

## 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

Sitering: Thon, A. N., Traavik, L. E. M. & Vedøy, K. A. (2023). Introduksjon. I A. N. Thon, L. E. M. Traavik & K. A. Vedøy (Red.), *HR i møte med det nye arbeidslivet* (Kap. 1, s. 7–14). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.192.ch1>  
Lisens: CC-BY 4.0

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 kapittelet 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](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>