

# MASTEROPPGAVE

Linjelederrollen i Forsvaret etter HR-  
transformasjon

Ingrid Rua

16. mai 2022

Masterstudium i organisasjon og ledelse  
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



## **Forord**

Denne avhandlingen markerer enden på et fireårig masterstudium innen organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Det har vært krevende å kombinere deltidstudier med familieliv og fulltidsarbeid, men samtidig veldig lærerikt og utviklende. Det blir nok litt vemodig å avslutte tiden som student, men de rundt meg vil nok sette pris på at jeg er ved veis ende.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min engasjerte og eminente veileder, Inger Marie Hagen (forsker II, OsloMet), som med sin unike erfaring og kompetanse har fått meg til å se det vesentlige når jeg har vært i villrede, og på finurlig vis har evnet å senke mine skuldre når jeg har stresset som mest. Hun har utvist stor fleksibilitet i tid og sted for veiledning, og alltid bidratt med kloke ord, konstruktive tilbakemeldinger og innspill.

Jeg må også rette et stort takk til informantene mine. Det hadde ikke blitt en avhandling uten dem. Hjertelig takk for at dere tok dere tid på tross av deres travle arbeidshverdag!

Så vil jeg takke min nærmeste leder som oppfordret meg til å ta en mastergrad, og som samtidig har lagt forholdene til rette for å gjøre det mulig. En takk rettes også til kolleger og venner som har bidratt til berikende diskusjoner og refleksjoner underveis.

Til slutt vil jeg takke min kjære mann for gode diskusjoner og kyndig korrekturlesing, og våre tre sønner for tålmodighet og støtte disse årene. Jeg er svært takknemlig for forståelsen dere har utvist, og for stadig å ha påpekt at dette var «mitt eget valg».

Innholdet i masteravhandlingen står for forfatterens egen regning.

Moss, 16. mai 2022

Ingrid Rua

## **Sammendrag**

HR-transformasjon har blitt et utbredt konsept blant organisasjoner og konsulenter. Konseptet har blitt introdusert som en universell oppskrift på hvordan man kan omstille personalområdet for å gjøre HR-arbeidet mer verdiskapende, forretningsorientert og kostnadseffektivt. Dette innebærer at personaladministrative oppgaver overføres til eksterne leverandører (outsourcing) eller til linjeledere og ansatte. I forsvarssektoren er det linjeledere som har fått delegert flere HR-oppgaver.

Denne studiens formål er å belyse hvordan linjeledere i Forsvaret opplever å utføre HR-aktiviteter etter HR-transformasjon. For å besvare problemstillingen er det benyttet et kvalitativt forskningsdesign. Det ble gjennomført individuelle semi-strukturerte forskningsintervju ved innsamling av datamaterialet. Spørsmålene informantene ble stilt er rettet mot betydningen av individuelle og organisatoriske faktorer som er relevante for deres håndtering av HR-oppgavene.

Studiens funn viser at de individuelle faktorene motivasjon, mestring og HR-kompetanse er av stor betydning for linjelederens utførelse av HR-oppgaver. Samtidig trenger linjeledere at organisasjonen anerkjenner deres roller og legger til rette for at de kan utøve deres HR-rolle. Denne tilretteleggingen og støtten er i denne studien omtalt som HR-støtte, kapasitet (tid til rådighet), HR-verktøy og HR-prosedyrer, veiledning og informasjon. Linjelederne har videre påpekt områder hvor de har behov for mer støtte og tilrettelegging, og de mest framtrepende er behov for personlig HR-støtte og tydeligere avklaring av deres HR-rolle. I tillegg er det en påfallende stor forskjell mellom opplevelsen av HR-rollen hos ledere i stab og operative ledere. Denne forskjellen ble jeg nysgjerrig på og jeg ønsket å forstå hva dette skyldes.

Nøkkelord: HR-transformasjon, AMO, institusjonelle logikker, isomorfisme, dekkobling, translatørkompetanse.

## Innholdsfortegnelse

1 Innledning .....	1
1.1    Forskningsfelt .....	1
1.2    HR-transformasjon i Forsvaret .....	3
1.3    Bakgrunn for problemstillingen .....	3
1.4    Problemstilling .....	4
1.5    Avklaringer og avgrensninger .....	5
1.6    Avhandlingens disposisjon .....	11
2 Teoretisk rammeverk .....	12
2.1    Institusjonell teori .....	12
2.2    Attribusjonsteori .....	18
2.3    AMO som teoretisk rammeverk .....	23
2.4    Translasjonskompetanse .....	24
2.5    Autonomi .....	26
3 Metodisk tilnærming .....	28
3.1    Forskningsdesign og metode .....	28
3.2    Dataanalyse .....	36
3.3    Studiens kvalitet .....	38
3.4    Forskningsetiske betraktninger .....	41
4 Analyse og drøfting .....	44
4.1    Betydningen av individuelle faktorer .....	44
4.2    Betydningen av organisatoriske faktorer .....	53
4.3    Behov for støtte og tilrettelegging .....	64
5 Drøfting av betydningsfulle funn .....	74
5.1    Motiverte linjeledere .....	74
5.2    Personlig støtte .....	77
5.3    Uklar rolle .....	79
5.4    Oppsummering .....	82
6 Avslutning .....	84
6.1    Svar på forskningsspørsmål .....	84
6.2    Studiens begrensninger .....	91
6.3    Anbefalt videre forskning .....	92
7 Litteraturliste .....	94
8 Vedlegg .....	100
8.1    Vedlegg A – Intervjuguide .....	100
8.2    Vedlegg B - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for deltakere .	104
8.3    Vedlegg C – Tillatelse fra Forsvarets høyskole (FHS) .....	107
8.4    Vedlegg D – Tillatelse NSD .....	109

### **Oversikt over figurer**

Figur 1: Aktørene i HR-arbeidet før HR-transformasjon i linjeledernes perspektiv (tilpasset fra Boglind et al.,2013, s. 114).....	8
Figur 2: Aktørene i HR-arbeidet etter HR-transformasjon i linjeledernes perspektiv (tilpasset fra Boglind et al.,2013, s. 116). .....	9
Figur 3: HR-aktiviteter sett i sammenheng med HR-resultater og organisatoriske resultater .....	10
Figur 4: Rammeverk for analyse; faktorer som påvirker linjelederes håndtering av HR-aktiviteter (tilpasset fra Bos-Nehles et al., 2019) .....	23

### **Oversikt over tabeller**

Tabell 1: Utsnitt fra tabell i Excel Office .....	38
---	----

## 1 Innledning

Forsvaret som statlig organisasjon ledes av forsvarssjefen og Forsvarsstaben, og har 13 forskjellige driftsenheter med til sammen ca. 17 200 ansatte og et årsbudsjett på nærmere 70 milliarder kroner. Forsvarets viktigste oppdrag er å skape sikkerhet for Norge og Norges allierte, og Forsvaret er et av de sterkeste maktmidlene norske myndigheter har til rådighet (Forsvaret, 2022). I tillegg har Forsvaret oppgaver som overvåkning og etterretning, og håndhever norsk suverenitet på land, til havs og i luften. Som medlem i NATO forpliktes Norge til å bidra med militærmakt for alliansen. Forsvaret kan støtte FN-operasjoner, og yter bistand til det norske sivilsamfunnet i flere forskjellige sammenhenger (Forsvaret, 2022).

Human Resources (HR) i Forsvaret er basert på Forsvarets samfunnsoppdrag, og Forsvarets HR-verdikjede er å rekruttere, anvende, utvikle og avvikle. Samfunnsoppdraget forutsetter at Forsvaret har medarbeidere med en sterk profesjonskultur, med forståelse for krigens folkerett og en høy grad av etisk refleksjon. Derfor trengs det ledere med gjennomføringsevne som skaper resultater, og operativ evne krever rett kompetanse til rett tid (Forsvarsdepartementet, 2014).

Forsvarssektorens HR-strategi har som målsetting å frigjøre tid og ressurser til operativ forsvarsevne gjennom forbedringer og nye måter å løse ulike oppgaver på (Forsvarsdepartementet, 2014).

### 1.1 Forskningsfelt

De siste årene har forskere som Bondarouk, Trullen og Valverde (2018), Guest og Bos-Nehles (2013) og Vermeeren (2014) viet mye oppmerksomhet til prosessene bak organisasjoners HR-aktiviteter. Wright og Nishii (2013) har identifisert forskjeller mellom HR-prosessen design og den opplevde virkelighet. Bondarouk et al. (2018) mener det er viktig å undersøke hvordan samarbeidet mellom aktørene som utfører HR-aktiviteter faktisk er. Dette støttes av Bos-Nehles, Van Riemsdijk og Looise (2013) som hevder at linjeledere har fått overført mer og mer ansvar for at organisasjoner klarer å innføre HR-aktivitetene slik de er utformet, og linjelederne må derfor engasjeres i bruken av HR-aktiviteter. I følge Purcell og Kinnie (2007) er linjeledernes rolle grunnleggende

viktig fordi linjeledernes HR-aktiviteter er synlige for medarbeiderne, og dermed direkte påvirker medarbeideres opplevelse av HR. Linjelederrollen er også vesentlig for medarbeidernes handlinger, holdninger og til slutt den enkeltes prestasjoner. Det er innen HR-forskningen bred enighet om dette synet, hevder Bos-Nehles et al. (2013), og de mener det er svært viktig at linjeledere er motivert for HR-rollen og mestrer denne, og at organisasjonen legger til rette for utførelsen av HR-aktiviteter.

