing, informal, and unpaid support to at least one person, a family member or friend, to assist them during an illness or other debilitating life situation (Hunt, 2003). Our focus is on those who care for children with special needs or adults who require assistance. In an increasingly diverse workplace, and with demographic trends showing a growing number of older people in the Norwegian workforce, the likelihood that employees will have caregiving responsibilities (beyond child-rearing) at some time during their careers, is high. We survey 138 employed caregivers in Norway to explore the relationship between a caregiver's experience of organizational support (both in terms of HR policies, practices, and leadership) and their experiences of inclusion, stress, and competence utilization. We found that HR policies executed as leadership practices are correlated with increased experiences of inclusion and competence use, and less stress. We discuss our findings and their implications for Norwegian organizations and their HR practices.

Keywords: caregivers, diversity, HR practices, leadership, inclusion

All too often, the ideal worker is still defined as someone always available for work ... [yet] At various points in their lives, most workers have responsibility to care for children, elders, and/or ill or disabled partners or other family members.

—Williams et al. (2016, s. 532)

Introduksjon

Arbeidslivet er ikke bare preget av nye arbeidsformer, nye yrker, digital transformasjon og økende mangfold (se kapittel 10), men også et mer overlappende og uskarpt skille mellom privatliv og arbeidsliv (Mor Barak, 2016; Palm et al., 2020). I Norge har vi en demografisk utvikling hvor befolkningen blir eldre og flere står i jobben lenger (Ipsos, 2020). I lys av disse endringene i grensen mellom privatlivet og arbeidslivet og den demografiske utviklingen er det en rolle som oppstår oftere, men som likevel får lite oppmerksomhet både i forskning og praksis: pårørende i arbeidslivet.

En pårørende er en ulønnet person som hjelper en person, familie eller venn med fysisk pleie eller mestring av sykdom (Hunt, 2003). I denne definisjonen er ikke barnefamilier med, fordi fokuset er på ansatte som har ekstra eller andre typer omsorgsoppgaver. I Norge defineres pårørende som «en som støtter, hjelper eller pleier en nærstående som følge av fysisk eller psykisk sykdom, alderssvækkelse, funksjonsnedsettelse eller rusavhengighet» (Opinion, 2021). Rollen er uformell og pågående, og hjelpen som trengs, er ofte uforutsigbar, kompleks og endrer seg over tid med varierte psykologiske, fysiske og økonomiske krav (Calvano, 2013). Pårørende har fått oppmerksomhet i helseforskning, men har vært veldig lite omtalt i HR- og ledelsesforskning (Bear, 2019; Calvano, 2013). Vi vet fortsatt lite om pårørende og arbeidsliv (Roberson, 2019).

Med økende mangfold og behovet for at flere kommer inn på arbeidsmarked, er inkludering mer sentralt (Mor Barak, 2014; Nishii & Rich, 2014; Randel et al., 2018; Shore et al., 2018; se også kapittel 10 i denne boken), slik at folk blir, trives på jobben og bruker kompetansen sin. Inkluderingsforskning har få studier på pårørende, som er en viktig del av mangfold. Det forventes at antallet pårørende på arbeidsplasser vil

fortsette å stige, men vi mangler forskning om denne gruppen og hvordan organisasjoner kan inkludere dem bedre. I tillegg trenger vi å forstå inkludering av pårørende på arbeidsplassen i den kulturelle og nasjonale konteksten der de er (Syed & Ozbilgin, 2009). Videre er det behov for mer kunnskap om pårørende som er arbeidstakere i Norge. Pårørende er en stor og sammensatt gruppe. Hele 36 prosent i Norge er pårørende, en andel som tilsvarer i overkant av 1,5 millioner personer over 18 år. Flest er pårørende til foreldre, men også pårørende til barn, søsken og ektefelle/partner utgjør store grupper i det Opinion (Opinion, 2021) omtaler som pårørendebefolkningen. Majoriteten av pårørendebefolkningen er sysselsatt.

I 2020 la regjeringen frem sin pårørendestrategi *Vi – de pårørende* (Helse- og omsorgsdepartementet, 2020). Denne slår fast at det er om lag 800 000 pårørende i Norge, og at de fleste av oss vil være pårørende én eller flere ganger i løpet av livet. Et av strategiens tre delmål er god og helhetlig ivaretagelse av alle pårørende, slik at pårørende kan leve gode egne liv og kombinere pårørenderollen med utdanning og arbeid.

Både HR-funksjonen og ledelsen er nødt til å ta tak i endringer i livssituasjonen ved å bli klar over hvem medarbeiderne er, og hva de trenger. Hvordan kan arbeidsgivere bidra? I dette kapitlet studerer vi pårørende som må ta ansvar for eldre, ektefelle/partner, barn med spesielle behov eller venner som trenger løpende bistand. Vi retter søkelys mot pårørendes opplevelse av praksis, støtte og arbeidssituasjon i norske organisasjoner, og vi stiller dette spørsmålet:

Hva er sammenhengen mellom pårørendes opplevelse av organisasjonsstøtte (HR-praksis og ledelsesstøtte) og deres opplevelse av inkludering, stress og kompetansebruk på arbeidsplassen?

Teoretisk rammeverk

... arbeids- og livsrollene som enkeltpersoner oppfyller er sammenkoblet og dynamisk, ... forskere fremhever behovet for et mer systemisk perspektiv for å identifisere og utvikle organisasjonsstrukturer og kulturer for å hjelpe arbeidstakere med å administrere arbeidslivets grensesnitt effektivt.

—Roberson (2019, s. 80)

Et forskningsfelt som har eksplodert de siste 50 årene, er *work life balance* (Powell et al., 2019; Sirgy & Lee, 2018). Forskning på balansen mellom arbeidsliv og privatliv startet etter at kvinner kom inn i arbeidsstyrken med familieroller i tillegg til jobben. Denne balansen ble ofte studert som en konflikt i skjæringspunktet mellom arbeid og familie, og feltet utviklet seg ved å ta inn rollene individet hadde utenfor jobben, ofte med søkelys på familien (Netemeyer et al., 1996). Det blir påpekt hvor viktig det er for kvinner å få støtte fra arbeidsgiveren og/eller samfunnet/staten for å kunne håndtere balansen (Konrad, 2013; Netemeyer et al., 1996).

Senere tids utvikling på dette feltet inkluderer å forske mer på betydningen av balanse og berikelse, ikke bare konflikt og kostnader, og legger til grunn en bredere definisjon av hva familie eller privatliv, eller fritid, er. Det vektlegges ikke bare barn og familie, og ikke bare heterofile par, men her adresseres også forskjeller mellom ansattes livssituasjon, som dermed gjenspeiler mangfoldet i samfunnet (Kelliher et al., 2019; Powell et al., 2019; Özbilgin, et al., 2011). Özbilgin og kollegaer (2011) har argumentert for at arbeid/privatliv-forskning må være bredere og mer åpen for flere identiteter og roller som krysser hverandre (Özbilgin et al., 2011).

Det er en økning i personlige roller i samfunnet, religiøse organisasjoner, politikk og fritid, og i tillegg en endring i demografisk utvikling hvor mange arbeidstakere har ansvar for eldre foreldre som lever lenge (Kelliher et al., 2019). Dette bidrar til større kompleksitet (Greenhaus & Powell, 2016) på arbeidsplassen, krever mer kunnskap om arbeidstakere som har flere livsroller og øker fokus på balansen mellom arbeidsliv og privatliv.

Forskning viser positive resultater for både individ (f.eks. arbeidsglede, redusert turnover, karriereresultat og familietilfredshet) og organisasjon (f.eks. redusert turnover, arbeidsengasjement) når det er god balanse mellom arbeidet og privatlivet (Brough et al., 2020; Hobson et al., 2001; Kelliher et al., 2019). I motsatt fall kan ubalanse føre til stress og helserelevante kostnader (jf. Sirgy & Lee, 2018).

Selv om opplevelsen av balanse mellom arbeid og privatliv dannes av arbeidsplassens støtte, har det også mye å si hvilken offentlig støtte som er tilgjengelig. Rollen arbeidsgiveren spiller gjennom HR-strategier og

ledelsespraksis, må også ses i lys av den kulturelle og nasjonale konteksten. I en norsk kontekst er det mye i lovverket og velferdsstatens ordninger som understøtter arbeidstakerens velvære og balansen mellom arbeid og privatliv. For eksempel er foreldrepermisjon og omsorgsdager for å være hjemme med sykt barn godt innarbeidede ordninger, Noe av dette er nokså forskjellig fra andre land. Derfor, før vi redegjør for den internasjonale forskningen om organisasjonens rolle i å støtte pårørende på arbeidsplassen, er det nødvendig å beskrive den norske realiteten.

Norsk forskning på arbeid og privatliv har vært et viktig tema for staten, fagforeningene (Innstrand, 2010) og forskningsinstitutter som Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), Fafo og Arbeidsforskningsinstituttet AFI. Ettersom både menn og kvinner deltar i arbeidslivet, betyr dette at mange norske arbeidstakere har ansvar både på jobb og hjemme. For å støtte familiene har den norske velferdsstaten innført flere arbeid–familie-vennlige tiltak (Innstrand, 2010) for småbarnsforeldre. Når vi ser på balansen gjennom årene, viser data at mange arbeidstakere i Norge har en god balanse mellom jobb og privatliv, og dette har ikke endret seg mye i de siste årene (Bakke et al., 2021). Kun 15 prosent opplever ubalanse mellom arbeid og familie, og mest ubalanse finnes blant folk som har høyere utdanning (Bakke et al., 2021).

Men disse initiativene og tallene reflekter ikke alle, og med variasjonen som finnes, med unntak av småbarnsomsorg, er det relativt lite forskning på hvordan arbeidstakere kombinerer jobb og omsorgsrollen (Gautun, 2008). Den forskningen vi har på pårørende, handler i hovedsak om eldreomsorg (jf. Gautun, 2008). Forskningen har hittil sett lite på *arbeidstakere* som er pårørende, deres omsorgsinnsats og konsekvensene av denne (Vatland, 2021). Vatland (2021, s. 3) påpeker at «Vi har ... ingen data for tapt arbeidstid eller sykefravær grunnet omsorg for personer over 18 år, da vi ikke har noen rutine for å registrere dette ...» I et større forskningsprosjekt fra 2009 har Fafo svart på spørsmål om privatliv og arbeid og har sett på balansen i et historisk og bredt perspektiv (Gautun, 2008; Hernes, 2008, 2009). Hernes (2008) forklarer at den demografiske, politiske og sosiale utviklingen i Norge har ført til mer press på balansen mellom arbeid og privatliv på grunn av aldrende befolkning, endring i familiemønstre og ansvar (kompleksitet og omfang), samt høy deltakelse

av kvinner på arbeidsmarkedet. Hernes (2009) påpeker at flere seniorarbeidstakere blir nødt til å stille opp for enda eldre foreldre. Han nevner også at det oppleves at effektiviseringen av helsesektoren har ført til at pårørende har fått mer ansvar og er mer involvert, noe som skaper mer stress i forhold til arbeidslivet (Hernes, 2009). I en studie av Gautun (2008) fremkom det at 70 prosent av informantene (alder 45–65) var arbeidsaktive samtidig som de måtte hjelpe og pleie foreldre, og at 57 prosent i det siste året hadde havnet i situasjoner hvor det hadde vært vanskelig å kombinere arbeidssituasjon og omsorg.

I Norge er personer som har pårørendeansvar en del av velferdsstaten, noe som innebærer at de er omfattet av universelle sosiale rettigheter som skal beskytte mot risikoer som arbeidsløshet, sykdom, uførhet (Kildal, 2013), og som understøtter enkeltmennesker og familier blant annet gjennom gratis skole, foreldrepermisjonen og barnehage. Alle har sosiale statsborgerrettigheter, og det norske lovverket skal beskytte mot diskriminering og fremme likestilling (lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven) (2021, § 6).

Arbeidstakere som av helsemessige, sosiale eller andre viktige velferdsgrunner har behov for å få redusert sin arbeidstid, kan for eksempel søke om dette. Andre ordninger inkluderer blant annet omsorgsdager for foreldre til barn under 12 år som kan forlenges for barn med en kronisk sykdom, ordninger hvor den som har hjelpebehovet, kan søke økonomisk bistand og hjelpestønad, samt omsorgsstønad som kan søkes av den pårørende, altså den som utfører pleie.

Arbeidsmiljølovgivningen (Arbeidsmiljøloven, 2022, § 2-1-2-5) krever at organisasjoner har tiltak som ivaretar alle sine medarbeidere, blant annet gjennom opplæring, oppfølging og tilrettelegging på arbeidsplassen. Vern mot skade, sykdom og belastning er også en tydelig oppgave lagt på norske arbeidsgivere gjennom helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen. Loven har også som formål å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, og bidra til et inkluderende arbeidsliv (Arbeidsmiljøloven, 2022, § 1-1). I norsk arbeidsliv har vi også flere rettigheter knyttet til deltakelse og medvirkning, noe som sikrer at norske arbeidstakere har en stemme og rett til medbestemmelse.

I Norge har vi en tradisjon for å støtte arbeidstakere, og det settes krav til arbeidsgiverne og deres organisasjoner om å ta vare på og legge til rette for sine ansatte. Norge har også vært et foregangsland med hensyn barnehagedekning og statlig støtteordninger til foreldre med foreldrepermisjon. Tiltak knyttet til å ivareta balanse mellom arbeidsdeltakelse og privatliv har vært en del av statens politiske agenda her til lands, og har slik både støttet arbeidstakeren og satt krav til virksomhetene i det norske arbeidslivet.

Jobbkraft-ressursmodellen: et rammeverk

Jobbkraft-ressursmodellen er ofte brukt for å studere balansen mellom arbeidsliv og privatliv (Brough et al., 2020) og er en dominerende modell i yrkes-psykologisk forskning (Bakker & Demerouti, 2007, 2017). Vi bruker denne modellen som et rammeverk for å finne ut mer om pårørende som er i tråd med tidligere forskning på pårørende (Tement & Korunka, 2015). Modellen viser hvordan jobb og personlige krav og ressurser påvirker motivasjon, press, arbeidsinnsats og resultater. Jobbressurser inkluderer psykologiske, sosiale og organisatoriske elementer i jobben som reduserer press og stimulerer personlig læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2017). Stress kan oppstå når en arbeidstaker har flere krav og færre ressurser (Bakker & Demerouti, 2007), og funnene er klare: Når mennesker opplever flere krav, trenger de også flere ressurser (Bakker & Demerouti, 2017). Modellen har blitt beskrevet som en god «veiledning», men er svakere som helhetlig testbar vitenskapelig modell. Få studier har testet ut hele modellen, og vi har ikke nok forskning og avklaring rundt de psykologiske prosessene (Schaufeli & Taris, 2014). I tillegg er det viktig at ressursene som den ansatte trenger, blir matchet med hva organisasjonen tilbyr. I en sammendragsartikkel av 37 studier konkluderer Wood et al. (2020) med at for å redusere stress må organisasjoner støtte ansattes balanse mellom arbeid og privatliv både gjennom politikk og kultur.

Pårørendes opplevelse av ansvar og press både på hjemmebane og i jobben kan ha en negativ effekt på deres deltakelse i arbeidsmarkedet, og dermed fordres det flere ressurser for å håndtere situasjonen (Bohlmann & Zacher, 2019). Arbeidsgiveren kan bidra til bedre håndtering gjennom

å øke psykologiske, sosiale og organisatoriske ressurser på jobben ved egnet HR-politikk og god lederadferd (Bakker & Demerouti, 2007). En organisasjons tilnærming til arbeidstakernes utfordringer knyttet til balansen mellom arbeid og privatliv har stor betydning både for individet og organisasjonen, med tanke på å redusere stress og å fremme produktivitet, effektivitet og tilfredshet (Michel et al., 2011). HR-funksjonen spiller dermed en kritisk rolle i å etablere rammeverk, og i å støtte ledere og medarbeidere (Richard & Johnson, 2001) på tvers av identiteter og demografiske grupper, samt å sende signaler til ansatte og ledere om hva som har prioritet i organisasjonen (French & Shockley, 2020; Michel et al., 2011).

Organisasjoner: HR - politikk og ledelse

Når stadig flere i samfunnet er i pårørenderolle, vil en forutsetning for fortsatt deltakelse i arbeidslivet være at arbeidsgivere tar en proaktiv tilnærming for å skape en sunn balanse mellom arbeidsliv og privatliv for den enkelte medarbeider. I tillegg er det viktig å skape inkludering av ansatte med ulik bakgrunn og roller for økt trivsel, færre konflikter, økt medvirkning, økt kreativitet og bedre resultater (Chung et al., 2020; Cottrill et al., 2014; McKay & Avery, 2015; Mor Barak, 2014; Nishii & Mayer, 2009; Nishii & Rich, 2014; Randal et al., 2018; Shore et al., 2018).

Et sentralt spørsmål blir da: Hvilken HR-politikk og -praksis fungerer for arbeidstakere som er i en pårørenderolle? Med HR-praksis inkluderes alt fra rekruttering til medarbeideroppfølging, karriereutvikling samt kompensasjon. Den tradisjonelle HR-strategien som stort sett retter tiltak mot den ansattes situasjon og vilkår på arbeidsplassen, uten å ta arbeidstakerens privatliv i betraktning, er i endring (Palm et al., 2020). Empiriske funn konkluderer med at en HR-praksis som støtter *alle* ansatte og dermed sender de riktige signalene til organisasjonsmedlemmene (Chung et al., 2021), er viktig for arbeidsstokkens opplevelse av å få brukt sin kompetanse og opplevelsen av tilfredshet.

HR-praksis rettet mot pårørende er ofte knyttet til eldre arbeidstakere i pårørenderolle (jf. Griggs et al., 2020) eller arbeidstakere som har familie med barn (jf. Konrad, 2013; Williams et al., 2016) og er sjelden knyttet til

en integrert strategi for mangfold og inkludering. Vi finner lite om generell praksis rettet mot forskjellige typer pårørende, og Kulik (2014) peker på at vi vet lite om hvilke konkrete praksiser som fungerer for inkludering generelt, og at vi bør utforske nærmere hva målrettet praksis kan være.