Det er gjennomført flere studier om linjeledere og deres HR-aktiviteter. Papalexandris og Panayotopoulou (2005) fant at et velfungerende samarbeid mellom linjeledere og HR-medarbeidere kan gi synergieffekter som gir merverdi for en organisasjon. Samtidig har Kulik og Bainbridge (2006) identifisert en rekke utfordringer linjelederne kan støte på når de skal utføre HR-aktiviteter, hvor en av disse oppstår i samarbeidet med HR-medarbeidere. Her fant de at mangel på avklaring om roller og ansvarsområder kan skape konflikter og gi et dårligere samarbeidsklima. Denne type avklaringer bør derfor gjøres slik at samarbeidet mellom linjeledere og HR-medarbeidere skal kunne fungere godt, og bidra til at begge parter kan ivareta sitt ansvar til beste for organisasjonen (Kulik og Bainbridge, 2006).

Op de Beeck, Wynen og Hondeghem (2016) finner flere av de samme utfordringene som er nevnt over, men studien deres identifiserer faktorer som bidrar til at linjeledere mestrer sin HR-rolle. De fremholder at linjeledere må oppleve anerkjennelse for denne HR-rollen, og at organisasjonen bryr seg om deres jobbtilfredshet. Videre finner de at linjeledere har behov for veiledende prosedyrer og tydelige HR-policyer hvor deres HR-rolle er klart definert. Samtidig må linjeledere få opplæring og trening slik at de har tilstrekkelig HR-kompetanse. De fant også at linjeledere bør være motivert for HR-rollen og interessere seg for oppgavene. Op de Beeck et al. (2016) fremholder i denne sammenhengen viktigheten av et godt samarbeid mellom linjeledere og HR-medarbeidere.

Det er altså mange forhold som påvirker en linjeleders håndtering av HR-aktiviteter, og det bør derfor være i en organisasjons interesse å ha inngående forståelse om hvordan deres linjeledere opplever sin HR-rolle. Denne studien

retter oppmerksomheten mot linjelederrollen i Forsvaret åtte år etter en HR-transformasjon for å bidra til nettopp en slik forståelse.

## **1.2 HR-transformasjon i Forsvaret**

Forsvaret har siden 2009 jobbet systematisk med interneffektivisering ved å kartlegge og iverksette forbedrings- og effektiviseringstiltak, og samtidig dokumentere oppnådde gevinster. Flere av tiltakene ble foreslått i konsulentfirmaet McKinseys rapport om modernisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i Forsvarssektoren (McKinsey, 2015), og Forsvarssjefens fagmilitære råd (FMR) anbefalte tiltakene som senere ble iverksatt.

Et essensielt tiltak var å effektivisere og reformere Human Resources (HR)-området i Forsvarssektoren (Forsvarets forskningsinstitutt, 2018).

Effektiviseringsprosjektet skulle foregå i perioden 2015 til 2017, og man skulle oppnå en innsparing på 198 millioner kroner. Dette skulle gjøres ved å minske antall HR-ansatte i Forsvaret stabs- og støtteområde, og samtidig skulle man høyne kvaliteten på HR-tjenestene (Forsvarsstaben, 2016). Forsvarets HR-område ble redusert med totalt 223 årsverk, og oppgavene ble fordelt etter ny organisering av HR-området. Dette skulle realiseres gjennom å oppnå en klar forståelse av HR-prosessene, det vil si avklaring av roller, ansvar og myndighet, og etter en tredelt leveransemodell. Samtidig skulle man få til standardisering og automatisering av en rekke HR-prosesser i hele forsvarssektoren. Man fikk også en sentralisering av transaksjoner og desentralisering av myndighet, slik som McKinsey-rapporten anbefalte. Endringene av HR-området i Forsvaret ble organisert etter konseptet HR-transformasjon (se 1.5.2) og en rekke HR-aktiviteter skulle heretter ivaretas av linjeledere.

## **1.3 Bakgrunn for problemstillingen**

Flere studier (Bos-Nehles, Van Riemsdijk & Looise, 2013; Purcell & Hutchinson, 2017; Gilbert, De Winnie & Sels, 2015) har vist at linjeledere har en svært betydningsfull HR-rolle i en organisasjon som har innført konseptet HR-transformasjon. Som medarbeider i en HR-avdeling vekket denne betydningen min interesse. Dette motiverte til å forstå faktorer av betydning for linjelederes HR-roller, og samtidig oppnå innsikt i deres opplevelser av linjelederrollen etter at de fikk flere HR-oppgaver.



Dette perspektivet kan forhåpentligvis både være nyttig for samvirke mellom HR-aktørene i Forsvaret, og samtidig rette søkelyset på linjeledernes balansering av HR-oppgaver og deres ledergjerning. Samtidig kan innsikt i linjelederes opplevelse av egen rolle bidra til HR-aktørenes forståelse for støttebehov og dermed bedre tilrettelegging av HR-arbeidet i Forsvaret. Studien kan også gi andre linjeledere bedre forståelse for egen HR-rolle.

#### **1.4 Problemstilling**

Studiens problemstilling er:

**Hvordan opplever linjeledere i Forsvaret sin oppgave med å utføre HR-aktiviteter etter HR-transformasjon?**

##### **1.4.1 Forskningsspørsmål**

Først og fremst har jeg ønsket en bedre forståelse av linjelederes HR-rolle, og hvordan tilrettelegge for deres HR-aktiviteter til det beste for medarbeiderne og Forsvaret. Det er selvfølgelig mange forhold som påvirker linjeledernes HR-rolle, men jeg vil i denne studien rette søkelyset på individuelle og organisatoriske faktorer. Med utgangspunkt i problemstillingen utledes disse tre forskningsspørsmålene:

1. Hvilken betydning har individuelle faktorer for linjelederes utførelse av HR-oppgaver?
2. Hvilken betydning har organisatoriske faktorer for linjelederes utførelse av HR-oppgaver?
3. Hvilken støtte og tilrettelegging trenger Forsvarets linjeledere for å lykkes med å utføre HR-aktiviteter?

I studien betrakter jeg linjelederrollen fra individets perspektiv, hvordan de opplever å mestre HR-rollen, deres motivasjon for å gjøre HR-aktiviteter, samt deres behov for HR-kompetanse. Studien vil også omfatte HR-støtten de mener å ha behov for, tiden de har til rådighet for HR-oppgaver, erfaringer med f.eks. HR-verktøyene, prosedyrer, informasjon, og hvilken tilrettelegging de ellers har behov for.

## 1.5 Avklaringer og avgrensninger

Innledningsvis vil jeg gjøre rede for sentrale begreper og teoretiske avgrensninger i studien.

### 1.5.1 Shared Service

Konseptet *Shared Service* følger desentraliseringstrenden fra 90-tallet der personalansvaret i økende grad overflyttes til linjeledere (Slåtten, 2020, s. 149). Ved å organisere HR etter *Shared Service*-konseptet vil man konsentrere HR-ressursene til en serviceenhet, en ekspertenhet og lokale *business*-partnere (se punkt 1.5.2 for beskrivelse av HR-ressursene). Målet med *Shared Service*-organiseringen var å få mer spesialiserte og effektive HR-funksjoner, som også jobber mer strategisk (Boglund, Hällstén & Thilander, 2013, s. 11). Som følge av denne trenden fikk linjeledere delegert en rekke HR-relaterte oppgaver som tradisjonelt har vært håndtert av HR-medarbeidere (*HR devolution*) (Brewster & Söderström, 1994).

Ifølge Larsen og Brewster (2003) får linjeledere ofte HR-oppgaver i tillegg til sine tradisjonelle oppgaver, uten at noen av disse oppgavene reduseres. (Larsen & Brewster, 2003). Dette kan føre til at linjelederens totale arbeidsmengde og HR-rolle oppleves som belastende og overveldende (McConville, 2006). Videre har Purcell og Hutchinson (2007) funnet at de HR-oppgavene som linjeledere i realiteten håndterer, avviker fra de oppgavene som er presentert i HR-policyer. Dette avviket kan bidra til å gjøre HR-rollen uklar, men dette kan motvirkes gjennom godt beskrevne og designede HR-aktiviteter til bruk for oppfølging av medarbeidere (Purcell & Hutchinson, 2007).

Det er konsensus i HR-litteraturen om at HR-aktiviteter er av betydning for organisasjoners evne til å nå sine resultatmål (Kaufman, 2015; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006), og at prestasjonsnivået til de ansatte er relatert til utførelsen av HR-aktivitetene (Barney, 1991, referert i Wright & McMahan, 1992, s. 301). Med dette perspektivet blir det naturlig å tenke at HR-aktivitetene som er tillagt linjeleder også vil ha innvirkning på prestasjonene til de ansatte og organisasjonens resultater.

### 1.5.2 Konseptet HR-transformasjon

HR-transformasjon er en idé som innebærer å endre HR-arbeidet slik at det blir mer strategisk, effektivt og verdiskapende. Idéen om HR-transformasjon kan sees på som et konsept, det vil si en bestemt formulert oppskrift på løsningen av et problem (Røvik, 2016, s. 36). Selve «problemet» er at HR-arbeidet og HR-aktørene ikke blir ansett å være tilstrekkelig verdiskapende og effektive (Boglund et al., 2013, s. 12). Bak konseptet HR-transformasjon står den amerikanske professoren og «HR-guruen», Dave Ulrich ved Universitetet i Michigan sammen med kollegaer i RBL-group i USA. Ulrich definerer HR-transformasjon som en «integreert, innovativ og forretningsorientert tilnærming til hvordan organisasjoner redefinerer HR-avdelingens utøvelse av HR-arbeidet for å kunne innfri deres løfter overfor kunder, investorer og øvrige interessenter (egen oversettelse: Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2009, s. 8).

I tillegg til Forsvaret er Yara, Vegvesenet og tidligere Statoil eksempler på norske organisasjoner som har transformert HR-området etter idéene til Ulrich. Konseptet forfektes av interesseorganisasjonen HR Norge, som sammen med nasjonale og internasjonale samarbeidspartnere eksponerer markedet for HR-transformasjon (Slåtten, 2020, s. 176).

Konseptet HR-transformasjon er en slags oppskrift som går ut på å organisere HR-arbeidet i en organisasjon med fellesfunksjoner, såkalt *shared service* (Ulrich & Brockbank, 2007, s. 194). Denne *shared service*-organiseringen er ifølge Boglund et al. (2013, s. 13) et eksempel på en leveransmodell som har blitt stadig mer vanlig i store organisasjoners støttefunksjoner.

Leveransmodellen dreier seg om en treenighet bestående av en serviceenhet, en ekspertenheter og lokale *HR-business partners*, og omtales som «*the three-legged stool*» (Boglund et al., 2013, s. 13). Serviceenheten er en sentralisert HR-funksjon som hovedsakelig driver standardisert administrativt arbeid, såkalt transaksjonell HR. Serviceenheten betjener de ansatte med oppgaver som å gjøre endringer i lønn, og gjennomfører automatiserte prosesser som lønnskjøring og utbetaling av reiseregninger. Ekspertenheter og lokale *HR-business partners* arbeider transformativt. Dette HR-arbeidet skal tilføre organisasjonen verdi med oppgaver som å analysere organisasjonen, bidra til organisasjonsutvikling og gi råd av

strategisk betydning. Salgsargumentet er at HR-transformasjonen skal skape verdi for kunder, medarbeidere, linjeledere, sjefer og aksjeeiere ved å tilby dem alle unike tjenester som bidrar til at organisasjonen oppnår ønskede resultater (Ulrich, 1995 i Boglind et al., 2013, s. 12-13). De lokale *HR-business partners* sin arbeidsmengde avlastes ved at standardiserte HR-oppgaver håndteres av den sentraliserte serviceenheten. På denne måten blir oppgaven til lokale *HR-business partners* (HR-rådgivere) å være linjelederens sparringspartner, og sørge for at HR-relaterte hensyn tas i betraktning når beslutninger skal fattes (Ulrich et al., 2009).

Ulrich og Brockbank (2007) beskriver linjelederen som en beslutningstaker som tar velinformerte HR-valg, og at de fungerer som rollemodeller for andres oppførsel. De har ikke ansvaret for alt HR-arbeidet, men blir støttet av HR-ansatte med rådgivning, innsamling av data og utforming av rammene for deres valg (Ulrich & Brockbank, 2007, s. 213). Linjeledere og medarbeidere forventes å benytte teknologiske selvbetjeningsløsninger for å håndtere sine HR-behov, og Ulrich et al. (2009, s. 69) forventer at 60% av HR-transaksjoner eller arbeidssteg kan løses av den enkelte ansatte for på den måten å avlaste både HR-medarbeidere og linjeledere.

I det følgende vil jeg beskrive HR-aktivitetene som er forventet utført av linjeledere i Forsvaret.

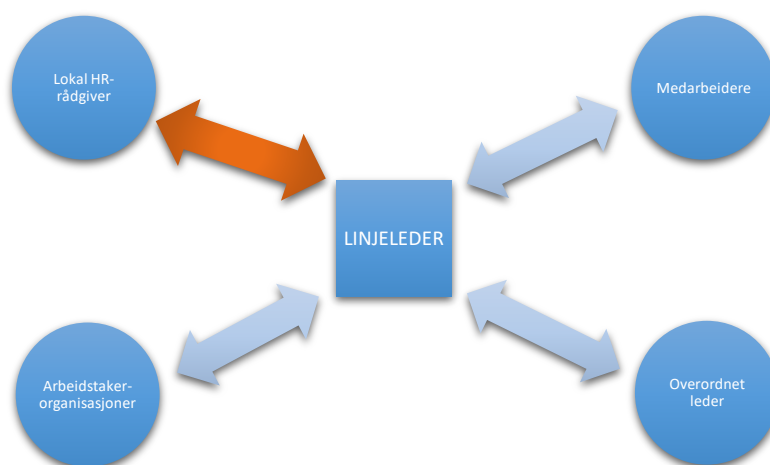
### **1.5.3 Linjeledernes HR-aktiviteter i Forsvaret**

Det er ikke enighet i forskningsfeltet om hva som skal utgjøre en HR-aktivitet, og heller ikke enighet om hvor mange HR-aktiviteter som eksisterer (Guest, 1997; Boxall, Purcell & Wright, 2007, s. 538). Boselie, Dietz og Boon (2005, s. 72) har identifisert til sammen 26 generelle HR-aktiviteter som er brukt i HR-forskningen. I tillegg er det fem kjerneaktiviteter som oftest inkluderes i forskningen: seleksjon, rekruttering, opplæring, resultatstyring (vurdering og variabel lønn) og utvikling. Andre aktiviteter som inkluderes mer sporadisk er involvering og jobbdesign (Boxall et al., 2007, s. 538).

For å få oversikt over de HR-aktivitetene som Forsvaret forventer at linjeledere ivaretar, har jeg studert de dokumentene som beskriver HR-transformasjonen i

Forsvaret. Et av disse er Forsvarets leveransemodell som i 2016 presenterte den nye HR-organisering og den nye styrings- og ledelsesstrukturen (Forsvaret, 2016).

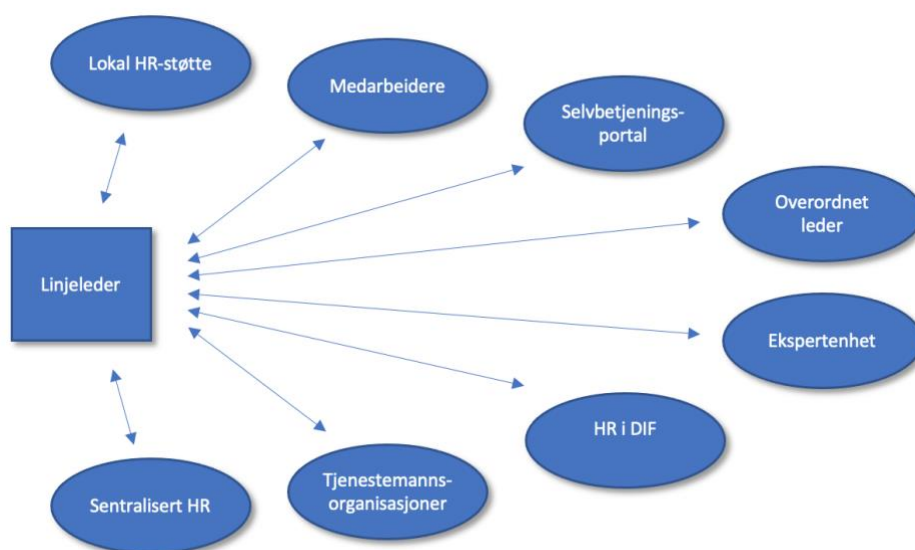
Før vi ser nærmere på hvilke HR-oppgaver som linjeledere har etter HR-transformasjonen, er det nyttig med et lite tilbakeblikk på hvordan Forsvaret tidligere organiserte HR-arbeidet. Det er krevende å definere linjeledernes konkrete HR-oppgaver før HR-transformasjon fordi dette er mindre tilgjengelig informasjon og er dessuten utenfor studiens tema. Det er likevel på det rene at HR-oppgaver som rekruttering, IA-oppfølging og en rekke personalsaker ble håndtert av den lokale HR-medarbeider. Et skjematisk bilde av hvordan HR-støtten til linjeledere så ut før HR-transformasjonen (Figur 1) gir et inntrykk av hvordan oppgaver var fordelt. Linjeledere hadde dedikerte HR-medarbeidere som stod for håndteringen av de fleste HR-oppgavene, og koordineringen med linjeledere fant gjerne sted i personlige møter. Linjelederne hadde samtidig andre kontaktpunkter i sitt HR-arbeid, slik som overordnede ledere, tidvis arbeidstakerorganisasjoner, og ellers andre kolleger eller ansatte.