French og Shockley (2020) presenterer to typer av støtte for bedre balanse mellom jobb og privatliv: *Formell støtte* inkluderer tiltak som gir ansatte mer tid, flere tjenester eller økonomiske tiltak (Butts et al., 2013). Det kan for eksempel være fleksitid, hjemmekontor, redusert arbeidstid, lønnet eller ulønnet permisjon (French & Shockley, 2020). Å tilby støtte viser at organisasjonen bryr seg og anerkjenner viktigheten av arbeidstakernes behov, men også at tiltakene faktisk kan gi ansatte mer tid, fleksibilitet og styring av arbeid og privatliv. Det er viktig å påpeke at i norsk sammenheng er arbeidsgiver pålagt å iverksette flere tiltak, både med utgangspunkt i arbeidsmiljølovens bestemmelser, avtalen om inkluderende arbeidsliv samt aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP). Her kan det være viktig med individrettede tiltak, både formelle og uformelle. *Uformell støtte* skjer gjennom sosiale relasjoner hvor det gis informasjon og følelsesmessig støtte (Bohlmann & Zacher, 2019) og skapes forståelse fra arbeidskollegaer (Gautun, 2008). Bohlmann og Zacher (2019) diskuterer generelle formelle tiltak som fleksitid som er tilgjengelig for alle, versus målrettede tiltak for enkeltindividet, som for eksempel et kurs om eldreomsorg, og konkluderer med at målrettede tiltak er mest effektivt for å redusere konflikt mellom arbeidsliv og privatliv (Kossek et al., 2011). En fersk studie fant at effekten av organisatoriske intervensjoner designet for å øke jobbressursene for å forbedre den psykiske helsen til helsearbeidere varierte i henhold til typen pårørenderolle (Kossek et al., 2019). Denne forskningen antyder at helsearbeidere, spesielt de med «dobbeltpiktig» eldreomsorg både hjemme og på jobb og «trippelpiktig»-ansvar som inkluderer barnepass, kan ha nytte av intervensjoner som er designet for å øke sosial støtte og jobbkontroll utenom arbeid (Kossek et al., 2019).

En strategisk (målrettet) og sterk HR-politikk som er integrert og hvor de ulike praksisene bygger på hverandre (Bowen & Ostroff, 2004), vil støtte ansatte og fremme lederskap som øker kompetanse, motivasjon og den enkeltes muligheter til å utføre jobben, eller som kan redusere stress og hjelpe arbeidstaker å finne balanse mellom arbeid og privatliv.

HR-politikk og praksis sender et budskap til ansatte om hvem og hva som er viktig (Bowen & Ostroff, 2004), men politikken må settes ut i praksis, og her er lederens faktiske utøvelse av avgjørende betydning.

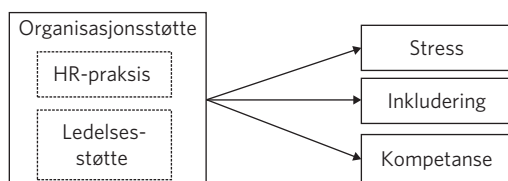
Lederens relasjon til arbeidstakerne er sentral for trivsel og ytelse (Dulebohn et al., 2012) og for inkludering. Forskning og teori om mangfold og inkludering kobler leders tilnærming og adferd sammen med arbeidsytelse, turnover og kreativitet og tilhørighet (Randel et al., 2018; Roberson, 2021). Både Greenhaus et al. (2012) og Brough et al. (2020) hevder at det å ha en leder som støtter den ansattes familiekraav, er positivt relatert til den ansattes sunne balanse mellom arbeid og hjem, og at det forbedret flere organisasjonsvariabler som turnover, jobbprestasjoner, jobbgasjement og karriereutfall. En finner at i organisasjoner som støtter arbeidstakere som har pårørenderoller, bedres individets arbeids-situasjon, og det reduserer stress. Likevel tas ofte formelle tiltak ikke i bruk på grunn av frykt for stigmatisering. Også her kan lederen spille en viktig rolle å redusere frykt og støtte bruk av formelle tiltak (Bohlmann & Zacher, 2019; Zacher & Schulz, 2015).

Covid-19-pandemien brakte med seg implementering av hjemmekon-toret og behov for hjemmeskole, og vi har nettopp erfart hvordan gren-sene mellom arbeid og privatliv ble uskarpe, og at det å oppnå balanse ble mer krevende. Knyttet til samfunnsendringer som blant annet digitali-sering, uforventede hendelser og demografiske skifter representerer, kan stress og mestringsutfordringer øke for medarbeiderne.

Selv om det er mye forskning på balanse mellom arbeid og privatliv, er det lite forskning om ulike typer av pårørende-rollene og arbeidsliv og hvordan arbeidsgivere kan støtte og inkludere pårørende. Vi vet at orga-nisasjoner risikerer at pårørende kan få økt stress på grunn av ubalanse mellom arbeid og privatliv (jf. Bohlmann & Zacher, 2019; Kossek, 2019), at de ikke føler seg inkludert (jf. Ryan & Kossek, 2008; Ozbiligin et al., 2011) og ikke har mulighet til å bruke sin kompetanse (jf. Kelly, 2005).

Dette ønsker vi å utforske:

Hva er sammenhengen mellom pårørendes opplevelse av organisasjons-støtte (HR-praksis og ledelsesstøtte) og deres opplevelse av inkludering, stress og kompetansebruk på arbeidsplassen?



Figur 1. Konseptuell modell for sammenhengen mellom organisasjonsstøtte og pårørendes opplevelse av arbeidssituasjonen.

Vi vet også hvor viktig nasjonal kontekst er, og vi har lite forskning i Norge om hvordan pårørende arbeidstakere opplever støtte på arbeidsplassen. En utfordring i forskning og praksis er at pårørende er en svært sammensatt gruppe med forskjellige arbeidssituasjoner, forskjellige typer roller som pårørende og med forskjellig bakgrunn med tanke på kjønn, alder, etnisitet osv. I det følgende beskrives hva vi vet om norske pårørende, og i særdeleshet pårørende i arbeidslivet.

Hvem er de pårørende i Norge?

I 2016 og 2017 gjennomførte Pårørendealliansen¹ spørreundersøkelser rettet mot pårørende i Norge. Målet med undersøkelsene var å samle kunnskap om omfanget av og særtrekk ved det uformelle omsorgsarbeidet som pårørende står for. I spørreundersøkelsen defineres pårørende som «en som støtter, hjelper eller pleier en nærstående som følge av fysisk eller psykisk sykdom, alderssvækkelse, funksjonsnedsettelse eller rusavhengighet» (Pårørendealliansen., 2018). I undersøkelsen tas det utgangspunkt i en ikke-juridisk forståelse av pårørende. «Aktiv pårørende» er dermed den/de som gjør noe pasienten ikke lenger kan selv, eller som pasienten trenger hjelp til, og som det offentlige ellers måtte gjort (og dersom de ikke gjør det, forblir det et udekket behov).

Til sammen 9152 personer (begge undersøkelser) svarte fullstendig på samtlige av de 30 spørsmålene, deriblant mulighet for kommentarer. Her fremkommer det at mange opplever å stå i spagat mellom jobben og pårørenderollen. For å gi en oversikt over data tar vi utgangspunkt i pårørendeundersøkelsen som ble gjennomført i 2017, og vi redegjør for

¹ I 2014 ble Pårørendealliansen stiftet som en frittstående paraplyorganisasjon.

funn særlig knyttet til pårørendes rolle og arbeid (N = 6025). Flertallet av respondenter var kvinner (89 %), 72 prosent hadde en partner, og nærmere 78 prosent befinner seg i aldersgruppen 40–69 år. Dette blir ofte kalt «sandwich-generasjonen» (Miller, 1981), som kommer i klem mellom to eller flere generasjoner og som samtidig selv er yrkesaktive. 72 prosent av respondentene oppga å være yrkesaktiv, mens 15 prosent var uføre. Av de som er i arbeid, oppgir 14 prosent at de jobber i statlig sektor, 33 prosent i kommunal sektor og 27 prosent i privat sektor.

I undersøkelsen finner en hvordan yrkesaktive pårørende balanserer arbeid og privatliv. Pårørende bruker først av egen tid, som helger, ferie og avspasering, mens de hjelper andre. Noen bruker permisjoner, og når det ikke er andre løsninger, kommer sykemeldingene. 42 prosent av respondentene oppgir at de har brukt av feriedager for å utføre pårørendesorg, og 46 prosent svarer at de har brukt av avspaseringstid. 22 prosent har benyttet lønnet velferdspermisjon, og 15 prosent har fått ulønnet permisjon, mens 28 prosent av de pårørende arbeidstakerne oppgir bruk av egenmelding på grunn av pårørendesorg. 20 prosent sier de har hatt en reduksjon av stillingens omfang, mens 14 prosent har byttet til en mindre krevende stilling eller sagt nei til forfremmelse. 8 prosent av respondentene sier de har sluttet å jobbe. Kun 2 prosent av dem som tidligere har fratrudd sin stilling, forsøker å komme tilbake til arbeidslivet.

Blant de årsakene som fører til at pårørende endrer sin arbeidssituasjon, nevnes det først og fremst stresset ved å balansere jobb og omsorg (28 %), et stadig økende hjelpebehov (20 %), samt behov for koordinering av tjenestene (17 %).

800 000 mennesker befinner seg i en pårørendesituasjon slik det estimeres av Pårørendealliansen (PA) og i regjeringens strategi (Pårørendealliansen., 2019; Helse- og omsorgsdepartementet, 2020), og det anslås at pårørende utfører 110 000 ubetalte årsverk (Pårørendealliansen, 2019). Pårørende er mennesker i alle aldre og livssituasjoner. Noen er pårørende til mennesker som bor i omsorgsbolig eller institusjon, mens andre bor sammen med den eller dem de er pårørende til. De vanligste påvirkningene for arbeidstakere som er i en pårørenderolle, er manglende konsentrasjon, uro, stress og bekymring, samt avbrytelser i arbeidet. Konsekvenser av dette kan være at disse arbeidstakernes deltakelse i arbeidslivet svekkes.

Metode

Prosedyre og deltakere

Datagrunnlaget for vår analyse er samlet inn fra et nettbasert spørreskjema med 30 spørsmål som var lagt ut på Pårørendealliansens nettsider (parorendealliansen.no) i mai 2021 sammen med en invitasjon: «Er du yrkesaktiv og har en pårørenderolle? Vil du bidra til å kartlegge pårørendes situasjon i arbeidslivet?» Vi brukte nettskjema (nettskjema.no) som sikrer anonymitet, og spørreskjemaet lå ute i to uker. Utvalget er ikke-sannsynlighetsutvelging (convenience sample) og består av 138 svar.

Måleinstrument

Det ble utviklet et spørreskjema for å måle opplevelsen av organisasjonsstøtte bestående av HR-praksis og lederstøtte. De avhengige variablene er: inkludering, stress og kompetansebruk, og de demografiske variablene er: jobb, type pårørende, alder, utdanning, familiesituasjon og bransje. Spørsmål for å måle opplevelsen av HR-praksis var utviklet for dette spørreskjemaet som var relatert til pårørende og den norske konteksten, og inkluderte spørsmål om tilpassing av arbeidssituasjon, karriereutvikling og medarbeidersamtale med en Cronbach alpha av $\alpha = ,782$. To spørsmål om lederstøtte er tatt fra kortversjonen av Carless et al. (2000), ledelses-måleinstrument (opplevelse av lederstøtte og om leder skaper et trygt arbeidsklima) og et eget spørsmål rettet mot tilrettelegging på arbeidsplassen pårørende ($\alpha = ,905$). Alle disse spørsmålene brukte denne skalaen: I hvilken grad opplever du (...) på en skala fra 1 til 5, hvor 1 = ikke i det hele tatt og 5 = i svært stor grad.

Inkludering ble målt med åtte spørsmål hentet fra Chung et al. (2020) og Mor Barak (2014). Spørsmålene dekket opplevelsen av tilhørighet, innflytelse, informasjon og unike bidrag ($\alpha = ,915$). To spørsmål om kompetansebruk fra Traavik og Richardsen (2010) ble brukt ($\alpha = ,841$), både hvorvidt de får bruke sin kompetanse og hvor fornøyde de er med bruken av kompetansen. Alle disse spørsmålene ble formulert med påstander som deltakerne måtte respondere på, fra 1 = helt uenig til 5 = helt

enig. Den siste variabelen om stress er hentet fra Cohen et al.s studie, «A global measure of perceived stress» (1983), som består av fire spørsmål. Av disse brukte vi tre spørsmål knyttet til hvor ofte pårørende følte (opplevde) evne til å håndtere utfordringer, om ting gikk riktig vei, og om problemene ble for mye ($\alpha = ,808$). Vi kodet variablene slik at en høy score betydde lavt stressnivå.²

Resultater

Deskriptiv statistikk

Av de 138 respondentene er 96 prosent kvinner, 78 prosent har høyere utdanning og 34 prosent har mer enn 5 års utdanning, og over halvparten har minst ett barn under 18 år boende hjemme. Flesteparten av de pårørende respondentene jobber i helse- og omsorgsstillinger (47 %), og deretter i offentlig sektor (16 %) eller utdanning (12 %). I utvalget jobber 67 prosent fulltid og 23 prosent er enslige, 50 prosent av utvalget jobber i organisasjoner med over 100 ansatte, og 15 prosent har en lederstilling.

I utvalget vårt fremkommer det at respondentene oftest er pårørende til ung voksen og barn under 18 med spesielle behov. Det er viktig å merke seg at 21 prosent hadde minst to pårønderoller.

Tabell 1. Pårønderolle

Pårørende til	n	Prosent
Eldre/foreldre	12	8,7
Ung voksen	47	34,1
Barn behov under 18	35	25,4
Partner/ektefelle	8	5,8
Søsken	3	2,2
Andre	1	,7
Voksen	3	2,2
To eller flere	29	21,0

² Et fullstendig spørreskjema er tilgjengelig fra forfatterne.

For å forstå arbeidstilpasning for pårørende hadde respondenter et valg mellom seks ulike kategorier, og man kunne velge mer enn ett svar. I tabell 2 noterer vi oss at de to praksiser som er mest brukt, er fleksitid (50 %) og ulønnet permisjon (48 %), men vi har ikke fanget opp alle de forskjellige praksisene, siden 23 prosent har valgt en annen praksis.

Tabell 2. Praksis brukt på arbeidsplassen

Praksis for tilrettelegging på arbeidsplassen	n	Prosent
Hjemmekontor	49	35,5
Jobbtilpassing	36	26,1
Fleksitid	69	50
Ulønnet permisjon	66	47,8
Lønnet permisjon	33	23,9
Andre	32	23,2

Vi kjørte ANOVAs til å utforske erfaringene fra de ulike pårørende. Vi kunne ikke kjøre alle variabler samtidig på grunn av utvalgets størrelse, og det er derfor viktig å se på funnene fortløpende. Vi fant ingen klare eller signifikante forskjeller mellom deltid og fulltid, ulik alder eller den pårørendes utdanningsnivå i forhold til stress, inkludering og kompetansebruk, og flere av respondentene gir uttrykk for at de ikke opplever høy grad av stress (*gj.* = 3 – midt på skalaen), at de følte seg inkludert (*gj.* = 3,67), samt at de får brukt sin kompetanse (*gj.* = 3,83). Vi fant ut at pårørende i privat sektor rapporterer høyere HR- (*gj.* = 2,94) og lederstøtte (*gj.* = 3,49) enn pårørende i helsesektoren (*gj.* = 2,41 og *gj.* = 2,83).

Ved å bruke SPSS 27 kjørte vi en multivariat generell lineær modell (GLM) med variabel for organisasjonsstøtte og testet med Pillai's trace som var signifikant $F(3, 134) = 30,63, p < ,001$. Den variabelen var også signifikant for alle tre avhengige variabler: stress $F(1, 137) = 9,29, p < ,001$, kompetansebruk $F(1, 137) = 45,28, p < ,001$ og inkludering $F(1, 137) = 92,79, p < ,001$. Når arbeidstakere som er i en pårørendesituasjon opplever støtte fra leder samt at organisasjonen har HR-praksis for dette, rapporterte de at de opplever mindre stress, at de får bruke mer av sin kompetanse og føler seg mer inkludert.

Når vi ser nærmere på HR-praksis, svarte 7,2 prosent av respondentene at de ikke får støtte i det hele tatt. Da vi så på hvert av HR-spørsmålene, fant vi at 41 prosent ikke opplever karriereutvikling som tar høyde for deres pårørendesituasjon. 23 prosent rapporterer at pårørendesituasjonen ikke blir nevnt i medarbeidersamtalen. 6,5 prosent av respondentene opplever å ikke få støtte fra sin nærmeste leder i det hele tatt. 21,7 prosent opplever at lederen ikke har lagt til rette for arbeidstakerens mestring av både jobben og pårørenderollen, og 10 prosent opplever at lederen ikke skaper et trygt arbeidsmiljø.

Diskusjon

Både i HR- og ledelsesforskningen og i mangfolds- og inkluderingsforskningen har vi som nevnt, relativt begrenset kunnskap om pårørendes status i arbeidslivet (Bear, 2019; Calvano, 2013; Roberson, 2019), og enda mindre i en norsk kontekst. Derfor kan studien vår bidra til økt kunnskap om pårørende i arbeidslivet i Norge. Vi ser i vårt utvalg at pårørende en sammensatt gruppe som jobber på tvers av sektorer, i forskjellige aldersgrupper, de er pårørende hovedsakelig for barn og unge voksne, og en av fem er pårørende til mer enn én person. Flertallet av respondentene er kvinner, i et parforhold, og de har høyere utdanning. Utvalget vårt sammenfaller i stor grad med tidligere beskrivelser av pårørende i Norge, blant annet fra Pårørendealliansens undersøkelse, hvor flertallet var kvinner, nesten en fjerdedel var enslige, og en fjerdedel jobbet i privat sektor. Imidlertid er det i vårt utvalg en underrepresentasjon av dem som har omsorg for foreldre (ettersom et flertall av våre respondenter er pårørende til unge voksne eller barn med spesielle behov).

Så til svaret på forskningsspørsmålet vårt: *Hva er sammenhengen mellom pårørendes opplevelse av organisasjonsstøtte (HR-praksis og ledelsesstøtte) og deres opplevelse av inkludering, stress og kompetansebruk på arbeidsplassen?*

Vi fant at pårørende opplevde varierende støtte fra arbeidsgiver, men at i de tilfeller der slik støtte utøves viser det seg å ha betydning for arbeidstakeren. Fra forskning vet vi at organisasjonstilnærming til balansen mellom arbeid og privatliv er relatert til individers produktivitet, effektivitet

og tilfredshet (Michel et al., 2011). I vårt utvalg fant vi at HR-praksis som støtter pårørende, gjennom tiltak som tilrettelegging, karriereutvikling, medarbeidersamtale og leders støtte, er koblet til redusert stress, økt kompetansebruk og inkludering.

Den pårørendes balanse mellom arbeid og livet for øvrig har så langt ikke fått mye oppmerksomhet i forskning, men det viser seg altså at direkte tiltak og særskilt støtte rettet mot arbeidstakere som er i en pårørendesituasjon, har betydning. Likevel ser det ut til at pårørende i utvalget ikke har fått nok støtte fra organisasjonen: Gjennomsnittet er under middels, som betyr at arbeidstakeren ikke opplever støtte, og mange rapporterer at de opplever at de ikke får noen støtte i det hele tatt. I pårørendes arbeidssituasjon er det mest vanlig at arbeidstakeren bruker fleksitid og ulønnet permisjon i sine forsøk på å håndtere situasjonen. De finner altså løsninger på egen bekostning, ettersom de ikke får støtte fra organisasjonen.

Implikasjoner for praksis

Arbeidsgivere kan begynne å fokusere på arbeidstakere som er pårørende, og iverksette tiltak og bruke en inkluderende lederstil for å øke kompetanseutnyttelse og inkludering, og redusere stress på arbeidsplassen. Det verd å minne om, som nevnt tidligere, at stadig flere arbeidstakere kommer til å være i pårørenderoller i lys av den pågående demografiske utviklingen. Det er viktig at HR-funksjonen og lederne forstår at ansattes pårørenderolle kan endre seg over tid, og at pårørende er en sammensatt gruppe med forskjellige behov.

Gjennom arbeidsmiljøloven (§ 4-2, § 4-6) har arbeidsgiveren en generell tilretteleggingsplikt i organisering og utforming av arbeidet, og skal *så langt det er mulig* legge til rette for at arbeidstakers arbeidsevne ivaretas, og hindre at arbeidstakere faller utenfor arbeidslivet. Tilrettelegging kan være krevende, særlig for mellomledere som opplever å stå i spagat mellom resultatkrav og knappe ressurser. Størrelsen på nærmeste leders kontrollspenn kan også utfordre relasjonen mellom leder og medarbeider. Opplevelsen av manglende tilrettelegging kan knyttes til at virkemidlene ikke er koblet til en overordnet strategi. Det kan også ses i sammenheng med at mellomledere

ikke opplever å bli holdt ansvarlig for politikken og tiltakene. Og dersom den øverste ledelsen ikke følger opp, kan det svekke den faktiske implementeringen i organisasjonen (Mykletun & Furunes, 2011).

Men partene i arbeidslivet bør ta utfordringen knyttet til den demografiske utviklingens påvirkning på arbeidslivet. En kunne tenke seg at det kunne utformes universelle ordninger for å imøtekomme arbeidstakere som er i pårørenderoller, med tiltak som sikrer størst mulig grad av arbeidsdeltakelse (for eksempel fleksitid). Dog kan en ulempe ved universelt utformede ordninger være at de skaper en automatikk i ledernes tenkning og derved tar oppmerksomheten bort fra de reelle utfordringene. Universelle ordninger kan virke negativt også for den enkelte arbeidstaker, ettersom det kan bidra til stigmatisering. Individuelle ordninger, på sin side, gir rom for skjønn, noe som er relevant tatt i betraktning at pårørenderoller er mangfoldige (for eksempel tilpasset arbeidsoppgave). Likevel, individuelle ordninger er heller ikke uproblematisk, ettersom det kan skape forfordeling eller en oppfatning blant arbeidstakerne om at det foregår forskjellsbehandling i virksomheten (Mykletun & Furunes, 2011). En kombinasjon av universelle og individuelle tiltak kan være den farbare veien her. Medarbeiderens medvirkning i å utrede relevante tiltak må også understrekes, samt en transparens i utformingen av de virkemidlene som er individrettede, og at de utformes gjennom medvirkning fra tillitsvalgte og verneombud.

Ledelse spiller en sentral rolle. Inkluderende ledelse skiller seg ut fra andre type ledelse i at det som vektlegges er individuelle forskjeller, tilhørighet, integrering og relasjoner (Randel et al., 2018). Leder som hjelpe til med individuelle tiltak, blir sett som mer omsorgsfull i forhold til jobb og privat liv (Bohlmann & Zacher, 2019). En støttende og inkluderende ledelse setter seg inn i de systemer og strukturer som medarbeideren må forholde seg til i sine ulike roller i livet.

Organisasjonenes investering i HR-praksis og ledertrening er av betydning. At balansen mellom arbeid og livet for øvrig tematiseres for pårørende, for eksempel i medarbeidersamtalen mellom leder og medarbeider, kan bidra til å avdekke behov for tilpasninger. Temaet bør derfor inkluderes i HR-prosesser som karriereutvikling og i medarbeidersamtale. HR-praksis som støtter lederen, og at leder inkorporerer HR-tiltakene

i sin praktisering, er avgjørende for inkludering (Buengeler et al., 2018; Ng & Sears, 2018; Nishii & Paluch, 2018).

Begrensning

For å belyse pårørendes opplevelser på arbeidsplassen har vi brukt et spørreskjema, på et gitt tidspunkt, til å måle forskjellige variabler (Common method bias). Etersom utvalget vårt ikke er representativt, kan vi ikke generalisere funnene våre. Tolkningen av resultatene bør derfor ses i lys av disse begrensningene.

Fremtidig forskning bør utforske situasjonen for arbeidstakere som har flere pårørenderoller, vi må finne ut mer om menn som er i pårørenderoller, samt ulike aldersgrupper. Pårørende er en sammensatt gruppe, og vi trenger mer forskning som belyser hvem disse arbeidstakerne er, og hva de trenger for å opprettholde tilknytningen til arbeidslivet. Tidligere forskning har funnet forskjeller med hensyn til kjønn og typer av pårørende (Halinski et al., 2020), og det er derfor viktig å belyse interseksjonalitet og mangfold i denne gruppen. I tillegg trenger vi å studere hvilke HR-praksiser og hva slags lederadferd som betyr mest for pårørende. Fra forskningen vår ser det ut til at medarbeidersamtale og karriereutvikling danner et godt utgangspunkt for relevante tiltak.

Konklusjon

Opprettholdelse av den norske velferdsstaten forutsetter at flere deltar i arbeidslivet, og at flere står lenger i arbeid, noe som søkes fremmet gjennom lover, forskrifter og avtaler, deriblant avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). Med utgangspunkt i den demografiske utviklingen er det rimelig å anta at stadig flere arbeidstakere kommer til å ha flere typer pårørenderoller samtidig eller i flere faser av livet. Sett i den overordnede norske konteksten vil altså det norske velferds-samfunnets bærekraft avhenge av at en større andel av befolkningen deltar i arbeidslivet, og at flere arbeider lenger enn i dag. Som følge av den samfunnsmessige og demografiske utviklingen må vi forvente to utviklingstrekk i norske organisasjoner: at organisasjoner må ta større

ansvar for inkludering av alle befolkningsgrupper, og at enkeltpersoner får flere omsorgsroller. Ettersom det er et relativt beskjedent tilfang av forskning tilgjengelig hva angår pårørende, og særlig med tanke på hvordan pårønderollen påvirker tilknytningen til arbeidslivet, er vår forskning et viktig bidrag til samfunnet og organisasjonene i det norske arbeidslivet.

Referanser

- Bakke, B. D., Meek, E. M., Gravseth, H. M. U., Hanvold, T. N., Løvseth, E. K., Mjaaland, B., Sterud, T. & Øygardslia, H. (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingstrekk*. STAMI.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bear, J. B. (2019). The caregiving ambition framework. *Academy of Management Review*, 44(1), 99–125. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0424>
- Bohlmann, C. & Zacher, H. (2019). Supporting employees with caregiving responsibilities. I A. R. R. J. Burke (Red.), *Creating psychologically healthy workplaces* (s. 431–451). Edward Elgar Publishing.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A. & Rasmussen, L. (2020). Work–life balance: Definitions, causes, and consequences. I T. Theorell (Red.), *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health. Handbook series in occupational health sciences* (s. 473–487). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5_20
- Buengeler, C., Leroy, H. & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR’s diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289–303. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.005>
- Butts, M. M., Casper, W. J. & Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1–25. <https://doi.org/10.1037/a0030389>

- Calvano, L. (2013). Tug of war: Caring for our elders while remaining productive at work. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 204–218. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0095>
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chung Beth, G., Dean Michelle, A. & Ehrhart Karen, H. (2021). Inclusion values, practices and intellectual capital predicting organizational outcomes. *Personnel Review*, 50(2), 709–730. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2019-0352>
- Cottrill, K., Lopez, P. D. & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275–292. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2012-0041>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- French, K. A. & Shockley, K. M. (2020). Formal and informal supports for managing work and family. *Current Directions in Psychological Science*, 29(2), 207–216. <https://doi.org/10.1177/0963721420906218>
- Gautun, H. (2008). *Arbeidstakere og omsorg for gamle foreldre – den nye tidsklemma* (Fafo-rapport 2008:40). Fafo. https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20082.pdf
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2016). *Making work and family work: From hard choices to smart choices*. Routledge.
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C. & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 266–275. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.008>
- Griggs, T. L., Lance, C. E., Thrasher, G., Barnes-Farrell, J. & Baltes, B. (2020). Eldercare and the psychology of work behavior in the twenty-first century. *Journal of Business and Psychology* 35(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09630-1>
- Halinski, M., Duxbury, L. & Stevenson, M. (2020). Employed caregivers' response to family-role overload: The role of control-at-home and caregiver type. *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09617-y>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2020). *Vi – de pårørende. Regjeringens pårørendestrategi og handlingsplan*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/regjeringens-parorendestrategi-og-handlingsplan/id2790589/>
- Hernes, G. (2008). *Arbeidsliv og privatliv – det historiske bakteppet* (Fafo-rapport 2008:39). Fafo.

- Hernes, G. (2009). *Arbeidsliv og privatliv-linjer og vyer* (Fafo-rapport 2009:34). Fafo.
- Hobson, C. J., Delunas, L. & Kesic, D. (2001). Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: Results from a national survey of stressful life-events. *Journal of Employment Counseling*, 38(1), 38–44. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2001.tb00491.x>
- Hunt, C. K. (2003). Concepts in caregiver research. *Journal of Nursing Scholarship*, 35(1), 27–32. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2003.00027.x>
- Innstrand, S. T. (2010). Betydningen av en god balanse mellom arbeid og familieliv. *Søkelys på arbeidslivet*, 27(1–2), 31–39. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2010-01-02-04>
- Ipsos. (2020). Norsk seniorpolitisk barometer 2020. *Undersøkelse blant yrkesaktive*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-11/rapport_yrkesaktive_2020.pdf
- Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430–2448. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137609>
- Kelliher, C., Richardson, J. & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kelly, E. L. (2005). Discrimination against caregivers? Gendered family responsibilities, Employer practices, and work Rewards. I L. B. Nielsen & R. L. Nelson (Red.), *Handbook of employment discrimination research* (s. 353–375). Springer. https://doi.org/10.1007/1-4020-3455-5_18
- Kildal, N. (2013). Den norske velferdsstaten: Fra sosiale til kontraktbaserte rettigheter. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 16(2), 87–95.
- Konrad, A. M. (2013). Work-life interface and flexibility: Impacts on women, men, families and employers. I Q. Roberson (Red.), *The Oxford handbook of diversity and work* (s. 366–390). Oxford University Press.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., Lawson, K. M., Bodner, T., Perrigino, M. B., Hammer, L. B., Buxton, O. M., Almeida, D. M., Moen, P., Hurtado, D. A., Wipfli, B., Berkman, L. F. & Bray, J. W. (2019). Caring for the elderly at work and home: Can a randomized organizational intervention improve psychological health? *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 36–54. <https://doi.org/10.1037/ocp0000104>

- McKay, P. F. & Avery, D. R. (2015). Diversity climate in organizations: Current wisdom and domains of uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 33, 191–233. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120150000033008>
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A. & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Miller, D. A. (1981). The ‘sandwich’ generation: Adult children of the aging. *Social Work*, 26(5), 419–423.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3. utg.). Sage.
- Mykletun, R. & Furunes, T. (2011). The ageing workforce management programme in Vattenfall AB Nordic, Sweden. I R. Ennals & R. H. Salomon, (Red.), *Older Workers in a Sustainable Society* (s. 93–106). Peter Lang Verlag.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Ng, E. S. & Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164, 437–450. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4051-7>
- Nishii, L. H. & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426. <https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Nishii, L. H. & Paluch, R. M. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), 319–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.02.007>
- Nishii, L. H. & Rich, R. (2014). Creating inclusive environments in diverse organizations. I B. Ferdman & B. Deane (Red.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (s. 330–363). Jossey-Bass.
- Opinion. (2021). Nasjonal pårørendeundersøkelse. Helsedirektoratet. <https://www.helsedirektoratet.no/>
- Palm, K., Bergman, A. & Rosengren, C. (2020). Towards more proactive sustainable human resource management practices? A study on stress due to the ICT-mediated integration of work and private life. *Sustainability*, 12(20), 8303. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8303>
- Powell, G. N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D. & Johnson, R. E. (2019). Introduction to special topic forum: Advancing and expanding work-life theory from multiple perspectives. *Academy of Management Review*, 44(1), 54–71. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0310>
- Pårørendealliansen. (2018). *Pårørendeundersøkelsen 2017*. Pårørendealliansen.

- Pårørendealliansen. (2019). *Pårørendeundersøkelsen 2018*. Pårørendealliansen.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.07.002>
- Richard, O. C. & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 177–195.
- Roberson, Q. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Roberson, Q. & Perry, J. L. (2021). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4). <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>
- Ryan, A. M. & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295–310. <https://doi.org/10.1002/hrm.20213>
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. I G. F. Bauer & O. Hämmig (Red.), *Bridging occupational, organizational and public health* (s. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.07.003>
- Sirgy, M. J. & Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Syed, J. & Ozbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453. <https://doi.org/10.1080/09585190903363755>
- Tement, S. & Korunka, C. (2015). The moderating impact of types of caregiving on job demands, resources, and their relation to work-to-family conflict and enrichment. *Journal of Family Issues*, 36(1), 31–55. <https://doi.org/10.1177/0192513X1483971>
- Traavik, L. E. (2019). Where differences dwell: Inclusion and the healthy workplace. I R. J. Burke & A. M. Richardsen (Red.), *Creating psychologically healthy workplaces* (s. 215–234). Edward Elgar Publishing.
- Traavik, L. E. M. & Richardsen, A. M. (2010). Career success for international professional women in the land of the equal? Evidence from Norway.

- International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2798–2812. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.528662>
- Vatland, A. (2021). Fortsatt bare rørende for pårørende. Ti år med fremskritt? *Tidsskrift for omsorgsforskning*, 7(3), 1–5. <https://doi.org/10.18261/issn.2387-5984-2021-03-14>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A. & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128–173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Williams, J. C., Berdahl, J. L & Vandello, J. A. (2016). Beyond work-life “integration”. *Annual Review of Psychology*, 67(1), 515–539. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033710>
- Wood, J., Oh, J., Park, J. & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Zacher, H. & Schulz, H. (2015). Employees’ eldercare demands, strain, and perceived support. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 183–198. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0157>
- Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., Tatli, A. & Bell, M. P. (2011). Work–life, diversity and intersectionality: A critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 177–198. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00291.x>

KAPITTEL 12

HRM-praksiser i TV-produksjon

Jarle Bastesen

Høyskolen Kristiania

Torstein Nesheim

Samfunns- og næringslivsforskning AS

Elin Ørjasæter

Høyskolen Kristiania

Abstract: The research on and practice of human resource management (HRM) typically are related to standard employment relationships and the HRM triad of line managers, employees and a HRM department. In this chapter we describe and analyze HRM in the context of television production in Norway. We identify a “deviant” context that is rarely studied, one characterized by project-based work and contingent employment relationships. In the theoretical part of the paper different contexts for HRM are described. We then provide a brief overview of the Norwegian institutional environment of employment relations. Based on 18 semi-structured interviews with respondents in various roles in TV production, we describe and analyze key HRM themes in the sector. Project organization is a characteristic feature in the production companies. They typically combine a small core of employees on open-ended contracts with (project-based) temporary employees and contractors. A collective agreement has been established in the TV industry for temporary employees, which is quite unique in Norway. A consistent finding is that the HRM function is minimalistic and “fuzzy”, for example, in relation to employee development and performance appraisals. However, many firms emphasize health and safety issues.