Figur 1: Aktørene i HR-arbeidet før HR-transformasjon i linjeledernes perspektiv (tilpasset fra Boglind et al., 2013, s. 114).

Innføringen av en *shared service*-organisasjon medfører at linjeledere forventes å søke støtte på en ny måte. Samarbeidet med de lokale HR-rådgiverne tones betraktelig ned fordi HR-medarbeidere betraktes som unødvendig mellomledd (Boglind et al., 2013, s. 115). Heretter skal linjeledere tilbys ulike typer støtte gjennom forskjellig leveransekanaler, avhengig av type behov og omfang.

Primært skal linjeledere søke informasjon på egenhånd via f.eks. intranett, og bruke selvbetjeningsløsninger. Først når de står fast og ikke finner svarene de trenger kan de søke personlig støtte til HR-arbeidet. For å gjøre dette skal de først henvende seg til serviceenheten ved bruk av e-post eller telefon, eller direkte til ekspertenheten i mer krevende saker (Forsvaret, 2016). Linjeledere må derfor vite hvem de skal kontakte basert på utfordringen de står overfor. Fra et linjeleders perspektiv kan aktørene i HR-arbeidet etter HR-transformasjon se slik ut (Figur 2):



Figur 2: Aktørene i HR-arbeidet etter HR-transformasjon i linjeledernes perspektiv (tilpasset fra Boglind et al., 2013, s. 116).

Forsvarets HR-leveransemodell (Forsvaret, 2016) beskriver hvor ledere skal søke støtte til sine HR-relaterte behov til i den nye HR-organisasjonen, men deres egen HR-rolle er ikke beskrevet.

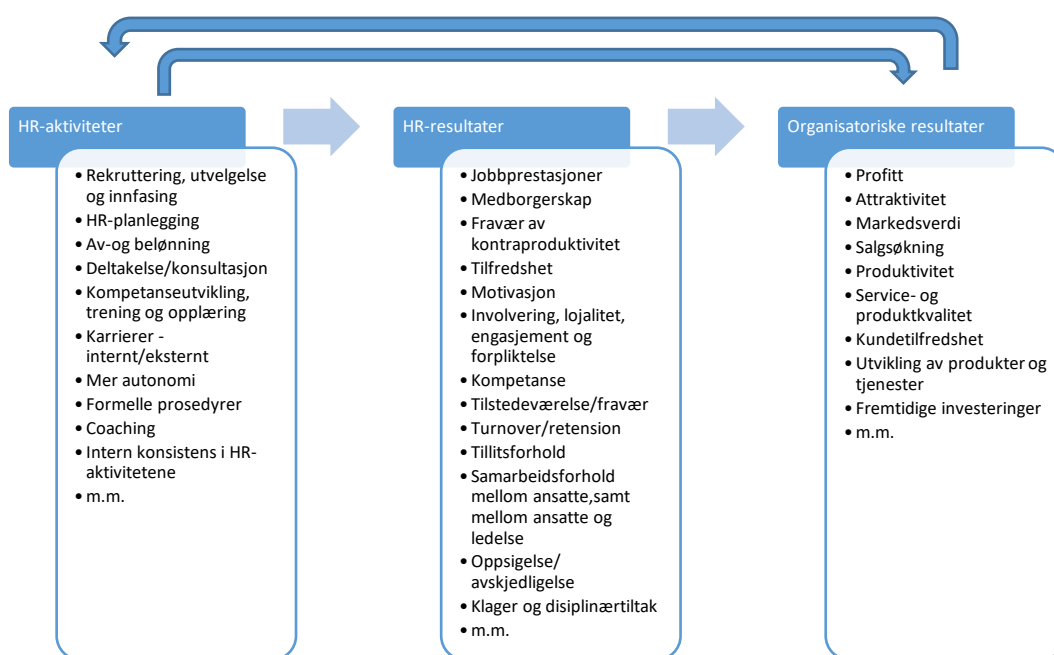
Forsvarets målsetting med den nye organiseringen var blant annet å oppnå en mindre ressurskrevende HR-søyle, altså færre HR-medarbeidere, og reduksjonen av HR-aktører skulle kompenseres med digitale verktøy. Videre skulle HR-områdets roller, ansvar og grensesnitt tydeliggjøres, og ledere og medarbeidere skulle motta HR-tjenester av høyere kvalitet (Forsvaret, 2016).

Ettersom linjeledere fikk overført ansvaret for flere HR-oppgaver, skulle disse få tilført kompetanse gjennom opplæring med vekt på samarbeidet med «HR-senteret» (serviceenhet og ekspertenhets) og leveranse- og styringsmodellene.

## Linjeledernes HR-oppgaver

På Forsvarets intranettside er det en lenke til en 14-siders veileder for ledere med arbeidsgiveransvar. Denne veilederen gir en viss oversikt over linjeledernes oppgaver. Disse inkluderer blant annet arbeidstidsplanlegging, lønnsfastsettelse og lønn, permisjoner og sykdom, reiser, søknads- og beordringssystem, intern- og eksternrekruttering, holde stillingsbeskrivelser oppdatert, medarbeiderutvikling, og i tillegg varslingsaker og HMS. Ved å kategorisere disse HR-aktivitetene etter kjerneaktivitetene til Boxall et al. (2017) skal linjeledernes håndtere seleksjon, rekruttering, utvikling, resultatstyring og jobbdesign. I tillegg antas det at linjeledere må bruke noe av sin arbeidstid på opplæring og involvering, selv om dette ikke er eksplisitt nevnt i veilederen.

Haaland (2019) fremholder at HR-aktivitetene har innvirkning på bruken av de ansatte i en organisasjon, og at disse aktivitetene samtidig er av stor betydning for oppnåelse av organisatoriske resultater (Haaland, 2019, s. 44).



Figur 3: HR-aktiviteter sett i sammenheng med HR-resultater og organisatoriske resultater

Figur 3 viser en modellert sammenheng mellom HR-aktiviteter, HR-resultater og organisatoriske resultater. Modellen tydeliggjør linjelederens ansvar og bidrag til helheten.

### **Min rolle i Forsvaret**

Som medarbeider i Luftforsvarsstabens HR-avdeling, er rollen å være en representant for arbeidsgiver på sentralt nivå i Luftforsvaret. Dette innebærer å være rådgiver for sjef Luftforsvaret og dennes stab innen all virksomhet som knyttes til langsiktig planlegging, disponering og ivaretagelse av personell i forsvarsgrenen. I en slik rådgiverrolle forventes det at man har generell HR-kompetanse, og kjenner lokale behov og muligheter innen Luftforsvaret. Videre er man bindeleddet til HR-senteret innen alle prosesser i HR-verdikjeden og samarbeider med HR-senteret om å implementere HR-strategien. I tillegg er man rådgiver for underlagte avdelingers HR-rådgivere, og det er primært disse rådgiverne som gir støtte og råd til ledere (linjeledere) som igjen utøver arbeidsgiveransvaret.

### **1.6 Avhandlingens disposisjon**

Avhandlingen består av seks kapitler. I innledningen gjør jeg rede for bakgrunnen for problemstillingen og hvorfor temaet er interessant å forske på. Så presenteres avhandlingens problemstilling, forskningsspørsmål og disposisjon. Kapittel to beskriver studiens teoretiske rammeverk som videre brukes i analyse og drøfting. I kapittel tre gjør jeg rede for avhandlingens forskningsdesign og metode, beskrivelser av hvordan data er samlet inn og analysert, og betraktninger om reliabilitet, validitet, forskningsetikk og forskerens rolle.

Det fjerde kapitlet presenterer analysen, og her drøftes resultater og funn i lys av studiens teoretiske rammeverk. I kapittel fem drøftes de mer betydningsfulle funnene og knyttes til både relevant teori for studien og tidligere forskning. I det sjette kapitlet besvares forskningsspørsmålene for å belyse problemstillingen, og kapitlet avsluttes med studiens begrensninger og forslag til videre forskning.



## 2 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet beskriver studiens teoretiske rammeverk. Teorien gjenspeiler mitt ontologiske utgangspunkt, altså grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale virkeligheten mennesker befinner seg i ser ut, samt årsaker og faktorer som påvirker deres handlinger (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2019, s. 50). Studien setter søkelys på linjelederes opplevelser og perspektiv etter en organisasjonsendring, og det er derfor naturlig å bruke institusjonell teori. Siden studien omhandler HR-aktivitetene som linjeledere skal gjøre, belyser teori fra relevante studier derfor flere perspektiver ved linjelederes håndtering av HR-oppgaver. Heiders (1958) attribusjonsteori er benyttet som et rammeverk for å forstå informantenes opplevelser av å utføre HR-aktiviteter knyttet til individuelle og organisatoriske faktorer.