Keywords: project-based organizations, non-standard work arrangements, contingent work, the Hollywood model, HRM

Innledning

Human Resource Management (HRM) er i forskning og praksis typisk knyttet til bedrifter med «vanlige», langsiktige ansettelsesforhold. Når personalledelse utøves, «treffer» man dermed fast ansatte arbeidstakere. Innenfor denne relasjonen blir det utført HRM-oppgaver og aktiviteter, som rekruttering, allokering av ansatte til konkrete oppgaver, nedbemanning, støtte til kompetanseutvikling, medarbeideroppfølging, belønning og aktiviteter knyttet til medarbeiderinnflytelse. Disse oppgavene kan utføres av en spesialisert HR-avdeling, av linjeledelsen eller oftest i et samarbeid mellom disse. Over tid har HRM-aktivitetene i større grad blitt utført i linjen, mens HRM-avdelingen, gjerne plassert i administrasjonsavdelingen eller i egen HR-avdeling, utfører støtteoppgaver (Slåtten, 2020).

Dette trepartsforholdet mellom linjen, HR-avdelingen og den ansatte utfordres ved at et større omfang av organisasjons- og arbeidsformer krysser tradisjonelle organisatoriske grenser. Flere prosjektbaserte organisasjoner åpner for større innslag av matriselignende organisasjoner, hvor de ansatte forholder seg både til en ressursleder og en eller flere prosjektledere (Bredin & Söderlund, 2011). Virksomhetene benytter seg i større grad av arbeidskraft med andre tilknytningsformer enn direkte ansettelse: innleide fra bemannings- og konsulentbedrifter, frilansere, oppdragstakere, hvorav noen av disse også kan være formidlet gjennom digitale plattformer. Det er videre et større innslag av tett og forpliktende samarbeid mellom bedrifter, hvor selve samarbeidstiltaket gjør det uklart hvem som er den viktigste aktøren med hensyn til faktisk utøvelse av HRM.

Dette åpner for å sette søkelyset på atypiske tilknytningsformer for arbeid og interorganisatorisk samarbeid. Når arbeid finner sted på tvers av organisatoriske grenser og tradisjonelle ansettelsesforhold, utfordres også vår forståelse av HRM.

I denne artikkelen setter vi søkelyset på *HRM-praksiser i programproduksjon for TV i Norge*. Det særegne ved denne sektoren er at arbeidet utføres i prosjekter, i en relasjon til en kundevirksomhet (kanal), med et stort innslag av atypiske tilknytningsformer og særlig midlertidige ansettelser. Et viktig poeng er at relevansen av HRM-aktivitetene ikke

«forsviner» når arbeidet organiseres på denne måten. Imidlertid er det slik at ansvar, rettigheter og forventninger blir mindre entydige enn i tradisjonelle, ikke-tidsavgrensede arbeidsforhold. Vi beskriver her hvordan HRM faktisk praktiseres i denne type organisering, og peker på noen utfordringer. Her vil de norske rammene for HRM, nemlig arbeidsmiljølovens regler, være særlig viktige. Disse reglene er utformet med tanke på organisasjoner der majoriteten er fast ansatte, og der de tillitsvalgte fyller sin rolle i tidsrom over flere år. Dette er langt fra virkeligheten innen TV-produksjon.

Begrepsmessig og teoretisk rammeverk

Denne artikkelen trekker på innsikter fra tre forskningsfelt eller domener: HRM-faget, tilknytningsformer for arbeid (som «treffer» HRM og andre fag som organisasjonsteori og sosiologi) samt prosjektorganisering og ledelse. I lys av HRM-faget tar vi utgangspunkt i aktuelle *HRM-praksiser eller -aktiviteter*. En god syntese er utarbeidet av Bredin og Söderlund (2011) mellom fire områder: bemanning, tiltak rettet mot resultater, involvering av ansatte og utvikling av ansatte. I norsk sammenheng vil det også være aktuelt å inkludere området helse, miljø og sikkerhet (HMS), som en egen HRM-aktivitet. Bakgrunnen for dette er at arbeidsmiljøloven, overenskomster og tariffavtaler inneholder bestemmelser som er relevante for HRM og HMS, samtidig som det er vanskelig å skille skarpt mellom disse områdene.

Forskningen innen HRM er i hovedsak rettet mot hvordan de nevnte funksjonene ivaretas i en «vanlig» organisasjon bestående av medarbeidere i langsiktige ansettelsesrelasjoner. De viktigste aktørene vil her være HR-avdelinger, linjelederne og de ansatte. Det vi undersøker i dette kapitlet (TV-produksjon som kombinerer «løse» tilknytningsformer og prosjektbaserte organisasjoner), er på samme tid etablerte forskningsfelt og kilder for to sett med særegne, men samtidige trekk og utfordringer. Implikasjonen er at for å forstå HRM i TV-produksjon må en forholde seg både til hva prosjektbasert organisering er, og hvilke tilknytningsformer som er aktuelle.

Et prosjekt er en midlertidig og tidsbestemt oppgave, med en viss grad av unikhhet, som blir utført av en midlertidig konstellasjon av mennesker.

Både oppgave og organisasjon har en midlertidig karakter, og skiller seg fra andre oppgaver i virksomheten. Et prosjekt kan inngå i ulike kontekster, som en prosjektbasert organisasjon (PBO) hvor kjernevirksomheten utføres i prosjekter, et nettverk av vedvarende interorganisatorisk relasjoner over tid, eller kan være et engangsprosjekt (eksempel: store arrangement som OL og VM). Man vil typisk finne PBO i skipsverft og andre produsenter av skreddersydde produkter, bygg og anlegg, leverandører av vedlikeholdstjenester, konsulentbedrifter, arkitektfirma, film og TV-produksjon.

Når arbeidet organiseres i prosjekter, vil de ansatte ofte forholde seg til to (eller flere) ledere i matriseliknende eller mer komplekse organisasjoner (Bredin & Söderlund, 2011). I tillegg utføres arbeidet ofte i konstallasjoner på tvers av organisatoriske grenser. Som Swart og Kinnie (2014, s. 292) uttrykker det: «Work therefore tends to be carried out in projects which span organizational boundaries and consequently firms manage people whom they do not directly employ and employ people whom they do not manage». Dermed utfordres både den organisasjonssentriske HRM-forståelsen og forutsetningen for varige relasjoner. De norske reglene der tillitsvalgte har sentrale roller som med- og motspillere innen HRM, forsterker prosjektorganisasjonens «annerledeshet» ytterligere, fordi tillitsvalgte i prosjekt (dersom de finnes) vil ha et like kortsiktig perspektiv som ledelsen.

Når en virksomhet skal utføre en deloppgave eller innhente menneskelige ressurser, kan man i utgangspunktet trekke på ulike tilknytningsformer for arbeid: fast ansettelse, midlertidig ansettelse, innleid arbeidskraft, oppdragstakere/frilansere eller underleveranser fra en virksomhet. Hver av disse alternativene har særegne fordeler og ulemper, og en rekke forhold vil påvirke omfang og sammensetning av ulike tilknytningsformer for virksomheten. Her vil bedriftens vurderinger, bransjenormer og etablerte praksiser, preferanser hos de aktuelle personene, maktforhold, avtaleverk og lover og forskrifter spille inn (Eldring & Ørjasæter, 2022; Nesheim, 2016).

Et viktig poeng er at prosjektbasert organisering og atypiske tilknytningsformer er uttrykk for to typer av midlertidighet, knyttet til organisering (og prosjektets varighet) og personers (arbeidskraftens) tilknytning

til den aktuelle bedriften. Disse to aspektene ved midlertidighet i arbeidslivet er forskningsmessig skilt i to fagdomener: prosjektorganisering og tilknytningsformer for arbeid. Dette medfører at man i analyser av prosjektorganisering og ledelse i liten grad har gått inn på forskjeller mellom ulike tilknytningsformer eller samspillet mellom disse (Nesheim & Smith, 2015), for eksempel mellom fast ansatte og innleide konsulenter (Nesheim et al., 2014). Forskningen om tilknytningsformer for arbeid har på sin side fokusert på ulike kortsiktige kontrakter (midlertidig ansatte, oppdragstakere, innleide), og i liten grad inkludert fast versus midlertidig organisering (Nesheim & Smith, 2015).

For å fange opp de ulike dimensjonene ved arbeid, organisering og organisatoriske grenser skiller Kinnie og Swart (2020) mellom tre former for arbeidsorganisering på tvers av organisatoriske grenser: intraorganisatorisk, interorganisatorisk og transorganisatorisk arbeid. Dette er en syntese og et begrepsapparat som gir et godt utgangspunkt for analyse av HRM i ulike kontekster. Vi vil her imidlertid skille mellom to typer av intraorganisatorisk arbeidsorganisering: a) basert på faste ansettelsesforhold (type 1) og b) basert på kortsiktige kontrakter og atypiske tilknytningsformer (type 2). Tabell 1 gir en oversikt over de aktuelle formene.

Type 1 er tradisjonell HRM, basert på at det er *én* bedrift (og arbeidsgiver) som organiserer og er ansvarlig for arbeidet. Her vil man typisk bygge på faste ansettelsesforhold. Innenfor en slik arbeidsorganisering kan det være stor variasjon, knyttet til bedriftsstørrelse og sektor. Faste ansettelser vil være standard og dekke kjerneaktiviteter og nøkkelressurser. Samtidig kan innleide eller oppdragstakere benyttes i mindre omfang for å supplere fast ansatte, eksemplifisert av Nesheim et al. sin studie (2014). Her var svingninger i etterspørsel, kortsiktig behov for spesialkompetanse og innarbeidede bransjenormer viktig for å forklare bruken av ikke-ansatte.

I type 2 er det også *én* virksomhet som er ansvarlig for kvalitet og utførelse av arbeidet, men det som produseres, er typisk prosjektbasert, hvor personell i atypiske tilknytningsformer utfører mesteparten av arbeidet. Mens man i type 1 kan finne frilansere og andre som *supplerer* fast ansatte, er det i type 2 de atypiske tilknytningsformene som er det 'normale' og dekker hovedtyngden av kompetanse og menneskelige

Tabell 1. Ulike kontekster for HRM

	Type 1 Intra-organisatorisk	Type 2 Intra-organisatorisk	Type 3 Inter-organisatorisk	Type 4 Trans-organisatorisk
Organisering av arbeid	Én bedrift organiserer arbeidet. Arbeidet utføres i hovedsak av fast ansatte i bedriften (mulig supplement med ikke-ansatte)	Én bedrift organiserer arbeidet. Arbeidet utføres i hovedsak av personer som ikke er fast ansatte i bedriften	Oppgaven er et felles ansvar for to eller flere organisasjoner. Kan være et interorganisatorisk prosjekt	En liten kjerneorganisasjon, koordinerer et nettverk av personer og bedrifter med ulike tilknytningsformer
HRM	Tilhører et HRM-system	Lite tradisjonell HRM	Man blir allokert fra en bedrift til et felles prosjekt	Lite tradisjonell HRM
Utfordringer	Rekruttering av ansatte. Allokering til oppgaver, kompetanseutvikling	Bemanning til prosjekter (ikke-ansatte). Aktivisere nettverk. Organisere og lede prosjekt	Samspill mellom HRM på organisasjons- og interorganisatorisk nivå	Individualisering. Svak organisatorisk grunnlag for HRM

ressurser. Dette omtales gjerne som «The Hollywood model», basert på den arbeidsorganiseringen som fikk fotfeste i det ledende miljøet i amerikansk film fra midten av det 20. århundret (Ellis, 1990, s. 437–439). Jones og Walsh (1997) beskriver denne modellen slik:

Careers within the film industry move across rather than within firms; subcontractors are self-employed and move from project to project. The role of the company in this network organization is to finance and distribute the finished product (film). (Jones & Walsh, 1997, s. 57)

Type 3 eksemplifiseres ved prosjekter der det er et tett samarbeid mellom to eller flere bedrifter. I sin rene form er dette *interorganisatoriske* prosjekter med et felles mål. Slike konstellasjoner kan knytte sammen leverandør-kundebedrifter eller bedrifter på samme nivå i en verdikjede. Type 3 skiller seg fra type 2 ved at det er to eller flere bedrifter som samarbeider, heller enn en hovedbedrift som benytter ikke-ansatte, som kan være formidlet eller utleid av tredjeparter (som bemanningsbedrifter).

En fjerde type av kontekst for HRM er den transorganisatoriske. Her er det ikke to eller tre dominerende arbeidsgivere, men heller et mangfold av bedrifter og tilknytningsformer for arbeid. En virksomhet kan ha en rolle som koordinator. Dette omfatter typisk et ansvar for markedsbasert samordning. Her vil det være et stort innslag av individuelt ansvar for å skaffe seg oppdrag, og for karriere og kompetanseutvikling. Innenfor denne typen av arbeidsorganisering kan man finne ulike konstellasjoner, inkludert et nettverk av individuelle konsulenter som utfører et prosjekt for en kunde, frilansere eller tilsvarende som går sammen om en teateroppsetning, men også oppdragsarbeid i den såkalte gig-økonomien.

Type 2 er basert på en videreutvikling og nyansering av Kinnie og Swarts (2020) rammeverk, hvor det trekkes på innsikter fra Hollywood-modellen, generell kunnskap om tilknytningsformer for arbeid, inkludert Marchington et al.(2005) sin studie av «fragmenting work». Samtidig er organisering av TV- og filmproduksjon ofte forstått og belyst ut fra et generisk begrep om nettverk og relasjoner utover den enkelte organisasjon. Dette omtales som «Prosjekt network organizations» (PNO), eller relativt varige interorganisatoriske nettverk (Manning, 2017).

PNOs can be described as longer-term, yet project-based sets of relationships between film producers, client channels or studios, directors, script writers, actors and technical service providers. They typically emerge within regional film production clusters... and share three features that are typical of PNOs: strategic coordination; stable core project teams; and flexible pools of complementary partners. (Manning, 2017, s. 1402)

Dette medfører at PNO som fenomen har innslag av både type 2 og type 3 over. Type 2 kommer til uttrykk i relasjonen mellom hovedbedriften og de *individuelle bidragsyterne* (fleksibel arbeidskraft som produsenter, manusforfattere og skuespillere), mens type 3 kommer til uttrykk i de *organisasjonene* som samarbeider. Et fellestrekk ved PBO (Manning, 2017) og type 2 er den fleksibiliteten som løse tilknytningsformer og nettverk mellom hovedbedrift og utførende spesialister medfører.

For å oppsummere: Det teoretiske grunnlaget for studien bygger på sentrale begreper og grunninnsikter fra tre faglige domener: HRM (fokus på aktiviteter), prosjektorganisering («engangsoppgave», «engangsorganisasjon»

og prosjektbaserte organisasjoner) og tilknytningsformer for arbeid. Dette er supplert med en typologi av HRM-kontekster (hvor type 2 er av særlig relevant) samt Mannings (2017) forståelse og konseptualisering av nettverksorganisering i film og TV-produksjon.

Institusjonell kontekst: Lov og avtaleverk

Ovenfor har vi gått inn på HRM innenfor ulike arbeids- og organisasjonsformer. Et hovedpoeng er at de aktuelle HRM-aktivitetene er relevante på tvers av ulike måter (type 1–4) å organisere arbeid på. En viktig utfordring for forskning og praksis er å forstå HRM innenfor og på tvers av disse typene.

I tillegg kommer nasjonale institusjonelle omgivelser for arbeidslivet. Forskningen innen HRM er preget av at store deler av studiene er utført i USA og Storbritannia, hvor det generelt er mindre innslag av regulering av arbeidslivet enn i Norge. I norsk sammenheng vil arbeidsmiljølovgivning og avtaleverk ha innflytelse på *hvordan* de enkelte funksjonene innen HRM-feltet utøves. Det finnes oss bekjent ikke noen god oversikt over sammenhengen mellom disse institusjonaliserte trekkene ved arbeidslivet og HRM i norske bedrifter. Vi kan imidlertid eksemplifisere betydningen av dette.

Arbeidsgiver har rett til å velge tilknytningsform, men innenfor rammen av både regler og rettspraksis. Sett fra bedriftens side legger arbeidsmiljøloven og folketrygdloven begrensninger på beslutninger om tilknytningsformer for arbeid. Bestemmelsene i arbeidsmiljøloven søker å beskytte arbeidstakere i ikke-tidsavgrensede, direkte ansettelsesforhold (NOU, 2021: 9). Dette skjer på to måter: a) gjennom prosesskrav til og prosessrisiko ved oppsigelse av slike arbeidskontrakter og b) gjennom begrensninger på bruken av alternativer til faste ansettelser (Eldring & Ørjasæter, 2022; Nesheim, 2016; NOU, 2021: 9).

I arbeidsmiljølovens §§ 14-9 og 14-12 kommer det klart frem at bruk av midlertidige ansettelser og innleid arbeidskraft er unntak, som kun kan benyttes i visse avgrensede situasjoner. Bruk av oppdragstakere er i utgangspunktet lovlig. Men dersom oppdragets karakter og oppdragstakerens tilknytning ligger nært opp til et arbeidstakerforhold, kan retten

skjære gjennom og slå fast at dette er ordinært arbeidstakerforhold (Eldring & Ørjasæter, 2022; NOU, 2021: 9). At en arbeidsgiver bevisst ber deltakere i et prosjekt om å fakturere som oppdragstakere (næringsdrivende eller frilansere i skatteteknisk forstand) når de etter loven burde vært arbeidstakere (faste eller midlertidige), blir betegnet innen arbeidsretten som feilklassifisering. I kultur- og mediebransjen generelt, som TV-produksjon jo er en del av, er det et økende press på arbeidstakerne om å sende faktura (Jesnes & Nergaard, 2019), noe som i mange tilfeller vil innebære en feilklassifisering der arbeidstakere mister sitt vern i arbeidsmiljøloven.

Definisjonene av de ulike kategoriene fremgår av folketrygdlovens §§ 1-8, 1-9 og 1-10 og er ytterligere definert ved flere høyesterettsdommer (f.eks. Dykker-dommen RT-2007-1458 og Avlaster 2-dommen RT-2016-1366-A). Men selv om de substansielle forskjellene i tilknytningsformer er definert gjennom lover og rettspraksis, vil både arbeidsgiver og arbeidstakere ofte bruke «feil uttrykk». Uttrykket «innleid» og «frilanser» bruker begge for eksempel om midlertidige ansatte i den bransjen vi studerer, og vi har valgt å gjengi situatene slik de ble sagt, ikke slik det ville vært juridisk korrekt. Denne språklige praksisen, som er uten betydning for det substansielle, innebærer altså ikke feilklassifisering som beskrevet over, det må nærmest betegnes som talemåter, uten rettslig eller organisatorisk betydning.

Mens arbeidsmiljøloven i hovedsak bare regulerer forholdet til egne ansatte, reguleres ett forhold, nemlig HMS-ansvaret videre enn dette. HMS-ansvaret gjelder alle som utfører arbeidsoppgaver i tilknytning til arbeidsgivers aktivitet eller innretning (Arbeidsmiljøloven § 2-2), altså også oppdragstakere. Intensjonen bak denne paragrafen er å hindre pulverisering av ansvar når oppgavene fordeles på flere samarbeidspartnere og leverandører. Problemstillingen ble grundig behandlet i det såkalte Fougner-utvalget (NOU, 2021: 9), og regjeringen har i skrivende stund (Prop. 14 L (2022–2023)) foreslått en lovendring som forsterker HMS-ansvaret for innleide og næringsdrivende, hovedsakelig gjennom en styrking av verneombudsordningen. Det foreligger også et forslag (Prop. 14 L (2022–2023)) om å tydeliggjøre arbeidstakerbegrepet. Dette skal skje dels ved å presisere den eksisterende rettstilstanden i lovteksten, dels ved å innføre en såkalt presumsjonsregel. Det siste betyr at det blir

oppdragstakerens ansvar å bevise at en oppdragstaker virkelig er en oppdragstaker, og ikke en feilklassifisert arbeidstaker. Lovendringene blir med all sannsynlighet vedtatt i løpet av første halvår 2023.

Data og metode

I denne studien ser vi nærmere på hvordan HRM praktiseres i programproduksjon for TV i Norge, hvor arbeidet utføres i prosjekter med et stort innslag av atypiske tilknytningsformer. Ettersom det foreligger begrenset med empiri på dette området, og formålet med studien er å utforske hvordan HRM praktiseres i denne bransjen, har vi benyttet et kvalitativt og eksplorativt forskningsdesign. En kvalitativ tilnærming søker å gå i dybden på hvordan et fenomen opptrer i virkeligheten (Yin, 2018). Undersøkelse av et slikt fenomen kalles ofte en casestudie (Yin, 2018). Vi har avgrenset studien til underholdningsproduksjon for TV-bransjen. Det produseres annen type innhold for TV-selskapene også, som for eksempel drama, dokumentar og sport. Vi ønsket å gå i dybden på en spesifikk kontekst og ikke sammenlikne flere ulike produksjonstyper med sine spesifikke særtrekk. Ifølge Eisenhardt (1989) fokuserer casestudier på å forstå den underliggende dynamikken i en spesifikk kontekst, og vårt formål er å forsøke å generere ny innsikt i hvilke underliggende mekanismer for HRM-praksiser som er virksomme i programproduksjon innen underholdning for TV. Vi har en eksplorativ tilnærming til fenomenet, noe som har tillatt oss å innlede studien med en bred tilnærming, som senere er tilpasset og videreutviklet etter hvert som vi fikk ny innsikt fra informantene (Saunders et al., 2019).

Studien bygger på 18 intervjuer med ulike aktører med ulike roller og tilknytningsformer i TV-produksjonsbransjen for underholdning i Norge. Vi valgte et formålmessig utvalg (Saunders et al., 2019), der vi valgte informanter som best tilfredstilte de kriteriene som vi var ute etter. Kriteriene var at de måtte ha ulik tilknytningsform (fast ansatt, midlertidig ansatt og oppdragstakere), ha erfaring fra ulike produksjonsselskaper og av ulik størrelse, med ulik erfaring (fra relativt ferske i bransjen til erfarne) og i ulike roller. I tillegg ville vi intervjuere representanter for partene (fagforbundet Norsk Filmforbund og Virke, som representerer

arbeidsgiverorganisasjonen Produsentforeningen) samt representanter som hadde erfaring fra utviklingen av overenskomsten. Vi benyttet våre egne nettverk for å komme i kontakt med relevante kontaktpersoner i startfasen, og deretter «snøballmetoden» for å komme i kontakt med nye informanter etter de gitte kriteriene.

Åtte av informantene har fast ansettelse, hvorav to av disse er tilsatt i henholdsvis Norsk Filmforbund og Produsentforeningen Virke. Fire av de fast ansatte har lederstillinger i ulike produksjonsselskaper, og to, som nå er ansatt i NRK, har tidligere hatt stillinger i produksjonsselskaper. Seks informanter er midlertidig ansatt. Disse har hatt varierende roller, der noen har lederfunksjoner under innspilling, og andre har mer utførende funksjoner. Fire informanter er oppdragstakere. De har alle sitt enkeltpersonforetak hvor de fakturerer for utførte oppdrag. Tabell 2 viser en grov oversikt over hvilke tilknytningsform og roller de ulike aktørene i studien har. Det var svært viktig for flere av informantene at vi kunne love anonymitet, og derfor gir vi ikke en mer detaljert oversikt over informantene. Flere var redd for å havne i unåde i bransjen om de kunne identifiseres. Vi har tatt hensyn til dette i gjengivelse av sitater koblet opp mot person. I forbindelse med sitatene i den empiriske analysen har vi valgt å forklare informantens rolle eller tilknytningsform der det er naturlig, men ikke gi hver informant en kode. Dette gir mindre detaljrikdom for etterprøvbare av og nyanser i den empiriske analysen, men hensynet til informantene vil her veie tyngst.

Tabell 2. Oversikt over informantene i studien, med tilknytningsform, typiske roller informantene har, og antall informanter.

Tilknytningsform	Roller	Antall
Fast ansatt	Produsent, produksjonsleder, redaksjonsleder, direktør, leder og jurist	8
Midlertidig ansatt	Redaktør, regissør, casting, produksjonsassistent og fotograf	6
Oppdragstaker (enkeltpersonforetak)	Produsent, fotograf, programleder	4

Vi valgte å utforme og gjennomføre semistrukturerte intervjuer for både å få en dypere forståelse av informantenes opplevelser, men også for å være åpen for andre synspunkter, erfaringer og opplevelser som

informantene ville dele. Semistrukturerte intervjuer er et godt verktøy for dette (Klenke, 2008). På grunn av den eksplorative tilnærmingen ble det utviklet en grunnleggende intervjuguide med temaer og konkrete spørsmål til hvert tema, men intervjuguidene og intervjuene ble tilpasset den enkelte respondent ut ifra hva som var relevant for den spesifikke rollen, respondentens erfaring og historikk. Overordnede temaer var rolle, erfaring, intervjuobjektets tilknytningsform, avtaleverk, organiseringsgrad/tariffavtale, kunnskap om arbeidsmiljølov, arbeidsorganisering, ledelse, bemanning (prosjekt/bedrift/egne erfaringer), HMS, utvikling/læring, karriere (muligheter, begrensninger), resultatevaluering/medarbeider-samtaler, involvering/innflytelse/tillitsvalgt, HR-støtte, kunderelasjon, utviklingstrekk og kritiske hendelser. Intervjuene ble gjennomført høsten 2020 og våren 2021. Intervjuene varierte fra mellom 40 til 90 minutter. I starten ble intervjuene gjennomført som fysiske møter, men etter hvert ble intervjuene gjennomført på Zoom eller Teams på grunn av covid-19-situasjonen. Det ble tatt opptak av 16 av 18 intervjuer, som deretter ble transkribert. To av informantene ønsket ikke at vi tok opptak av frykt for at opptaket skulle komme på avveie, og at de da mistet sin anonymitet. Det ble da tatt notater av samtalen. Notatene og de transkriberte intervjuene ble deretter kodet av forskerne.

Analyse av intervjuene er basert på tematiske analyser (Braun & Clarke, 2006). Det ble først tatt utgangspunkt i overordnede temaer, og datamaterialet ble så systematisert og kategorisert i mer spesifikke temaer som fremkom i intervjuene. I det følgende skal resultatene fra studien presenteres.

Empirisk analyse

Hva er programproduksjon?

Vi setter her søkelyset på underholdning levert av produksjonsselskaper til de ulike kanalene. Internt kanalprodusert underholdningsproduksjon, som kun er aktuelt for NRK, faller utenfor undersøkelsen. En viktig faktor bak markedet for programproduksjon og utviklingen av et selvstendig produksjonsmiljø utenfor NRK var etableringen av TV 2 i 1992. Her ble omfanget av egenproduksjonen begrenset gjennom konsesjonsvilkårene i den første

perioden, hvor det heter: «TV 2 skal selv hovedsakelig produsere nyhets- og aktualitetsprogrammer. Den øvrige virksomhet skal fortrinnsvis baseres på innkjøp av programmer fra andre norske og utenlandske produsenter» (Tobiassen & Nesheim, 2001, s. 1). Grensen mellom egenproduksjon og kjøp ble dermed underlagt offentlige reguleringer mer enn å være et resultat av strategiske valg fra TV 2s side, i TV 2s første år (Tobiassen & Nesheim, 2001). Senere har programproduksjonen blitt ytterligere outsourcet, for eksempel da flaggskipet *God Morgen Norge* ble satt ut til Mastiff i 2019, slik at det nå bare er sport og nyheter igjen som egenproduksjon i TV2. I NRK utføres om lag seksti prosent av produksjonen i eget hus.

Det utføres programproduksjon i Norge for en rekke kanaler knyttet til eierne NRK, TV2-gruppen/Egmont, Discovery Networks Norway (med blant annet kanalen TV Norge) og Modern Times Group (med blant annet kanalen TV3). Det kan være et tett samarbeid mellom produksjonsselskap og kanal i de ulike fasene fra ide til avsluttet kontrakt. Det er likevel dekkende å beskrive dette som *leveranser* produksjonsselskapet har ansvar for å levere, heller enn et *samarbeid* om en felles produksjon.

Med tanke på omfanget av atypiske tilknytningsformer ligger dette nær opp til *type 2 av HRM-kontekst* i vår tabell, altså at en bedrift organiserer arbeidet, som i hovedsak utføres av personer som ikke har fast ansettelse i bedriften. Bemanning og bruken av ulike tilknytningsformer beskrives nærmere nedenfor.

Noen av produksjonsselskapene er knyttet til utenlandskeide konserner, mens andre er selvstendige aktører med (i hovedsak) norske eiere. Eksempler på selskaper er Mastiff, Rubicon, Feelgood og Monster. De fleste leveransene er knyttet til en (eller flere) sesong(er), heller enn et enkeltstående program. Eksempler på programmer som har gått over mange sesonger, er *Luksusfellen*, *Stjernekamp*, *Skal vi danse*, *Farmen*, *Fire stjernes middag*, *Mesternes mester* og *Senkveld*.

Programproduksjon er prosjektbasert

Programmene blir altså produsert og levert av et produksjonsselskap. Det mest slående trekket ved organiseringen er at aktivitetene i bedriften finner sted innenfor prosjekter. Dette innebærer:

- Et prosjekt har en tidsavgrensning med en klar begynnelse og slutt, hvor dette typisk er forbundet med en sesong. Typisk for mange produksjoner er at de har mange etterfølgende sesonger, kanskje over tiår. Kontrakten mellom produksjonsselskap og kanal tegnes imidlertid normalt bare for en sesong av gangen.
- Deltakelse er knyttet til selve prosjektet, hvor det kan finne sted utskiftninger fra sesong til sesong. Kontrakter med deltakere tegnes naturlig nok først etter at kontrakten mellom kanal og produksjonsselskap er tegnet, hvilket gjør at bemanning ofte må skje svært raskt.

I tillegg til *bedriften* (produksjonsselskapet) er det dermed *prosjektet* (den gitte sesongen av det gitte programmet) som er grunnenheten. En bedrift består, enkelt sagt, av et knippe med prosjekter som er midlertidige organisasjonsenheter. Et sitat fra et av intervjuobjektene, en fast ansatt leder i et produksjonsselskap, gir en god illustrasjon av dette:

Vi er en ren prosjektorganisasjon. Vi har ikke noe drift utenom de prosjektene vi til enhver tid greier å selge. Vi driver med mye utvikling, så når vi får solgt et prosjekt så etablerer vi dette prosjektet og da bemanner vi opp det prosjektet etter de funksjonene vi trenger. Det er jo vår «core business» akkurat det her, det er ikke noe annet. Når vi har et prosjekt, så er det jo produsenten som er økonomisk og innholdsmessig ansvarlig for det prosjektet. Så produsenten vil da få et mandat overlevert av meg hvor man da skal levere innenfor rammer og innholdet man har bestemt. Og den produsenten har et arbeidslederansvar overfor sin prosjektorganisasjon eller redaksjon.

Prosjektet som midlertidig organisasjon er altså typisk knyttet til en sesong. I et prosjekt inngår innarbeidede roller for ledelse og koordinering, for «casting» av deltakere (eksempel: Farmen, Stjernekamp), for selve utførelsen («bak kamera») og til etterarbeid (lyd, klipping osv.). På ledersiden i prosjektet vil man typisk finne en produsent (ansvarlig for økonomi og leveranse), en produksjonsleder (som er mer operativt involvert) og en redaktør eller regissør. Det er noe variasjon i utforming av de konkrete rollene på ledersiden, knyttet til prosjektets størrelse, programets karakter og trekk ved produksjonsselskapet. Samspillet mellom

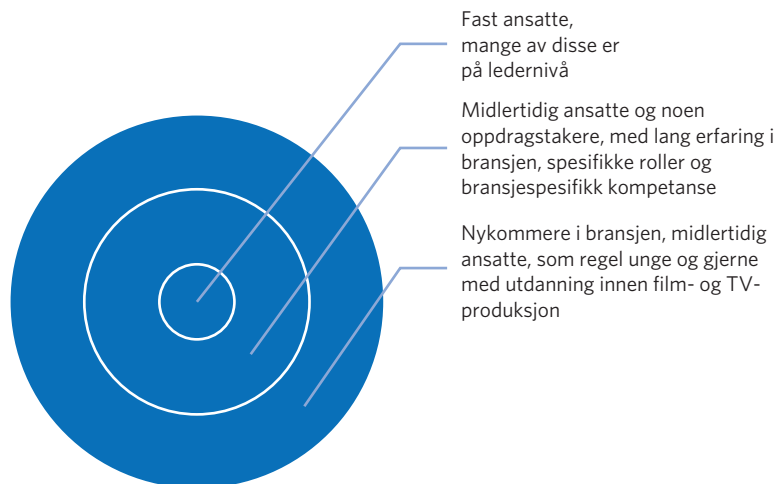
innehaverne av de ulike rollene vil også variere. En informant med lang erfaring som fast ansatt på ledersiden forklarer hvordan samspillet mellom rollene kan variere:

Det varierer fra produksjon til produksjon. Noen er eneherskere og bestemmer alt, men andre regissører og produsenter ønsker å få innspill fra alle. [...] Det avhenger vel også litt av hvem som har jobbet sammen før, og hvor strukturert man er. Det er veldig personavhengig. Men det er tydelig hvem som har hvilke roller og funksjoner, det er offisielt. [...] Dette kan man bli enige om i møter på forhånd, og vi blir enige om det i kontrakten.

Det vil også være variasjon i størrelsen på prosjekter og omfang av årsverk som inngår i en sesong. Store prosjekter kan gi særlig mye for- og etterarbeid, slik en av informantene forklarer: «Utenom opptak er det jo det som foregår i forarbeidet og etterarbeidet. I etterarbeidet har vi 50, tror jeg. Det er rundt 25 klippere, så har du klippassistenter, postprodusenter, etterarbeidsredaktør, produksjonsleder.»

Bemanning og tilknytningsformer for arbeid

Produksjonsselskapene er altså prosjektbaserte organisasjoner der *kjernevirksomheten* finner sted i tidsbegrensede prosjekter. Denne organisasjonsformen er vel kjent fra forskningslitteraturen, og åpner for flere muligheter for ansettelsesforhold og bemanning: Det kan være fra en hovedvekt på langsiktige, faste ansettelsesforhold, via kombinasjoner av fast ansatte og andre tilknytningsformer til en hovedvekt på kortsiktige arbeids- eller oppdragskontrakter (f.eks. «Hollywood-modellen») (Ellis, 1990; Jones & Walsh, 1997). I norsk TV-produksjon er det sistnevnte som dominerer, altså hovedvekt på kortsiktige kontrakter, men dette er i hovedsak midlertidige *ansettelser*, ikke kontrakter med oppdragstakere. De aktuelle kontraktene løper til selve prosjektet er avsluttet, eller til man har utført sin rolle. Det er videre en innarbeidet praksis i bransjen at man har en liten kjernestab av fast ansatte, som i hovedsak dekker lederoppgaver og rolle her. Tilknytningsformen innleie/utleie av arbeidskraft forekommer ikke i bransjen, så langt vi har sett.



Figur 1. Bemanning og tilknytningsformer for arbeid i produksjonsselskapene.

Et eksempel på forholdet mellom fast ansatte og andre kontrakter i en produksjon er: «Jeg tror vi har 80 årsverk, men vi har vel bare 20–25 faste. [...] Det er produsenter og produksjonsledere og eventuelt noen redaktører».

Det er et gjennomgående trekk at fast ansettelse er mest aktuelt for lederoppgaver. Samtidig vil dette variere mellom bedriftene. Hvem som er ansatt og ikke, er uklart for medarbeiderne. Ett eksempel er en programleder med mer enn ti års erfaring fra samme program og produksjonsselskap:

Jeg tror produsent er fast ansatt. I [bedrift] har de et gammelt «saying» som er at «det bare er daglig leder og vaktmester som er fast ansatt». Noen produsenter er mange år i [bedrift] vet jeg. Regissøren er vel ikke fast ansatt. Produksjonsleder er kanskje fast ansatt. I redaksjonen er det jo produsent, redaksjonsleder og produksjonsleder som er fast ansatt, også to fagekspertter som heller ikke er fast ansatt, tror jeg.