### 2.1 Institusjonell teori

Generelt oppfattes formelle organisasjoner som systemer med kontrollerte og koordinerte aktiviteter, der mennesker arbeider sammen om oppgaver for å nå mer eller mindre tydelige definerte mål. I moderne tid så oppstår formelle organisasjonsstrukturer i sterkere institusjonaliserte sammenhenger (Meyer & Rowan, 1977, s. 340).

Innen HR-området har man sett at organisasjoner har endret HR-organiseringen og utført strukturelle endringer som følge av utviklingstrenden fra siste halvdel av 1990-tallet. Røvik (2016) hevder at trenden har endret utførelsen av sosiale og administrative HR-oppgaver slik at HR-funksjoner inntar en mer strategisk rolle, med ambisjon om i større grad å bidra til organisasjons målsettinger (Røvik, 2016, s.152-154). Videre ser man på begynnelsen av 2000-tallet at organisasjoner inspireres av effektiviseringsoppskriften *Shared Services* og dette endret blant annet HR-området ved å automatisere og standardisere prosesser, slik som fremgangsmåter knyttet til utbetaling av lønn. Målet er at organisasjoner kan redusere kostnader og øke effektiviteten og kvaliteten på ikke-strategiske og rutinepregede oppgaver ved å sette dem bort (*outsource*) til sentrale spesialenheter (Røvik, 2016, s.154). Konseptet *Shared Services* har blitt veldig populært (Boglund et al., 2013, s. 13 og 159), uavhengig av virksomhetsform, organisasjonsstørrelse og bransje. Når flere organisasjoner har valgt dette

konseptet aktualiseres spørsmålet om hvorfor et slik konsept blir så populært (Boglund et al., 2013, s. 159; DiMaggio & Powell, 1983, s. 147).

Organisasjonsforskere innen den institusjonelle tradisjonen har i lengre tid undersøkt hvilke mekanismer som har ført til både ensartethet og moter (Boglund et al., 2013, s. 159). Et eksempel på dette er Meyer og Rowans (1977) som har funnet at valg av organisasjonsløsninger ikke nødvendigvis gjøres fordi man håper på å bli mer effektive, men heller for å vise at organisasjonene verdsetter verdier som effektivitet, fornyelse og rasjonalitet (Meyer & Rowan, 1977). Videre har DiMaggio og Powell (1983) undersøkt hvorfor organisasjoner innen samme virksomhetsområde stadig blir likere hverandre (DiMaggio & Powell, 1983). Et sentralt funn var at organisasjonene eksisterer i institusjonelle omgivelser, hvor de til stadighet blir konfrontert med normer om hvordan de bør utformes.

Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness og Røvik (2017) hevder at dette institusjonelle landskapet påvirkes av sosialt skapte normer eller *myter* (Christensen et al., 2017, s. 75) om hvordan organisasjoner innen spesifikke virksomhetsområder forventes å utvikles etter *institusjonelle standarder* (Jacobsen, 2018, s. 110). Disse standardene kan komme til uttrykk som forventninger om hvilke komponenter en organisasjon bør bestå av, eller ved krav om valg av prosedyrebeskrivelser og rutiner. Slike standarder kan oppstå som ferdig formulerte oppskrifter eller som mer generelle ideer, og organisasjoner kan oppleve å møte flere ulike oppskrifter som både kan endres over tid og være inkonsistente. Disse oppskriftene fra institusjonelle omgivelser kaller Christensen et al. (2017, s. 76) «rasjonaliserte myter», og promoterer som tidsriktige, moderne og effektive måter å innrette en organisasjon på, og dermed effektive verktøy som leder til suksess. Begrepet *rasjonalisert myte* handler her om at oppskriften fremstår som en effektiv løsning av organisasjonens utfordringer og oppskriftene selges inn med overbevisende retorikk om måloppnåelse og effektivitet. Over tid viser det seg imidlertid forholdsvis ofte at forventninger til de instrumentelle virkemidlenes ytelse ikke realiseres (Christensen et al., 2017, s. 76-77).

### **2.1.1 Institusjonell isomorfisme**

Endring av organisasjonsform begrunnes i flere ulike drivkrefter. Behovet for endring kan styres av skiftende økonomiske rammer, behov for å fremstå som mer

tidsriktig og effektiv, eller det kan være behov for legitimitet og aksept fra andre (Christensen et al., 2017, s. 76-77). Organisasjoner som sammenligner seg med andre de finner det naturlig å se til, vil tilsynelatende kopiere organisasjonenes verdier og blir gjennom endringsprosesser stadig mer lik sitt forbilde. Dette kalles også *isomorfi* (Jacobsen, 2018, s. 41; DiMaggio & Powell, 1983, s. 147).

For å bedre kunne forstå hvorfor dette skjer, og hvorfor sterke aktører har så stor påvirkningskraft, kan det ses til teori om institusjonell isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983, s. 157). DiMaggio og Powell (1983) fremholder tre påvirkningsmekanismer som fører til organisasjonsendringer gjennom institusjonell isomorfisme, og disse tre mekanismene har ulike forutsetninger. Den første er *tvang* (*coercive*) i feltet og oppstår som følge av legitimitetsutfordringer eller opplevd politisk påvirkning. Tvang kan også være et resultat av at dominerende organisasjoner setter konkrete krav, og kan føre til en organisasjonsendring fordi man føler seg presset eller overtalt til dette. Organisasjoner kan også føle seg tvunget til å gjennomgå organisatoriske endringer som følge av politiske pålegg, slik som at mektige aktører kan fremtvinge at en organisasjon inntar en særskilt institusjonell form.

En annen påvirkningsmekanisme innen institusjonell isomorfisme kan skje ved etterlignende opptreden (*mimetic*). En slik mimetisk organisasjon kopierer og adopterer de av konkurrentens oppskrifter som synes å gi gode resultater. Dermed endres organisasjonene selv om man ikke nødvendigvis har undersøkt om endringene passer, og resultatet kan derfor bli at oppskriftene ikke virker som forventet (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150; Boglind et al., 2013, s. 161).

En annen drivkraft som kan føre til etterligning er at det oppstår usikkerhet om organisasjonens fremtid. Organisasjoner som har satt uforholdsmessig ambisiøse mål eller som har tatt i bruk teknikker de ikke helt mestrer, kan oppleve usikkerhet og at de ser til andre som synes å «få det til». På denne måten blir organisasjoner drevet til å modellere egen organisasjon etter de vellykkedes oppskrift, uten at dette gir særlige garantier (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150-151).

Den tredje påvirkningsmekanismen oppstår på grunn av *normativt press*, som spesielt knyttes til profesjonsnormer som spres via faglige nettverk. Dette kan forekomme som uttalte krav om profesjonalisering fra ulike faglige autoriteter, slik som fagpersoner, utdanningsinstitusjoner eller yrkesgrupper. Slike krav kan komme til uttrykk når organisasjoner søker etter nye medarbeidere og tenderer til å ville ansette en medarbeider som har samme type utdanningsbakgrunn, eller at man rekrutterer fra firmaer innen samme bransje (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151).

Det interessante er, som DiMaggio og Powell (1983) presiserer, at påvirkningsmekanismene som fører til isomorfe prosesser hvor organisasjoner kopierer hverandre, ikke nødvendigvis gjør at organisasjoner oppnår det de ønsker eller forbedrer sine resultater. Skulle de oppleve bedre resultater, så kan årsaken like godt tilskrives andre faktorer, som at organisasjonen opplever å bli belønnet for å etterligne andre innen eget virksomhetsområde (DiMaggio & Powell, 1983, s. 153).

### **Institusjonell dekobling**

Meyer og Rowan (1977) fremholder at organisasjoner, for å bli akseptert, har behov for å vise omgivelsene at de lever opp til modernitetsnormer om rasjonalitet, fornyelse og fremskritt. Slike normer uttrykkes gjennom en mengde oppskrifter og ideer om hvordan organisasjonen bør se ut, hvilke prosedyrer og rutiner de bør ha, og hvordan de strukturelt bør utformes. Røvik (2016) hevder at disse oppskriftene og ideene gjerne blir tatt for gitt som den rette måten å gjøre ting på, som mer effektive måter å organisere etter, og bidrar til at organisasjonsoppskriftene spres og tas inn i andre organisasjoner (Røvik, 2016, s. 26).

Dekoblingsteorien handler om hva som kan skje i organisasjoner når de adopterer hele eller deler av slike organisasjonsoppskrifter og skal gjennomføre dem. Dekobling er en oppfatning om at organisasjoner som adopterer og inkorporerer en organisasjonsoppskrift, vil holde praksisfeltet frikoblet fra det institusjonaliserte formelementet (Meyer & Rowan, 1977). Meyer og Rowan (1977) uttrykker dette slik:

*“Decoupling enables organizations to maintain standardized, legitimating, formal structures while their activities vary in response to practical considerations. The organizations in an industry tend to be similar in formal structure – reflecting their common institutional origins – but may show much diversity in actual practice”* (Meyer & Rowan, 1977, s. 357)

Organisasjoner følger ytre press og vedtar seremonielt nye strukturer uten nødvendigvis å iverksette dem i praksis. Dekobling gjør at organisasjonen opprettholder fleksibilitet til å håndtere utfordringer på «sin måte», samtidig som de er sikret legitimitet (Meyer & Rowan, 1977, s. 357).