Samtidig kan andre enn ledere være fast ansatte. Som i dette selskapet der en fast ansatt i ledergruppen uttaler: «Vi har en fast fotograf som også kan klippe, så har vi tre faste klippere, og så har vi fem faste produsenter,

og fire tekstforfattere og en produksjonssjef. Så vi har ca. 16 fast ansatte i selskapet.»

På prosjekter benyttes altså to atypiske tilknytningsformer: a) midlertidige ansatte i produksjonsselskapet og b) kontrakter med oppdragstakere som har eget firma. Av intervjuene fremgår at disse to formene typisk brukes i ulike situasjoner. Midlertidige ansatte er mest aktuelt når man går inn i en rolle under andres ledelse for en begrenset periode, mens oppdragstakere er mest aktuelt for å løse en avgrenset oppgave hvor man benytter eget utstyr. Et representativt utsagn er: «Innholdsfolk er gjerne midlertidige ansatte, mens kamera og lyd, som har utstyr som de skriver av og sånn, foretrekker gjerne å være næringsdrivende. Så skillet går litt sånn mellom innholdsfolk og utstyrsfolk.»

Dette er imidlertid ikke entydig. En annen respondent peker på at manusforfattere og regissører typisk ønsker å være oppdragstakere:

Manusforfattere jobber jo på loftet helst om natta. De er helt selvstendig næringsdrivende. Regissører ønsker ofte å være næringsdrivende i jobben sin og ville nok heller ikke blitt ansett som ansatt av skattemyndighetene. Regissører gjør jo mye forskjellig og liker å gjøre flere ting samtidig. Samme med manusforfatter. Deres forretningsidé er å ha flere prosjekter på gang samtidig, så da er man [knyttet til] flere steder.

Når de gjelder de juridiske rammene for anvendelsen av de to formene, er bruken av midlertidige ansettelser i tråd med bestemmelsene i arbeidsmiljøloven. Imidlertid er det et spørsmål om reglene i § 14-9(2)a overholdes når man ansettes år etter år på samme program. En av våre informanter hadde hatt midlertidige ansettelser av ett års varighet i mer enn ti år, på samme program. For oppdragstakere, på sin side, er det et spørsmål om arbeidet er tilstrekkelig fristilt og selvstendig til å være i samsvar med folketrygdlovens definisjoner av en næringsdrivende.

Fagforeningen Filmforbundet peker på at et (midlertidig) ansettelsesforhold har viktige fortrinn (for den som utfører arbeidet) fremfor en oppdragskontrakt, og da særlig knyttet til trygderettigheter. Et utsagn fra en informant i Filmforbundet illustrerer dette:

Hvis for eksempel en av produsentene skulle gå konkurs, og man må søke garanti fra Nav, vil det at man har en reell arbeidsavtale være ganske viktig. [...] Dessverre er det mange ting man i siste øyeblikket har blitt enige i, og så endrer man et par ord her og der, og ofte er det kanskje ikke helt tydelig at det er en arbeidsavtale og ikke oppdragsavtale.

Ut fra våre intervjuer kan det se ut som bruken av midlertidige ansettelser (under andres ledelse på et prosjekt) og oppdragstakere (selvstendig arbeid) oftest er i tråd med regelverket for når disse tilknytningsformene skal benyttes. Vi har ikke undersøkt om dette bildet hadde holdt seg dersom vi hadde vurdert de midlertidige ansettelsene opp mot bedriftens til enhver tid gjeldende bemanningsbehov, og dermed å ha vurdert hver enkelt oppdragskontrakt opp mot aktuelt regelverk (ref. arbeidsmiljølovens §§ 14-9(1) og 14-9(2) a–e)).

Det vi imidlertid har observert, er at noen midlertidig ansatte jobber for samme produksjonsselskap over så lang tid at de må «luftes». Uttrykket viser til at arbeidsgiver vil unngå at en person har jobbet sammenhengende for selskapet i mer enn tre eller fire år, fordi vedkommende da kan kreve fast ansettelse etter loven (arbeidsmiljølovens § 14-9 (7)). «Lufting» betyr da at den midlertidig ansatte eller oppdragstaker må få et opphold i kontrakt på tilstrekkelig mange måneder før det har gått tre eller fire år. Et eksempel på dette er en som har jobbet sammenhengende på årskontrakter på samme produksjon i nesten fire år, men det siste året bare fikk en kontrakt på ti måneder. Dette fenomenet gjelder også for NRK, ifølge både våre informanter og en rekke tidligere artikler i fagpressen (f.eks. Flaarønning, 2021). En direktør i et produksjonsselskap uttaler for eksempel til oss: «Vi har en del henvendelser fra folk som sier ‘har du noe jobb til meg nå i en periode, for jeg må luftes i NRK’». Det er folk som har vært der i nærmere tre år. Det kunne være verdt å undersøke omfanget av en slik bevisst omgåelse av regelverket. Vi går imidlertid ikke nærmere inn på dette, fordi vårt kvalitative og eksplorative forskningsdesign ikke gir gode nok data om det. Det er imidlertid verdt å merke seg at regelverket etter all sannsynlighet strammes ytterligere til i løpet av kort tid, da regjeringen har foreslått at tre- og fireårsregelen blir erstattet av tre år for alle typer midlertidig ansettelse (Prop. 14 L (2022–2023)).

Et hovedfunn er at bruken av midlertidige ansatte og oppdragstakere på prosjekter er en *bransjepraksis* som er innarbeidet over tid, mer enn konkrete juridiske eller strategiske vurderinger. Dette medfører at man knytter til seg arbeidskraft og kompetanse på om lag samme måte i alle produksjonsselskapene. Bruken av ulike tilknytningsformer, samt aksept og forståelse for disse, er dermed langt på vei likeartet i hele bransjen. Begrepet bransjepraksis viser til at den observerte praksisen er en følge av prosesser over tid internt i TV-produksjon. Vi er ikke kjent med kombinasjonen a) tradisjonen for midlertidig ansettelse i stort omfang, b) fravær av innleie og c) liten bruk av entrepris, fra andre sektorer eller bransjer. Denne praksisen som er utbredt innen TV-produksjon, eksemplifiserer dermed type 2 HRM (en hoved bedrift som benytter kortsiktige ansettelsesform), og skiller seg fra hovedmønsteret i norsk arbeidsliv basert på type 1, hvor fast ansettelse er normen, og suppleres med andre tilknytningsformer (Nesheim, 2016, 2017).

En illustrasjon av det store omfanget av midlertidig ansettelse er når en midlertidig ansatt har en lederrolle for produksjonsselskapet, og utøver ledelse over andre midlertidig ansatte. Sett utenfra kan dette oppfattes som uvanlig eller spesielt. Er informant i rollen som redaktør sier imidlertid:

Nei, det (at jeg som ikke fast ansatt leder andre ikke fast ansatte) har jeg aldri reflektert over. [...] Når man jobber så nært og mye med innholdet som redaktør og bygger opp et helt univers hvert år fra bunn, så får man en eierskapsfølelse til det fordi man sitter og utvikler det, så da er det naturlig at man får ansvar for de som skal forvalte det nedover også. [...] Jeg føler at det jeg forvalter nedover er mitt, og jeg har aldri tenkt over at jeg er sjef i et selskap som ikke har ansatt meg, egentlig.

Et viktig spørsmål er hvilke vurderinger som ligger til grunn for bemanningen til prosjektene. Et hovedfunn er at beslutningene i stor grad er basert på relasjoner og nettverk, heller enn formelle rekrutteringsprosedyrer. Dette kommer godt frem i følgende utsagn:

Det er der denne bransjen er veldig spesiell, for her går det bare på rykter og bekjentskaper. Så man prøver å ringe rundt til de man kjenner, og hører hvem som er ledig. Så sånn type stilling utlyser vi nesten aldri, fordi vi får så mye

ukvalifisert så sant det ikke er en fast stilling. [...] Men det er sånn at man ringer folk man kjenner og får referanser. Har du en CV med referanser, bruker vi ikke den. Vi ser på Facebook hvem som er felles bekjent, og ringer dem istedenfor og snakker med folk du stoler på.

En annen med lang erfaring i å utføre en spesialisert funksjon i TV-produksjoner forteller:

Jeg har jobbet i bransjen i 12 år og føler jeg begynner å kjenne ganske mange, og jeg gjør en god jobb så jeg får mange telefoner fra produsenter og redaktører som lurere på folk jeg har jobbet med. Så har man vært lenge i bransjen og gjort en god jobb, så har man ganske bredt nettverk overalt.

Hun forteller hvordan hun selv får nye oppdrag, alle som midlertidig ansatt: «Nærmest utelukkende Messenger på Facebook. Typiske meldinger er ‘åssen er det med deg til våren, er du ledig for oppdrag?’ Har også selv et par ganger lagt ut ‘nå er jeg ledig’ på min vanlige profil.»

Det foregår en omfattende resirkulering av de som har fått et godt ord på seg. For de som skal bemanne et prosjekt, er gjerne det første de gjør å sjekke om de folkene de ønsker, faktisk er tilgjengelige for oppdrag i den aktuelle perioden, eller om de er (midlertidig) ansatt i andre prosjekter. Det finnes plattformer som formidler arbeidskraft (både midlertidig ansatte og oppdragstakere), og noen få tilfeller av underleverandører (med ansatte) som leverer spesialiserte tjenester (f.eks. casting og etterarbeid). Vårt inntrykk er at ingen av plattformene har oppnådd særlig stor dekning i bransjen.

Tariffavtalen

Det er opprettet en kollektiv overenskomst for produksjon av TV-underholdning mellom Norsk filmforbund (fagforbund) og Virke (hovedorganisasjon), som representerer Produsentforeningen (arbeidsgiverorganisasjon). Overenskomsten gjelder for faglærte TV-medarbeidere som er arbeidstakere i arbeidsmiljølovens forstand. Oppdragstakere inngår dermed ikke i avtalen. Den dekker heller ikke TV-medarbeidere som er fast ansatt i produksjonsselskapet, eller «personer med lederfunksjoner som har økonomisk og/eller personalansvar, som for eksempel

produksjonsledere og postprodusenter». Avtalen gjelder derfor i praksis for ansatte som har et *direkte, midlertidig ansettelsesforhold til produksjonsselskap*. En tariffavtale som kun gjelder midlertidig ansatte, er i seg selv en merkverdighet, men også et eksempel på at tariffavtalenes styrke er deres konkrete tilpasning til den bransjen de skal dekke. I avtalen inngår bestemmelser for blant annet arbeidsavtale (angir minimumsvilkår), arbeidsinstruks, produksjonsplan, arbeidstid, lønn og overtidsgodtgjørelse.

Det aktuelle tariffområdet omtales som TV-underholdning, og er avgrenset fra «dramatiserte TV-produksjoner, enkeltstående dokumentarfilmprosjekter, nyheter og sportssendinger», som dekkes i egne overenskomster. Norsk filmforbund er part i avtaler om spillefilm, TV-drama, reklame og flerkamera. Samlet utgjør dette en måte å organisere arbeid på som langt på vei er unikt i norsk arbeidsliv; gjennom kombinasjonen av *prosjektbasert organisering, hovedvekt av midlertidige ansettelser og kollektive avtaler*.

Den første overenskomsten for TV-produksjon ble fremforhandlet i 2010. På dette tidspunktet fantes det en tariffavtale for spillefilm. Før 2010 beskrives arbeidsforholdene innen underholdning som uryddige, med liten formalisering av rettigheter og plikter. En av initiativtakerne til overenskomsten sier:

Jeg kunne komme på jobb og hadde ingen arbeidstid. Bare gå på jobb, og kanskje du er ferdig i kveld. På en dokusåpe så ringte de og spurte om jeg var klar om 20 minutter, og så kjørte jeg av gårde på båttur, hadde ikke mat, og sov på en matte på dørken i båten, hadde aldri fri, hadde kontrakt i 3 måneder, men prosjektet gikk over et halvt år.

De som jobbet i TV-produksjon, var typisk ikke organisert. Arbeids-giverne laget, ifølge samme informant, kontrakter der man søkte å avtale seg vekk fra norsk lov, noe som fremstår som lite profesjonalisert HRM-praksis, men som trolig fungerte når arbeidstakerne var uorganisert. Samme informant forteller:

[...] det var ingen fagforening for oss i TV. Det var ikke vanlig å organisere oss, og vi var selvstendige, og i alle kontrakter sto det at arbeidsmiljøloven ikke gjaldt for TV-bransjen. Og ingen hadde hørt om fagforening eller overtid.

Aktive enkeltpersoner blant arbeidstakere og organisasjonsansatte startet et omfattende vervingsarbeid for Norsk filmforbund. Deretter begynte man å jobbe mot Produsentforeningen for å få en tariffavtale. Det var viktig å få flest mulig av medlemmene til å inngå arbeidsavtale (heller enn å være oppdragstakere), slik at man kunne gå til streik for å få gjennomslag, da man som oppdragstaker ikke har mulighet til å gå til streik (NOU, 2017: 4). Dette er for øvrig en aktuell problemstilling i plattformsselskaper i dag (NOU, 2021: 9). Utfallet var at man fikk gjennom en tariffavtale i august 2010.

TV-produksjon finner dermed sted innen rammen av et kollektivt avtaleverk, som vanlig ellers i arbeidslivet. I dag er hovedtyngden av bedriftene med i Produsentforeningen, og dermed part i avtalen. Også organiseringen på arbeidsgiversiden kan sees som et uttrykk for profesjonalisering.

På arbeidstakersiden er det vanskelig å anslå organisasjonsgrad, men en andel på cirka 50 prosent organisering blir anslått av noen av intervjuobjektene. Med en kollektiv avtale som grunnlag bidrar man til formalisering av arbeidsforholdene og en forutsigbarhet for arbeidstakerne. Dette beskrives entydig som en forbedring sett fra arbeidstakersiden, innen rammen av midlertidige ansettelsesforhold som bransjestandard. En ansatt i Filmforbundet uttrykker at arbeidet med disse kontraktene er en hovedoppgave:

De fleste saker (er) kontraktsgjennomgang, og at de ansatte vil forstå kontrakten sin. Det er litt sånn proaktivt arbeid for å sørge for at ingen signerer på noe som skulle vært til ugunst. Det går først og fremst på å se at kontrakten er i tråd med lov- og avtaleverk.

Selv om mange produksjonsselskaper er med i Produsentforeningen, er det også aktører som ikke er det. En av de store aktørene sier rett ut at de ikke ønsker å være med i Produsentforeningen, og ikke vil bruke folk som er medlem i Filmforbundet, fordi satsene i tariffavtalen er for høye: «Vi prøver jo å unngå folk som er medlem av Filmforbundet. Det er ikke bærekraftig i forhold til de budsjettene vi greier å forhandle. Det har vi ikke råd til. [...] Her er nesten ingen organisert.»

Det finnes også oppdragstakere, altså personer med eget foretak og som fakturerer for sine tjenester, som er medlem i Filmforbundet. Oppdragstakere omfattes ikke av overenskomsten. Oppdragstakerne opplever ofte at prisene presses, og at man må ta det man får:

Her er det ikke snakk om å få tariff, men muligheten til å få jobbe, og da er det sånn at jeg ikke har råd til å si nei noen ganger. Da går man med på satser som er lavere enn det man ..., både lavere enn det Filmforbundet og TV-bransjen har blitt enige om, og lavere enn det man kanskje selv føler er riktig.

Vedkommende ser selv at han får lite igjen av medlemskapet som selvstendig næringsdrivende, men han «tenker det er en slags trygghet i tilfelle jeg skulle havne i en eller annen konflikt».

Flere av produksjonsselskapene er ikke omfattet av overenskomsten. En ung produksjonsassistent forteller om en produksjon der de fleste fikk dårlige kontrakter, langt under tariff. Produksjonen ble likevel bemannet opp uten problemer, fordi folk trengte jobb.

Helse, miljø og sikkerhet

Arbeidsmiljøloven, overenskomster og tariffavtaler inneholder bestemmelser som er relevante for en virksomhets HMS-arbeid. En informant mener at hele bransjen ble endret som følge av overenskomsten. Hun antyder at bransjen var mindre flinke på dette feltet før, men at man etter denne avtalen begynte å ta HMS og sikkerhet «seriøst og ordentlig».

HMS virker nå å være viktig både for kanalen som bestiller en produksjon, og produksjonsselskapet. En leder i et produksjonsselskap uttaler:

Fokuset er alltid på sikkerhet først. Man må jo stoppe et opptak hvis det ikke er sikkert, på en måte. [...] Alle prosjekter får en HMS-ansvarlig. På mindre prosjekter er det produsenten som er HMS-ansvarlig. Dette er kontraktsfestet med kanal og prosjektmandatet som produsenten får. I tillegg, på større dramaprojekter over lang tid, velges det en HMS-ansvarlig, et verneombud på prosjektet.

Flere informanter påpekte at kanalene er spesielt opptatt av HMS på store og gjerne risikofylte prosjekter. Et eksempel som trekkes frem av flere,

er 71° nord. I slike prosjekter kontraktsfestes HMS-ansvaret mer detaljert, og kanalen følger gjerne dette opp underveis.

Hensynet til omdømme er viktig. En produksjonsleder uttaler: «Alt dette kommer tilbake til omdømme. Vi vil ikke at noe skal skje hverken med vårt eller [kanal] sitt omdømme.» Andre trekker frem at selskapene har et dobbelt ansvar, særlig i TV-underholdning hvor det er mange eksterne aktører, både «kjendiser» og helt vanlige folk foran kamera. Da har selskapene både ansvar for sitt eget «crew» og eksterne deltakere som de har mindre kontroll på i utgangspunktet. Her ligger det derfor både en plikt i forhold loven, men også en risiko for omdømmetap og et element av omsorg.

I mindre prosjekter og prosjekter med liten risiko forventer kanalene at produksjonsselskapet tar ansvar for dette.:

Når det gjelder TV, så er det ..., det varierer nok litt alt etter hvor stor produksjonen er. Men du kan si at en sånn serie som 71° nord. Det er klart at der er de veldig nøye. [...] Men eller så på mindre produksjoner så er vi mer overlatt til oss selv å tenke sikkerhet og HMS.

Noen selskaper oppgir å ha verneombud i tråd med regelverket, andre hevder at det ikke «er verneombud i bransjen», men at HMS-arbeidet like fullt blir ivaretatt gjennom ledelsen i produksjonen, og at det gjøres risikoanalyser både i forkant og ved at farlig arbeid blir stoppet underveis.

Tillitsvalgt

På sett, når det gjøres opptak, vil ofte den som har det stedlige HMS-ansvaret, i praksis også ha rollen som tillitsvalgt. En leder i et større produksjonsselskap eksemplifiserer med et stort prosjekt:

Der er produsenten per definisjon HMS-ansvarlig, men når vi er i opptaksperioden, så har vi et kjempe-crew. Da er det alltid en på crewet som velges som HMS-ansvarlig. Det gjøres på et etableringsmøte med hele crewet. Da er det ofte et lite tillegg i lønn for å ha den ekstra rollen. Da vil man fungere som en slags tillitsmann. Det er ofte hvis man ryker på tiden og trenger en time til, så går man til tillitsmann og spør om det er mulig å jobbe en time ekstra. Og da kan tillitsmannen sjekke og si at nei, det går ikke, eller ja, det går fint. Det typisk

funksjon. Eller så kan det være at man har dårlig mat. Og så er det selvfølgelig det med sikkerhet og å gjøre en risikoanalyse.

Det er imidlertid ikke alltid like klart hvem som er tillitsvalgt. En midlertidig ansatt uttaler:

En tillitsvalgt, tenker du? Ja, det har vi jo, tror jeg. Verneombud og sånt har vi.

Intervjuer: *Vet du hvem som er verneombud?* Eh ... Ja, jeg tror det var meg når jeg var koordinator, så jeg tror det er de som er koordinator.

Dette er en mindre produksjon enn det som ble beskrevet av lederen over, men det er en produksjon som har gått i mange år. Her kan det virke som at rollen som tillitsvalgt er knyttet til en bestemt rolle i produksjonen. En leder i et selskap med små produksjoner sier rett ut at de ikke har behov for tillitsvalgt: «Vi er såpass små og vi snakker godt med hverandre og er ikke redd for å ta opp noe hvis det skal være noe. Så jeg føler ikke at det er det behovet.»

Flere av informantene mener det har blitt vanlig å ha tillitsvalgte i produksjoner. Disse blir valgt av dem selv, og «de høyere oppe har ingenting med hvem som blir valgt som tillitsvalgt å gjøre». Informantene trekker frem at tillitsvalgsordningen gir klare rapporteringslinjer oppover i systemet, og crewet har en talsperson med en rolle og myndighet til å ta opp slike saker med ledelse. Den tillitsvalgte kan også fungere som en nøytral part mellom ledelsen og de midlertidig ansatte i eventuelle konflikter. I tillegg kan den tillitsvalgte ta opp kritikkverdige forhold med Filmforbundet direkte. Denne strukturen for tillitsvalgtordningen mener noen var bedre før, og at det har sklidd litt ut etter hvert:

Rett etter overenskomsten og inn i etableringsfasen så hadde vi en tillitsvalgt i hvert produksjonsselskap, og den hovedtillitsvalgte var sjefen for alle tillitsvalgte som var i produksjon, så det var en slags struktur. Så det var forbundet øverst, og da hadde hovedtillitsvalgte kontakt med tillitsvalgte i prodskapene, og samtidig på produksjonene. Så da hadde vi møter og opplæring på det, og det var veldig viktig i starten fordi da skulle man etablere de rettighetene.

Informanten mener likevel at ordningen med tillitsvalgt er bra etablert i bransjen, selv om det var en bedre struktur mellom forbund og tillitsvalgte før. Den tillitsvalgte fungerer både som et talerør for crewet,

en nøytral part i konflikter og som kontaktledd mot forbundet. På produksjonene skilles det ikke mellom folk som er medlem i forbundet eller ikke, den tillitsvalgte representerer alle. Det fremkommer heller ikke av datamaterialet at personer som tar på seg rollen, blir «brent» i bransjen når de tar opp problematiske forhold. Det tyder på at det er forståelse fra alle parter for viktigheten av en slik rolle, og at en klarer å skille person fra rollen som tillitsvalgt.

Lite fokus på HRM i produksjonsselskapene

Vi har ovenfor beskrevet bemanning, avtaleverk og HMS-arbeid. Utover dette er det liten vekt på HRM i produksjonsselskapene. En leder uttaler at de ikke har noen «funksjoner som heter HR-ansvarlig». En annen leder utdyper: «Vi har ikke noen med et spesielt HR-ansvar. I de ulike selskapene har vi produksjonssjefer, og de har personalansvar for de fast ansatte.»

Vedkommende presiserer at dette gjelder de fast ansatte, ikke de midlertidig ansatte. En leder i et mindre selskap sier at dersom det oppstår personalsaker med de ansatte, så bruker de sin advokat, slik at alt blir «riktig».

Når vi spør midlertidig ansatte og oppdragstakere om de har noen med noen form for HR-ansvar å gå til, så er det enkle svaret nei, det har de ikke: «Nei, har ingen sånn funksjon, så er jo avhengig av å være frisk, da. Jeg bruker mye tid på å trene, spise sunt og holde meg i form». Flere av de midlertidig ansatte kobler begrepet «HR» med sykefravær, og de har en redsel for å bli syk og miste inntekt. Noen trener for å prøve å holde seg friske, andre fremhever at de er medlem i Filmforbundet, og tenker det er der de kan få den type hjelp og støtte man ellers kunne fått av en HR-avdeling. Flere uttrykker at de savner ivaretagelse av HR-funksjoner i bransjen.

En mulig forklaring på den manglende oppmerksomheten rundt HRM er at produksjonsselskapene ikke ser behovet for HRM-aktiviteter eller plassering av ansvar for dette utover i organisasjonen. En annen forklaring kan være at mange av lederne selv er midlertidig ansatte, og hverken har fått tildelt noe slikt ansvar, eller ser på det som sitt ansvar siden de

bare har denne rollen i en kort periode. Uansett er resultatet at ingen vet hvem de kan gå til ved eventuelle spørsmål.

Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling har lenge vært en sentral HR-oppgave i organisasjoner, og en plausibel antakelse er at en bransje som er avhengig av kompetent arbeidskraft, ville legge vekt på å videreutvikle sine medarbeidere, også de midlertidig ansatte som faktisk utfører produksjonene. Våre intervjuer viser at produksjonsselskapene ikke har noen systematisk tilnærming til opplæring eller videreutvikling av sine medarbeidere. Det å være med på produksjoner og jobbe seg oppover, skaffe seg erfaring, er den eneste formen for utvikling bransjen tilbyr. En leder i et produksjonsselskap sier at de ikke jobber systematisk med dette. «Det er en utvikling i det at man får mer og mer ansvar og mer og mer innvirkning. [...] Jeg føler at det er alle muligheter hvis man er flink, liksom.» Hun illustrerer hvordan man for eksempel kan begynne som koordinator, bli produksjonsleder etter hvert og kanskje få produsentansvar. Folk skaffer seg mer og mer kompetanse, blir mer rutinert og får større ansvar.

Hele ansvaret for kompetanseutvikling er overlatt til hvert enkelt individ. Det er mange som ønsker å jobbe i bransjen, og dermed en hard konkurranse om jobbene. Den enkelte må da selv ta ansvar for å videreutvikle seg og holde seg oppdatert. Siden de fleste bare er ansatt på midlertidige og ofte korte kontrakter, og de går fra prosjekt til prosjekt i ulike produksjoner, kan de skaffe seg mye erfaring og utvikle sin egen kompetanse på den måten. I tillegg er gjennomsnittsalderen ganske lav. Mange har relativt fersk og oppdatert kompetanse med seg fra skolebenken. I et slikt perspektiv oppleves det som unødvendig for produksjonsselskapene å legge til rette for kompetanseutvikling. Følgende tenkemåte synes å dominere: Medarbeiderne er unge med oppdatert kunnskap, de lærer fra andre produksjoner, og bare de flinkeste og de som klarer å utvikle seg selv får fortsette i bransjen.

Kompetanseutvikling er også knyttet til kontroll. Noen mener produksjonsselskapene bevisst endrer deler av besetningen fra sesong til sesong for at besetningen skal være «på tå hev» og yte maksimalt. Denne

«trusselen» om å ikke få oppdrag igjen er skjerpene for innsatsen, man strekker seg lenger, jobber hardere og klager mindre. En informant uttaler:

Vi frilansere står på som pokker ett hundre prosent, gjerne mer enn det, fordi man sitter og tenker på at man ikke er bedre enn den siste jobben man har, og man vil yte sitt beste hele tiden fordi man tenker at hvis man ikke gjør det, er det risiko for å bli oppfattet som lat eller vanskelig, og så får man ikke jobben igjen.

Slike sanksjonsmekanismer om å ikke få jobb igjen om man ikke yter godt nok, finner vi i andre områder i kultur- og media, for eksempel i scene/event-bransjen (Bastesen & Nesheim, 2008). I denne casen var de derimot opptatt av opplæring og videreutvikling av slik ekstern arbeidskraft, og de behandlet denne arbeidskraften på lik linje med sine ansatte.

Vi har snakket både med unge, relativt ferske og erfarne midlertidig ansatte som etter hvert har fått lederansvar. Et interessant funn er at de unge sier at de noen ganger opplever at ledere *som selv er midlertidig ansatte*, følger dem opp og gir råd og veiledning. Disse lederne er på mange måter i «samme båt» som den ferske midlertidig ansatte og har selv erfart verdien av tettere oppfølging. Fast ansatte ledere er mindre opptatt av dette, og mer opptatt av effektivitet og å spare penger. En informant mener at forklaringen ligger i at siden det er svært få fast ansatte, må de vise at de fortjener jobben ved å holde effektiviteten oppe: «De faste er kanskje litt opptatt av å vise at de fortjener å være ansatt.»

En av de som har vært med lengst i bransjen, sier at hun savner mer vektlegging av kompetanseheving, eller i det minste mer systematisk kompetansedeling. En annen trekker frem at om det er noen i bransjen som har vært flinke til å legge vekt på kompetanseutvikling, så må det være Filmforbundet. Dette er altså et interessant eksempel på at fagforeningen overtar arbeidsgivers ansvar for kompetanseutvikling:

De [Filmforbundet] er mer sånn som tar tak i sånt. For eksempel regissøraften har hatt kurs, online og face to face. Jeg tror at fotografer og teknisk crew har noe lignende. Men det er svært lite av sånt i selve produksjonsselskapene. De har jo ikke faste ansatte. Dette er folk som er leid inn på prosjekt. Det er ikke noen som er på huset lenge nok til at de skal gidde å bruke tid og penger på å utvikle dem.

Sitatet er fra en person som har jobbet som midlertidig ansatt på det samme prosjektet (programmet) og for det samme produksjonsselskapet i over ti år. På en mer ordinær arbeidsplass ville det vært uvanlig å ikke ha noe form for kompetanseheving av ansatte som har jobbet på samme plass i over ti år. I denne bransjen er de bare midlertidig ansatt, og produksjonsselskapene vil ikke ta kostnadene ved å heve kompetansen hos disse, da de ikke kan vite med hundre prosent sikkerhet at de får prosjektet til neste år, eller om den ansatte i så fall vil delta i prosjektet. Informanten, på sin side, mener at når et produksjonsselskap har suksessrike produksjoner som går år etter år, så vet de at dette kommer til å vare. Vedkommende mener at produksjonsselskapene burde ansatt «innholdsfolka» fast, og satset på og videreutviklet dem. Dette eksemplet kan være et brudd på arbeidsmiljølovens § 14-9(2), om når det er adgang til midlertidig ansettelse, og hvor lenge (§ 14-9(7)).

Medarbeidersamtaler og andre former for evaluering

Det er lite oppmerksomhet rundt verdien av systematisk evaluering av medarbeidere og medarbeidersamtaler. Dette ser ut til å gjelde både for de fast ansatte og de midlertidige. En leder i et produksjonsselskap uttaler:

Ja, jeg synes generelt så er medarbeidersamtaler lite prioritert i bransjen. Jeg hadde det på [selskap] med mine sjefer fordi jeg var fast ansatt. Så det er bare de faste som hadde medarbeidersamtaler. Jeg har aldri hatt medarbeidersamtaler med frilansere eller andre på mine prosjekter, for de er på så korte perioder.

Vedkommende sier at de har medarbeidersamtaler med sine ansatte «uten at det er satt i system». For de midlertidig ansatte er det ingen medarbeidersamtale. En leder i et annet produksjonsselskap sier rett ut: «Det er ikke tid eller behov for det.»

En som har vært midlertidig ansatt i flere tiår, sier at vedkommende aldri har hatt en medarbeidersamtale. Når det gjelder andre former for tilbakemeldinger, sier vedkommende: «Du får aldri tilbakemeldinger, du blir bare ikke booket». Å ikke bli booket, altså ikke få jobb der igjen, er den eneste tilbakemeldingen vedkommende får. Det er dermed vanskelig for den enkelte å vite hva vedkommende bør jobbe med for å utvikle seg videre. Informanten hevder dette er vanlig praksis i bransjen.

På mindre produksjoner er det også svært begrenset med tilbakemeldinger eller evalueringer av prosjektet. På store produksjoner, derimot, er det gjerne et evalueringsskjema medarbeiderne skal fylle ut i etterkant av en produksjon. En informant som er ansatt på midlertidig kontrakter uttaler:

Vi er lite flinke på systematiske tilbakemeldinger eller oppsummeringer i denne bransjen. [...] Av og til skal man fylle ut ting, på store produksjoner, og da tenker jeg av og til jeg skal skrive om noe som har vært negativt, men jeg lar være, jeg vil jo ha oppdrag senere også. I denne bransjen rister man ting av seg og går videre. Ferdig er ferdig, og da går vi videre.

I redselen for å virke negativ og sutrete, og dermed ikke få jobb igjen senere, ser vi her at midlertidig ansatte vegrer seg for å gi ærlige tilbakemeldinger. Dette kan føre til at produksjonsselskapene går glipp av innspill slik at selskapene kan gjøre neste produksjon enda bedre.

Konklusjon

Produksjon av TV-underholdning er et eksempel på prosjektorganisering som drives effektivt innenfor klare rammer av bransjepraksis og klart definerte roller for ulike medarbeidere. Man knytter til seg deltakere først og fremst gjennom midlertidige ansettelser, deretter oppdrag til frilansere og næringsdrivende, og en sjelden gang i entrepriser. Arbeidsoppgavene er spesifisert i kontraktene og utføres i klare rollehierarkier under opptak. Dette kan forklare at det brukes lite ressurser på HRM-oppgaver. HRM-funksjonen er «minimalistisk», «flytende» og ikke ofte ikke ivaretatt spesielt av noen, med delvis unntak for HMS-området.

Tradisjonen med serier av midlertidig ansettelseskontrakter fremfor en utstrakt bruk av oppdragstakere kan sees som en norsk tilpasning til «Hollywood-modellen» (Ellis, 1990; Jones & Walsh, 1997). Det gjelder også det særegne i en egen kollektiv overenskomst for medarbeidere på korte (ansettelses)kontrakter i prosjekt. Norsk lovgivning og tradisjon for kollektive avtaler modererer altså her globale, bransjespesifikke organisasjonsformer. Dette skjer på samme måte som i den fremvoksende plattformøkonomien i andre bransjer, der det er større

innslag av ansettelse og kollektive avtaler i Norden enn i andre land (Jesnes, 2019).

Både arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden har et umodent syn på HRM, dels ved å ikke forstå hva det er, eller ved å knytte det til avgrensede spesifikke forhold som for eksempel sykefravær. HRM-praksiser som kompetanseutvikling og medarbeideroppfølging er til dels fraværende i bransjen, dels løftet over på fagforeningen Filmforbundet, der de ansatte yter mer individrettet service enn normalt i et fagforeningssekretariat. De tillitsvalgte i TV-bransjen på «location» opererer kortsiktig, kun knyttet til det aktuelle prosjektet. Det gjør tillitsvalgt-arbeidet like minimalistisk som ledelsens HRM-praksiser.

Bransjen har vist at den kan snu seg raskt rundt når det gjelder, som da tariffavtalen ble etablert og produksjonsselskapene måtte endre praksis, for eksempel i arbeidstidsordninger. Det betyr trolig også at dagens situasjon kan endre seg like raskt, dersom bransjen skulle bli pålagt krav om endring, eksempelvis gjennom lovendringer eller endring i tariffavtalen. Slike endringer vil trolig styrke HRM-funksjonene i produksjonsselskapene. Men bransjen er også sårbar for endringer som går i motsatt retning, altså enda svakere HRM-praksis. Strukturen i bransjen, graden av konsentrasjon i eierskap og hvilke føringer eierne gir sine fast ansatte ledere, vil trolig ha stor betydning for utviklingen fremover.

Praktiske implikasjoner og råd til bransjen

Bør den minimalistiske HRM-funksjonene i TV-bransjen bygges ut, slik at selskapene får egne HR-funksjoner? Vi tror det er lite realistisk å forvente at det vil skje. Det er likevel mulig å gi to konkrete råd til daglig ledelse i produksjonsselskapene. Det ene er å øke egen kompetanse om arbeidstaker- og oppdragstakerbegrepene, slik at kontraktene gjenspeiler realitetene. Feilklassifisering av arbeids- og oppdragstakere har fått langt sterkere fokus i politisk debatt, og vi er inne i en periode med lovendringer på feltet. Dette må bransjen følge med på og innrette seg etter. Det andre rådet krever mindre, og kan gi stor positiv effekt. Det er å innhente systematiske tilbakemeldinger etter hvert prosjekt (f.eks. sesong av en produksjon). Selskapene ser ut til å gå glipp av viktig informasjon om

hvordan ting kan gjøres bedre, fordi midlertidig ansatte systematisk unngår å melde inn saker som kan oppleves som kritikk. De er redd for å ikke få ansettelse ved neste korsvei dersom de på noen måte kan mistenkes å være «negative». Ved å utarbeide enkle rutiner der man gjør det klart at man ønsker og forventer forslag til forbedring, vil ledelsen i selskapet kunne forbedre sine prosesser, ofte uten at det koster noe.