### **2.1.2 Isomorfisme og HR**

Det endrede HR-arbeidet som følge av HR-transformasjon kan også ses i lys av institusjonell teori. Denne teorien betrakter ikke bare organisasjoner som avgrensede enheter, men som institusjoner forankret i samfunnet med koblinger til forskjellige verdier, tradisjoner, rutiner og interesser (Paauwe, 2005). For å ha større overlevelses- og utviklingsmuligheter er det viktig for organisasjonene å se etter legitimitet i omgivelsene. Ifølge DiMaggio og Powell (1983) vil de derfor søke etter ideer eller oppskrifter som virker legitimerende og som fremholdes av etablerte konsulenter og ledende forskere innen et organisasjonsfelt (DiMaggio & Powell, 1983).

Ulrich sine ideer om HR-transformasjon kan betraktes som en slik oppskrift. Organisasjoner ønsker å implementere det man anser som de beste HR-policyer og mest effektive HR-aktivitetene (*best practice*), fordi man identifiserer seg med andre som har innført disse, og derfor antar å ha de samme utviklingsmuligheter. På denne måten blir organisasjoner mer like hverandre i jakten på bedre resultater (Legge, 2005, s. 24). Utad forsøker organisasjoner som gjør slike endringer å signalisere at de er moderne, oppdaterte og rasjonelle, og møter tidens endrede krav (Boglund et al., 2013, s. 161). Når organisasjoner blir likere hverandre og får en økt opplevelse av legitimitet, samt mottar økt renommé og anseelse, kan samarbeidet med lignende organisasjoner også oppleves som enklere (DiMaggio & Powell, 1983, s. 153).

Samtidig kan normativt press og profesjonsnormer forklare hvorfor Ulrich sine idéer spres. I studien til Boglind, Hällstén og Thilander (2011) observerte de hvor viktig rollen til de profesjonelle nettverkene hadde for tilpasningsfasen til HR-transformasjonen. De fant at nettverkens holdninger (aksept eller motstand) gjenspeiler den normative isomorfismen som DiMaggio og Powell (1983) beskriver. Nettverkets press kom spesielt til syne som ambisjoner og forventninger i tilpasningsfasen (Boglind et al., 2011, s. 584).

Denne isomorfismen kan hjelpe oss til å forstå hvorfor Ulrichs modell og konseptet HR-transformasjon er tatt i bruk av så mange organisasjoner.

### **2.1.3 Institusjonell logikk i en militær kontekst**

Ifølge Thornton og Ocasio (2008) viser begrepet «institusjonell logikk» til samfunnsmessig konstruerte, historiske mønstre av praksiser, verdier, oppfattelser, antakelser og regler som skaper mening til virksomheter innen et felt (Thornton & Ocasio, 2008). Mønstrene beskrives som forskjellige typer «institusjonelle logikker», og det institusjonelle logikkperspektivet vektlegger ulike aktører sine roller (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Logikkene utgjør en basis for selvfølgeliggjorte og grunnleggende oppfatninger som bidrar til å forme mål og midler i både individers og organisasjoners handlinger (Thornton et al., 2012). Disse har betydning for ulike aktørers oppmerksomhet, hvordan de forstår og vurderer situasjoner, samt hvordan de agerer på impulser som kommer fra deres omgivelser. Fra et teoretisk perspektiv kan det institusjonelle logikkperspektivet blant annet nyttes til å analysere utviklingen innen offentlige organisasjoner (Thornton et al., 2012)

Thilander (2013) viser til Thornton & Ocasio (2008) og Ydén (2008, referert i Thilander, 2013, s. 228) sin forskning og fremholder at det militære systemet kan beskrives som en institusjonell logikk. Videre peker han på at handlings- og samspillsmønsteret mellom HR-medarbeidere og linjeledere i Forsvaret også kan beskrives som institusjonelle logikker. Som følge av ulike organisasjonsforestillinger kan lederrollen og HR-medarbeidernes handlinger og samspill i HR-arbeidet sammenføres til to ulike institusjonelle virksomhetslogikker; en stridsbasert og en kasernebasert logikk. Handlings- og samspillsmønstrene kan komme til uttrykk på ulike måter, men de er grunnlagt på

et gjensidig samarbeid mellom ledere og HR-medarbeidere som er tilpasset hverandre. Det som er særegent i en militær kontekst er at handlingene bygger på de militære kjernevirksomhetene som er å håndtere usikre, uventede og av og til livstruende situasjoner.

Den stridsbaserte logikken går ut på at lederoppgavene omhandler å kunne lede i strid, og HR-tjenesten støtter opp om å beholde stridsevne for å opprettholde en god moral og en høy kampånd. Det betyr at den administrative delen av en leders funksjon ivaretas av andre stabsfunksjoner, som for eksempel HR-funksjoner.

Arbeidsdelingen får et mer relasjonelt uttrykk hvor militære ledere i stor grad tilstreber å være fysisk til stede for sin avdeling, gjøre egne vurderinger og gå foran som gode eksempler. Det å plassere en militær leder i en kontorstol bak en datamaskin vil være i konflikt med den relasjonelle tilnærmingen innen rammene av den stridsbaserte logikken. Det er ikke der lederen vil kunne jobbe med relasjoner, lojalitet og moral, fordi dette krever fysisk tilstedeværelse. Den kasernebaserte logikken handler om at linjeledere i Forsvaret aktivt og selvstendig skal utøve HR-oppgaver og arbeidsgiveransvaret, i tråd med innførte HR-systemer. Innen den kasernebaserte logikken er lederrollen en kombinasjon av en administrator og offiser, og arbeidsoppgavene er her knyttet til fredsdrift. I den kasernebaserte logikken er HR-rådgivere hovedsakelig ment å bidra innen strategiske spørsmål på en konsultativ måte. Den operative støtten fra de lokale HR-rådgiverne er da begrenset som følge av reduserte lokale HR-ressurser til fordel for sentralisert HR-støtte og IT-tjenester (Thilander, 2013, s. 228-229).

Institusjonelle logikker er relevant for denne studien om linjeledere i Forsvaret, og de stridsbasert og kasernebasert institusjonelle virksomhetslogikker vil bli brukt i forbindelse med linjelederens opplevelse av deres HR-rolle.

## **2.2 Attribusjonsteori**

Innen HR-feltet har bruken av attribusjonsteori økt betraktelig de siste 15 til 20 årene, men det etterspørres likevel flere studier innen dette temaet (Hewett, Shantz, Mundy & Alfes, 2017, s. 87). Attribusjonsteorien er opprinnelig utviklet av Fritz Heider (1958), og forsøker å forklare hvordan mennesker kommer frem til kausale eller årsaksbestemte slutninger, hvilke konklusjoner de trekker, og

hvilke handlings- og holdningsmessige konsekvenser disse konklusjonene fører til. I følge Heider (1958) kan attribusjonsteorien nyttes til å forstå prosessene som fører til menneskers handlinger, og på den måte også forklare disse handlingene. Det er spesielt to forhold Heider (1958) mener er av betydning for menneskers handlinger, og det er personlige og individuelle faktorer, og faktorer som knyttet til omgivelsene mennesker befinner seg i (Heider, 1958). I denne studien blir disse faktorene omtalt som individuelle og organisatoriske.

Individuelle faktorer består av både *motivation* og *ability* som kan knyttes til handlingene man gjør eller ikke gjør. Som eksempel kan det å komme for sent til en avtale enten forklares med at man var umotivert eller ikke evnet å komme tidsnok. Disse faktorene kan likevel ikke gi en fullstendig forklaring, fordi det også kan være helt andre årsaker til at man kommer for sent. Forklaringen kan nemlig også tilskrives faktorer utenfor et menneskes kontroll, eller *ytre* faktorer, slik som at bilen ikke startet. I denne studien kalles dette organisatoriske faktorer og knyttes til hvordan man løser en oppgave (Hewett et al., (2017) s. 89-90).

Heiders (1958) attribusjonsteori kan bidra til økt forståelse for linjeleders handlinger når de utfører HR-aktiviteter ved å forklare om deres handlinger og resultater kan knyttes til lederen (individet), lederens omgivelser (organisatorisk), eller begge perspektiver (Hewett et al., 2017, s. 89-90). Eksempelvis kan en linjeleder ha oppnådd svært gode resultater innen en konkret HR-aktivitet, og resultatet kan forklares med at individet var godt motivert eller hadde stor mestringsevne. Alternativt kan årsaken til et vellykket utfall skyldes organisatoriske faktorer, som en godt beskrevet prosedyre eller god støtte fra en HR-medarbeider. Likevel kan årsaken også være en kombinasjon av både individuelle og organisatoriske faktorer.

Ved å ha tilgang til denne type årsakssammenhenger kan organisasjoner legge forholdene til rette for at linjeledere utfører HR-oppgaver til medarbeidernes tilfredsstillelse, og kan samtidig gi nyttig informasjon til linjeledere om hva de kan forbedre eller justere (Bos-Nehles et al., 2019, s. 737).