Begrensninger ved studien og forslag til videre forskning

Denne studien har gitt nyansert innsikt i HRM-praksiser i en bransje som er lite studert i en norsk kontekst. Et eksplorativt design har gitt rom for å forfølge et bredt spekter av temaer som har fremkommet underveis i studien. En mer strukturert og omfattende empirisk studie, eksempelvis ved bruk av spørreundersøkelser, ville kunne gitt et bedre grunnlag for å vurdere omfanget av våre funn. En slik studie vil være naturlig å utføre i fortsettelsen av vår eksplorative undersøkelse.

TV-bransjen i Norge kan betraktes som en utløper av en *stor global industri* (fjernsynsproduksjon), men også som en del av det *nasjonale feltet* kunst, kultur og medier. Det første perspektivet kan åpne for studier av arbeidsorganisering i Norge, sammenliknet med tilsvarende organisering i andre land. Har kan man sammenlikne organiseringen av tilnærmet like produksjoner, da et programkonsept gjerne selges til og produseres i mange land. Det andre perspektivet kan åpne for en studie av arbeidsorganisering av kunst-, kultur- og mediefeltet i Norge. Dette kan med fordel gjøres som et samarbeid med fagforeninger og arbeidsgiverorganisasjoner innenfor konserter og teatre, festivaler, standup mv. Dette er felt der atypisk arbeid er mer vanlig enn faste ansettelser, men der organiseringen har tatt andre former enn i TV-underholdning.

Referanser

- Bastesen, J. & Nesheim, T. (2008). Bemanningsutfordringer i oppstartfasen: Fra idealistisk kunstnerverksted til formell organisasjon. *Beta*, 22(2), 39–55.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2008-02-03>

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qpo630a>
- Bredin, K. & Söderlund, J. (2011). The HR quadriad: A framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2202–2221. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580189>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Eldring, L. & Ørjasæter, E. (2022). *Løsarbeidersamfunnet* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Ellis, J. C. (1990). *A history of film* (3. utg.). Prentice Hall.
- Flaarønning, Guro. (26.02.2021). Luft-konflikten åtte måneder etter. Slik gikk det med de som sa fra. Journalisten.no <https://journalisten.no/arbeidsliv-jote-toftaker-kortnytt/luft-konflikten-atte-maneder-etter-slik-gikk-det-med-dem-som-sa-ifra/448926>
- Hovedorganisasjonen Virke & Norsk Filmforbund (2020–2022). TV-underholdningsoverenskomsten 1. juni 2020–31. mai 2022. tv-underholdningsoverenskomsten-virke-nff-2020-2022.pdf
- Høyesterett: Rt. 2013 side 354 (Avlaster 1-dommen), HR-2016-1366-A (Avlaster 2-dommen), Rt. 2007 side 1458. 17.10.2007 (Dykker-dommen).
- Jesnes, K. (2019). Employment models of platform companies in Norway: A distinctive approach? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(S6), 53–73. <https://doi.org/10.18291/njwls.v9iS6.114691>
- Jesnes, K. & Nergaard, K. (2019). *Kunst og kultur – organisasjoner i endring?* (Fafo-rapport 2019:22). Fafo. <https://www.fafo.no/images/pub/2019/20719.pdf>
- Jones, C. & Walsh, K. (1997). Boundaryless careers in the US film industry: Understanding labor market dynamics of network organizations. *Industrielle Beziehungen*, 4, 58–73.
- Kinnie, N. & Swart, J. (2020). Cross-boundary working: Implications for HRM theory, methods, and practice. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 86–99. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12239>
- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. Emerald Group Publishing.
- Manning, S. (2017). The rise of project network organizations: Building core teams and flexible partner pools for interorganizational projects. *Research Policy*, 46(8), 1399–1415. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.06.005>
- Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J. & Willmott, H. (2005). *Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering*. Oxford University Press.
- Nesheim, T. (2016). Fast ansettelse eller løsere kobling til virksomheten? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM* (s. 272–292). Cappelen Damm Akademisk.

- Nesheim, T. (2017). *Tilknytningsformer for arbeid. Virksomhetsstudien* (Arbeidsnotat nr. 07/17). Samfunns- og næringslivsforskning AS. <http://hdl.handle.net/11250/2465766>
- Nesheim, T., Fahle, B. & Tobiassen, A. E. (2014). When external consultants work on internal projects. Exploring managerial challenges. I B. A. S. Koene, N. Galais & C. Garsten (Red.), *Management and organization of temporary agency work* (s. 206). Routledge.
- Nesheim, T. & Smith, J. (2015). Knowledge sharing in projects: Does employment arrangement matter? *Personnel Review*, 44(2), 255–269. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2013-0203>
- NOU. (2017: 4). *Delingsøkonomien – muligheter og utfordringer*. Finansdepartementet.
- NOU. (2021: 9). *Den norske økonomien og fremtidens arbeidsliv – utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. Arbeids- og sosialdepartementet. Prop. 14 L (2022–2023):. Endringer i arbeidsmiljøloven mv. (arbeidstakerbegrepet og arbeidsgiveransvar i konsern). Arbeids- og inkluderingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-l-20222023/id2947393/>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8. utg.). Pearson.
- Slåtten, K. (2020). *Personal- og HR-funksjonen i Norge 1945 til 2020. En historisk studie av organisatoriske felt og institusjonelle logikker* [Doktorgradsavhandling]. UiT Norges arktiske universitet.
- Swart, J. & Kinnie, N. (2014). Reconsidering boundaries: Human resource management in a networked world. *Human Resource Management*, 53(2), 291–310. <https://doi.org/10.1002/hrm.21551>
- Tobiassen, A. E. & Nesheim, T. (2001). TV2 og produksjonsselskapene: Utvikling gjennom langsiktige relasjoner? *Magma*, 2.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. utg.). Sage.

Forfatterbiografier

Lina Alsvik er HR Business Partner i Verdens Gang. Alsvik har bakgrunn innen organisasjonspsykologi og statistikk. Hun har jobbet som konsulent innen psykometri, og har i syv år vært ansvarlig for HR-analyse i Norsk Hydro. Lina er engasjert i temaet HR-analyse som rådgiver og kurs- og foredragsholder for blant andre Høyskolen Kristiania og HR Norge.

Jarle Bastesen er førsteamanuensis i organisasjon og ledelse ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Høyskolen Kristiania. Hans doktorgrad fra Norges Handelshøyskole (NHH) handler om raskt voksende bedrifter, såkalte gaseller, og hvilke egenskaper og forhold som gjør at disse lykkes og ikke lykkes over tid. Bastesen forsker også på organisasjonsutvikling, ledelse, entreprenørskap, atypiske tilknytningsformer i arbeidslivet og pedagogiske virkemidler i høyere utdanning.

Rune Bjerke er professor ved Høyskolen Kristiania og leder av forskergruppen Arbeidsliv og bærekraft. Bjerkes forskning og undervisning kjennetegnes ved et innside-ut-perspektiv både på organisatorisk og individuelt nivå. Han søker å forstå hvordan interne drivere som sunn prestasjonskultur, deltakende lederskap og storytelling, helsefremmende tiltak, gøy på jobben, mental helse, engasjement og motivasjon kan fremme mestring og prestasjoner.

Kristin Molvik Botnmark er høyskolelektor tilknyttet Institutt for ledelse og organisasjon ved Høyskolen Kristiania. Botnmark er sosiolog med mangeårig erfaring som HR-direktør i ulike bransjer i Norge og internasjonalt. Hun er forfatter av *HMS-boka* (Fagbokforlaget, 2021) og underviser i ledelsesfag samt helse, miljø og sikkerhet.

Irmelin Drake er førsteamanuensis i ledelse ved institutt for ledelse og organisasjon ved Høyskolen Kristiania. Hun er siviløkonom med spesialisering i HRM fra USA, og har en ph.d. i ledelse fra Norges Handelshøyskole (NHH). Drake har bred erfaring innen lederutvikling og ledelsesutdanning, og har vært studieprogramleder for en master i ledelse ved Kristiania og en master i innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Hun har i de senere år vært brennende engasjert i faget selvledelse, og er opptatt av å videreutvikle og dele fagkunnskap om dette både som foreleser, forsker, skribent og konsulent.

Cathrine Filstad er professor i organisasjon og ledelse ved Høyskolen Kristiania og professor II ved Politihøgskolen. Hun har en ph.d. i organisasjonslæring og kompetanseledelse fra Aarhus School of Business, Danmark. Filstad har skrevet 11 bøker og flere bokkapitler, hvor de nyeste bøkene er *Nyansattes organisasjonssosialisering* (Fagbokforlaget, 2017), *Politiledelse som praksis* (Fagbokforlaget, 2020) og 3. utgave av *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse* (Fagbokforlaget, 2022). Hun har et stort antall internasjonale vitenskapelige publiseringer innenfor sine fagområder. Hun holder også en rekke foredrag og jobber tett med både private og offentlige organisasjoner.

Solfrid Mykland Fjell (ph.d.) er dommer i Hordaland jordskifterett. Hun jobber også med kompetanseutvikling i Norges Domstoler, og er med på opplæring av norske dommere i rettsmekling. Hun har skrevet boka *Mekling og ledelse* (Fagbokforlaget, 2011) og har ellers publisert en rekke vitenskapelige artikler om konflikthåndtering generelt, mekling spesielt, samt juridiske artikler knyttet til sivilprosess.

Anne H. Gausdal er professor i organisasjon, ledelse og innovasjon ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Høyskolen Kristiania. Før hun ble professor i 2015, har hun arbeidserfaring som bioingeniør, IT-konsulent, førstekonsulent innen helseadministrasjon og høyskole, oppdragsleder, høyskolelektor og førsteamanuensis. Hun har blant annet vært ansatt ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN) og UiT Norges arktiske universitet. Gausdal har publisert nærmere 80 fagfelleverderte tidsskriftartikler,

bokkapitler og konferanseartikler innenfor fagområdene tillit, sikkerhetsledelse, metoder for innovasjon, regional innovasjon, nettverksledelse, digitalisering og doktorgradsveiledning.

Birthe Kåfjord Lange er førsteamanuensis i ledelse ved Høyskolen Kristiania. Hun har doktorgrad i ledelse fra Norges handelshøyskole (NHH) i 2008. Lange har 10 års erfaring fra leder- og kompetanseutvikling, blant annet i Equinor og som direktør for NHH Executive. Hun har også bred og variert styreverfaring. Langes doktorgrad omhandlet norske ledesers håndtering av tid. Hun har videre forsket og publisert innenfor tema som ledesers handlingsrom, lederutvikling, endringsledelse og hvordan ledere håndterer strategisk endring i krisetider, og var medredaktør på boken *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Cappelen Damm Akademisk, 2020).

Helene Tronstad Moe er førsteamanuensis i organisasjonspsykologi ved Høyskolen Kristiania. Hun har en ph.d. fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) (2006). Hun var «visiting scholar» ved Kennedy School of Government, Harvard. Hun har tidligere innehatt ulike stillinger som organisasjonskonsulent i KPMG, Humetrica og som fagsjef i Adecco. Moe foreleser i fag innen temaene differensialpsykologi, organisasjonspsykologi, rekruttering og ledelse. Hennes forskning inkluderer det biologiske grunnlaget for ledelse, personlighet og seleksjonsmetoder.

Torstein Nesheim er seniorforsker/professor ved Samfunns- og næringslivsforskning. Han forsker på tilknytningsformer for arbeid, organisasjonsstruktur, agil organisering, samt organisering av departementer og etater i staten.

Monica Rydland (ph.d. i strategisk endring) er programdirektør ved NHH Executive. Hun har ansvar for Executive master i ledelse, som omhandler moduler knyttet til ledelse, omstilling, innovasjon og bærekraft, samt organisasjonsinterne utviklingsprogrammer til offentlig og privat sektor. Hun har også erfaring som konsulent og foredragsholder

innenfor tematikkene endring, ledelse, innovasjon og mellomlederens rolle som endringsagent til offentlig og privat sektor. Rydland har styreverfaring fra IT, finans og kultur, og lang arbeidserfaring som leder. Hun har også etablert et selskap som er knyttet opp mot hennes arbeid med å utvikle et rolleprofilanalyseverktøy for å kartlegge, utforske og utvikle mellomlederens rolle som endringsagent. Arbeidet har mottatt støtte fra Innovasjon Norge.

Cathrine Seierstad er professor i organisasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN) og Høgskolen Kristiania. Seierstad har bred forskningserfaring på områdene likestilling, mangfold og inkludering på arbeidsplassen, ledelse, kvinner i styrer, HRM/IHRM samt styrearbeid og selskapsstyring. I sin nyere forskning har hun undersøkt ringvirkningene av å bruke kjønnskvolter i bedriftsstyrer i en rekke land. Seierstad har publisert bredt på tematikken i internasjonale tidsskrift og vært redaktør for tre bøker.

Kåre Slåtten er dosent i organisasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN) og Høgskolen Kristiania. I sin doktorgrad studerte han personal- og HR-funksjonens historiske utvikling. Han har publisert flere artikler som omhandler utbredelsen og oversettelsen av populære organisasjons- og ledelseskonsepter.

Andreas N. Thon er førstelektor ved Institutt for ledelse og organisasjon, Høgskolen Kristiania, og er leder for forskergruppen Arbeidsintegrert læring (AIL). Han er utdannet ved Krigsskolen i Hæren og har en Master of Arts fra University of Hertfordshire. Thon har 25 års erfaring fra offentlig og privat arbeidsliv, innenfor HR, ledelse og internasjonalt arbeid. Thons forskningsinteresser er i første rekke HR, ledelse, organisasjonsadferd og arbeidsintegrert læring i høyere utdanning.

Laura E. M. Traavik er førsteamanuensis i organisasjon og ledelse ved Høgskolen Kristiania og er leder av forskergruppen Workplace inclusion and diversity. Traavik har undervisnings- og forskningserfaring på

områdene mangfold og inkludering på arbeidsplassen, forhandling, digitale tankesett og kvinner og ledelse.

Kjetil A. Vedøy er høyskolelektor ved Institutt for ledelse og organisasjon, Høyskolen Kristiania. Vedøy er bidragsyter i lærebøkene *HR og personalledelse* (Fagbokforlaget, 2017) og *Bedre ledelse* (Elni AS, 2023; kommer på Cappelen Damm akademisk, november 2023), og har publisert en rekke formidlingsartikler i ulike medier. Vedøy er tidligere direktør i det norske Arbeidsmiljøsentret, direktør i ulike HMS-selskaper og har vært HR-sjef i IKEA. Han har også hatt ulike styreverv i ulike arbeidslivsorganisasjoner.

Elin Ørjasæter er dosent i HR og arbeidsliv ved Institutt for ledelse og organisasjon, Høyskolen Kristiania. Ørjasæter er, ved siden av sitt virke som dosent, lærebokforfatter og har tidligere vært kommentator i dagspressen og deltaker i en rekke reality- og underholdningsprogrammer i NRK TV, TV2 og TV Norge.

Denne utgivelsen er den andre i en serie bøker fra Institutt for ledelse og organisasjon ved Høyskolen Kristiania. *HR i møte med det nye arbeidslivet* bygger videre på boken *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (2020). Boken tar gjennom 12 kapitler for seg HR- og ledelsesrelaterte temaer knyttet til blant annet global usikkerhet, uforutsigbare endringer, kriseledelse, prediktive analyser og scenariotenkning, utvikling av ledere og ledelsespraksis, helsefremmende selvledelse, lederrekruttering, nye tilknytningsformer i arbeidslivet, leders juridiske handlingsrom, demografisk utvikling og mangfold i arbeidslivet, og utvikling av pårønderollen.

Kapitlene tar utgangspunkt i perspektiver om det nye arbeidslivet. De ulike kapitlene diskuterer hvordan endringer i og rundt virksomhetene fordrer utvikling av forståelsen av hvordan organisasjoner og mennesker påvirkes, behovet for ny HR-praksis og hvordan ledere skal utøve sin rolle. Boken bygger på sentrale dimensjoner ved HR og ledelse som forskningsfelt:

- God ledelse og et godt arbeidsliv i Norge utvikles best gjennom forståelse for norsk kontekst.
- God HR- og ledelsespraksis baseres på solid innsikt i hvordan organisasjonens behov for utvikling av ressurser og kapabiliteter påvirkes av endringer knyttet til indre faktorer og endringer i omgivelsene.
- Et godt arbeidsliv utvikles ved å ha et bevisst forhold til hvordan globale faktorer og utviklingstrekk er endringsdrivere som påvirker organisasjoner, arbeidsoppgaver, mennesker og ledere.

Bokens 17 forfattere er en samling fremtidsorienterte norske forskere og fagpersoner innenfor sine fagfelt. Kapitlene i boken utforsker temaer, problemstillinger og begreper med ambisjon om å bidra til ny innsikt i forsknings- og praksisfeltet i norsk kontekst. Forfatterne bidrar til forskningsbasert kunnskapsutvikling i det nye arbeidslivet gjennom teoretiske, konseptuelle og empiriske studier. Boken retter seg derfor både mot forskere og studenter, og mot HR-spesialister og ledere med interesse for HR, organisasjon og ledelse som fag.

HR i møte med det nye arbeidslivet er redigert av Andreas N. Thon (førstelektor i ledelse, organisasjon og HR ved Høyskolen Kristiania), Laura E. M. Traavik (førsteamanuensis i organisasjon og ledelse ved Høyskolen Kristiania) og Kjetil A. Vedøy (høyskolelektor ved Institutt for ledelse og organisasjon, Høyskolen Kristiania).

ISBN 978-82-02-81224-9



9 788202 812249

www.cda.no