### 2.2.1 Individuelle faktorer

Bos-Nehles et al. (2013) hevder at HR-litteraturen enes om hvilke individuelle faktorer som vurderes å ha stor betydning for linjelederes håndtering av HR-aktiviteter. Disse er motivasjon og mestringsevne. Det er også gjennomgående tilslutning til at linjeledere trenger tilstrekkelig HR-kompetanse, og må både mestre og ønske å bruke HR-aktiviteter for å ivareta sine medarbeidere (Bos-Nehles et al., 2013; Mirfakhar, Trullen & Valverde, 2018; Trullen, Stirpe, Bonache & Valverde, 2016; Bos-Nehles et al., 2019, s 736). Medarbeidernes opplevelse av ivaretagelse og jobbtilfredshet påvirkes av om linjeledere har den mestringsevnen som trengs og at de er motiverte til å engasjere seg i utførelse av HR-oppgavene. *Ability* (evne) og *motivation* (motivasjon) utgjør, sammen med *opportunity* (mulighet), de sentrale faktorene i det teoretiske rammeverket AMO (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000), som vil bli belyst senere.

Studiene til Bos-Nehles et al. (2013), Kellner, Townsend, Wilkinson, Lawrence og Greenfield (2016) og Kuvaas og Dysvik (2016) viser at linjelederes HR-relaterte kompetanse og evner har stor betydning for resultatene i utførelse av HR-aktiviteter. I forlengelsen av dette bidrar kompetansen og evnene også til å bedre medarbeideres arbeidsprestasjoner. I denne sammenheng forutsettes det at linjeledere er motiverte til å utføre HR-aktiviteter (Kellner et al., 2016; Kuvaas & Dysvik, 2016).

På en annen side finnes det studier som har kommet frem til at linjelederes evner (*ability*) har en sterkere sammenheng med resultatene av HR-aktivitetene enn deres motivasjon (Bos-Nehles et al., 2013). Sannsynligheten er likevel større for at linjeledere både ønsker og vil ta i bruk HR-aktiviteter dersom de interesserer seg for dette og samtidig er motivert (Bos-Nehles, 2010). Whittaker og Marchington (2003) har funnet at det samtidig ikke er tilstrekkelig at linjeledere ønsker og vil utføre HR-aktivitetene om man ikke også har tilstrekkelig HR-kompetanse, og de fant en klar sammenheng mellom motivasjon og evne (Whittaker & Marchington, 2003). Denne gjensidige avhengigheten mellom motivasjon og evne kan beskrives, ifølge Bos-Nehles et al. (2019), ved to motsetninger; linjeledere som er motiverte for å implementere HR-oppgaver vil sannsynligvis sørge for å ha tilstrekkelige ferdigheter, og de som ikke evner å

gjøre HR-oppgavene vil vanligvis mangle motivasjon til å tilegne seg kompetanse (Bos-Nehles et al., 2019, s. 738).

Maxwell og Watson (2006) fant i sin studie at linjeledere ikke hadde tilfredsstillende HR-kompetanse, og dette mener Gilbert (2012) gjorde linjeledere utrygge i sin rolle (Gilbert, 2012). Maxwell og Watson (2006) mener at organisasjoner kan forebygge denne utryggheten dersom de sørger for å gi sine linjeledere den opplæringen og treningen de har behov for (Maxwell & Watson, 2006).

Linjelederes holdninger til å gjøre HR-oppgaver kan også være årsak til deres mangel på tilstrekkelig HR-kompetanse. Dette fant McGovern, Gratton og Hope-Hailey (1997) i sin studie, og deres oppfatning ble at linjeledere viser liten vilje til å ta på seg nye og tildelte HR-oppgaver (McGovern et al., 1997). Nettopp dette viser Kuvaas og Dysvik (2016) også til ved å trekke frem studien til Van Dam (2014); på tross av at organisasjoner vil fremstå som fleksible og endringsorienterte, strever de ansatte med å tilpasse seg endrede oppgaver.

Det er derfor interessant at Kuvaas og Dysvik finner at 95% av arbeidstakerne er indre motivert til å gjøre et godt arbeide, så lenge det er tilrettelagt for dette (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 56). Med dette som utgangspunkt er det all grunn til å tro at linjeledere ønsker å tilegne seg HR-kompetanse og gjøre HR-oppgaver på en tilfredsstillende måte. Samtidig fremholder Pfeffer og Sutton (2006) at ledere innen HR-områder tar beslutninger som baseres på en tro på hvordan forholdene bør være, ideologi og hvordan andre gjør det (*casual benchmarking*), samt det de opplever å mestre og det som er tidsriktig (*hypes and trends*) (Kuvaas & Dysvik, 2016, s 12).

### **2.2.2 Organisatoriske faktorer**

Faktorer som kan påvirke hvordan linjeledere opplever HR-rollen knyttes også til et bredt spekter av organisatoriske forhold, slik som organisasjonens HR-støtte og oppfølging av ledere, tiden de er gitt til rådighet, samt veiledninger og prosedyrer for HR-prosessen. Disse faktorene er uttrykk for hvordan organisasjoner legger til rette for at linjeledere kan utføre sine HR-oppgaver. Tilretteleggingen kommer til syne ved at linjeledere blir gitt nødvendige ressurser for å håndtere sine HR-

oppgaver, eller om man har organisert HR for å legge til rette for løsningen av HR-oppgavene (Bos-Nehles et al., 2013). I denne studien inngår fire organisatoriske faktorer: HR-støtte og oppfølging av linjeledere, HR-verktøy, HR-kapasitet i betydningen av tiden linjeledere har til rådighet til å gjøre HR-oppgaver, samt HR-prosedyrer, veiledninger og informasjon.

*HR-støtte* er støtte fra de andre HR-aktørene i HR-verdikjeden. Denne støtten gis i form av aktiv rådgivning, veiledning og informasjon om hvordan linjeledere kan utføre og løse sine HR-oppgaver (Hope Hailey, Farndale & Truss, 2005). Studiene til Bos-Nehles et al. (2013) og Kellner et al. (2016) viser at linjeledere, særskilt ved håndtering av HR-oppgaver som ikke gjøres så ofte, har behov for assistanse til å løse disse gjennom aktiv veiledning og rådgivning (Bos-Nehles et al., 2013; Kellner et al., 2016).

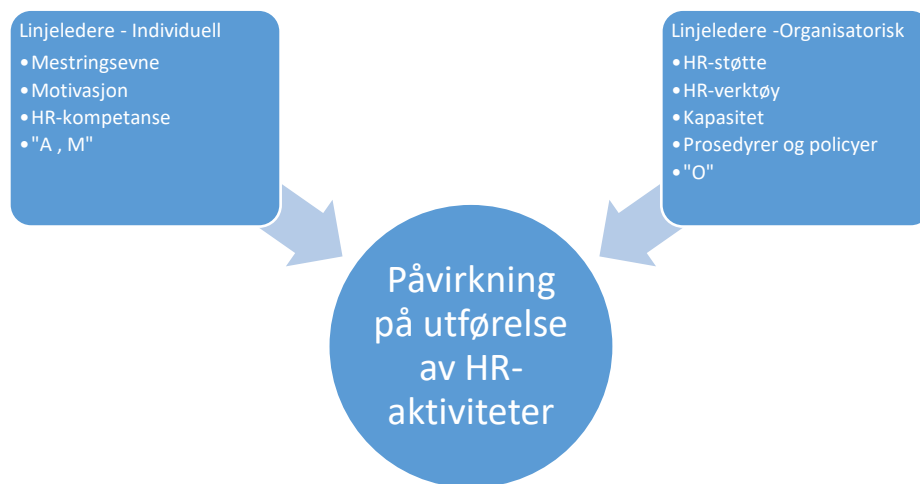
*HR-verktøy* er de IT-baserte verktøyene linjeledere får tilgang til for både å kommunisere med HR-aktører og å fremme sine HR-relaterte behov. Slike HR-verktøy kan hjelpe til med å avklare en linjeleders rolle, og kan samtidig signalisere at organisasjonen investerer i sine linjeledere (Allen, Shore & Griffeth, 2013, referert i Op de Beeck et al., 2015, s. 1906).

*HR-kapasitet* er her den tiden linjeledere har til disposisjon til å håndtere HR-oppgaver, men det kan også dreie seg om deres yteevne (Bos-Nehles, 2019, s. 740). McConville (2006) oppgir at linjeledere erfarer å stå overfor motstridende forventninger og krav som gjør det krevende å velge mellom HR-oppgaver og andre gjøremål, og at de også har utfordringer med å finne tid til å følge opp og kommunisere med sine medarbeidere (McConville, 2006). Videre kan linjeledere oppleve at det er uklarhet rundt hvilke HR-oppgaver som er gitt HR-medarbeidere og hvilke de selv skal gjøre, og dette kan føre til forvirring rundt deres egen rolle (Hope Hailey et al., 2005; Whittaker & Marchington, 2003). McConville (2006) peker på at denne uklarheten gjør det krevende for linjeledere å følge opp sine medarbeidere (McConville, 2006).

*HR-prosedyrer, veiledninger og informasjon* kan gi linjeledere oversikt over deres oppgaver, og kan bidra til å avklare deres rolle. I tillegg kan man redusere individuelle tolkninger av HR-oppgavene ved tydelige beskrivelser (Bos-Nehles,

2010). Forståelige policyer, prosedyrer og veiledninger kan også bidra til å redusere rollebelastningen ved å avklare hva som forventes av linjeledere (Bos-Nehles et al., 2013 & Kellner et al., 2016).

Forskere har, i følge Hewett et al. (2017), i økende grad de siste årene støttet seg til attribusjonsteori (se kapittel 2.2) for å forstå og forklare menneskers handlinger. Dette gjelder særskilt ved forskning innen HR-relaterte områder (Hewett et al., 2017, s. 88). Det vil denne studien også gjøre, og følgende rammeverk er benyttet (Figur 4).



Figur 4: Rammeverk for analyse; faktorer som påvirker linjelederens håndtering av HR-aktiviteter (tilpasset fra Bos-Nehles et al., 2019)

### 2.3 AMO som teoretisk rammeverk

I figuren over sorterer *Ability* og *Motivation* (A og M) under individuelle faktorer, mens dimensjonen *Opportunity* (O) hører til de organisatoriske faktorene. I følge Appelbaum, Bailey, Berg og Kallebergs (2000) AMO-teori er *abilities*, *motivation* og *opportunities* av sentral betydning for enkelt ansattes resultater. AMO-teorien argumenterer for at organisasjoner som vil forbedre sine resultater må prioritere HR-aktiviteter som ivaretar medarbeidernes interesser. Dette vil kunne føre til at de ansatte yter mer (Ozcelik & Uyargil, 2015, s. 289).

Appelbaum et al. (2000) fremholder at det er en sterk korrelasjon mellom ansattes jobbprestasjoner, deres motivasjon, og mulighetene organisasjonen gir dem til å prestere. I forbindelse med utførelse av HR-aktiviteter har AMO-modellen et ansattbasert perspektiv, som vil si at teorien tar utgangspunkt i de ansattes situasjon, hvor deres *abilities*, *motivation* og *opportunities* knyttes til organisatoriske resultater (Appelbaum et al., 2000). I dette perspektivet må A, M og O være til stede til en viss grad for at en oppgave skal kunne utføres, og ytelsen faller tilsvarende om noen av disse faktorenes tilstedeværelse reduseres. Dette betyr at alle tre faktorene må være til stede om man skal oppnå ønskede resultater (Boxall & Purcell, 2011, referert i Ozcelik & Uyargil, 2015, s. 289).

Gilbert, De Winne og Sels (2015) oppgir at AMO-teorien kan anvendes til å forklare påvirkningen individuelle og organisatoriske faktorer har på linjeleders utførelse av HR-oppgaver. *Ability* er kompetansen linjeledere trenger for å fylle sin HR-rolle, *motivation* er viljen de har til å gjøre HR-oppgaver og *opportunity* handler om hvordan organisasjonen legger til rette for dette. *Opportunity* er den faktoren som ofte pekes på av forskere som den største begrensningen (f.eks. Siemsen, Roth & Balasubramanian, 2008; Gilbert et al., 2015, s. 603). Purcell og Hutchinson (2007) hevder at linjeledere har hovedansvaret for effektiv utførelse av HR-aktiviteter og å sette HR-policyer ut i livet, og det er derfor nyttig å undersøke linjelederrollen når organisasjoner vil forbedre sine resultater.

## 2.4 Translasjonskompetanse

Røvik (2016) sier at translatørkompetanse handler om å ha «*kompetanse til å oversette organisasjonspraksiser og ideer*». For å være en slik oversetter må man for det første ha god kjennskap til det som skal innføres og dermed oversettes, og innsikt i konteksten ideen kommer fra og hvor ideen skal settes ut i livet. For det andre bør oversetteren ha mot og kreativitet til selve oversettelsesarbeidet, der mangel på begreper og det å sette ord på det som skal oversettes kan være svært krevende. Til sist vil translatøregenskapene tålmodighet og viljestyrke komme godt med om man skal oppnå de resultatene man ønsker i en organisasjon etter å ha oversatt og innført en ny idé (Røvik, 2016, s. 325-332).

Når organisasjoner skal iverksette andre organisasjoners ideer, hevder Røvik (2016) at disse ideene må oversettes for at de skal kunne tas i bruk i den nye

organisasjonen. Denne oversettelsen handler om å forstå selve idéen og den konteksten den har virket i, slik at idéen kan tilpasses den nye konteksten. Sannsynligheten for at man lykkes med ide- eller praksisoverføringen er trolig større om man er gode oversettere som besitter translatørkompetanse (Røvik, 2016, s. 319-320).

Røvik (2016) viser til at mangel på translatørkompetanse gjør at man ikke lykkes med å lage en fullgod fremstilling av idéen bak den vellykkede praksisen man ønsker å overføre til andre. Dette kan skyldes at oversetteren ikke er klar over viktige forutsetninger for at praksisen ble vellykket i konteksten den hentes fra.

At oversettelsesarbeidet er dårlig kan også skyldes mangelfull implementering av praksiser, og at idéen derved ikke er godt nok introdusert i organisasjonen (Røvik, 2016, s. 321). Røvik (2016) hevder at selv konsulentfirmaer som lever av å selge slike organisasjonsidéer ofte har en for snever forståelse av behovet for translatørkompetanse. Det oppstår derfor gjerne en feilaktig forestilling om at organisasjoner er så like at man kan overføre prosesser og praksiser fra en organisasjon til en annen uten å tilpasse dem, og likevel oppnå effektivitet (Røvik, 2016, s. 324).

For å lykkes med en overføring av de gode idéene må man erkjenne at organisasjoner befinner seg i forskjellige kontekster. Med en slik erkjennelse kan man forstå at kunnskap om både idéen, og avfarende og påkommende kontekst er nødvendig for å kunne ta stilling til hva som eventuelt må endres for å virke i de nye omgivelsene (Røvik, 2016, s. 324). Som følge av tunge transformasjoner er det blitt tydeligere at organisasjoner har behov for tilførsel av kapasitet og kompetanse for å lykkes med idéoverføringer. Det er et økende antall ideer som hevdes å være organisasjonsoppskrifter til alle typer virksomheter, med abstrakte og generelle prinsipper (Røvik, 2016, s. 324-325).

Teori om translatørkompetanse er relevant for denne studien fordi teorien kan belyse hva som kan skje når en organisasjon gjennomfører en organisasjonsendring etter en organisasjonsoppskrift, slik som Forsvarets HR-transformasjon. Linjeledere må forholde seg til prosessene som følger av en organisasjonsoppskrift, og dette vil naturlig nok påvirke deres arbeidshverdag.

Bos-Nehles et al. (2013) hevder at linjeledere har et stort ansvar for å implementere og utføre HR-oppgaver (Bos-Nehles et al., 2013), og det er derfor naturlig å tenke at også linjeledere kan ha nytte av translatørkompetanse.

## 2.5 Autonomi

Deci og Ryan (2000, i Aadland & Askeland, 2019, s. 228) definerer autonomi som menneskers opplevelse av å kunne velge selv, samt regulere og initiere atferd. Det betyr også at man har flere valgmuligheter. Ifølge Aadland og Askeland, (2019) betyr autonomi på arbeidsplassen at man ikke blir detaljstyrt, at man kan komme med innspill til arbeidet og påvirke egen arbeidshverdag og hvordan arbeidet skal utføres. Når man selv har muligheten til å ta avgjørelser om egne handlinger, vil man kjenne at den indre motivasjonen er til stede (Aadland & Askeland, 2019, s. 228).

Det er bred empirisk støtte for at autonomi fremmer motivasjon og arbeidsprestasjoner. Som eksempel gjennomførte Humphrey, Nahrgang og Morgeson (2007) en metadataanalyse med nesten 220 000 respondenter med utgangspunkt i jobbkarakteristikamodellen. Denne modellen er en fellesbetegnelse for teorier som baserer seg på et detaljert system som kan forklare ansattes indre motivasjon og arbeidsprestasjoner. Analysen konkluderte med at medarbeidere som opplever jobbautonomi i sitt arbeid også er mer fornøyd med ledelsen, jobben, kollegaer og lønnen de mottar (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007, referert i Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 72). Kuvaas og Dysvik (2016) peker også på at dersom man opplever autonomi, så kan en rekke forhold som rolletvetydighet, stress, sykefravær og angst reduseres (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 72).

Gagné og Deci (2005) hevder at indre motivasjon oppstår om behovene for autonomi, tilhørighet og opplevelse av tilstrekkelig kompetanse blir tilfredsstillt (Gagné & Deci, 2005, referert i Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 73). I følge Kuvaas og Dysvik er det flere studier som viser at autonomi er det viktigste behovet, og de peker videre på at man må oppleve autonomi for at kompetanseopplevelse skal kunne relateres til indre motivasjon (Dysvik, Kuvaas & Gagné, 2013, referert i Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 73). Med bakgrunn i denne teorien er linjelederens

opplevelse av jobbautonomi høyst relevant for rollene de fyller og HR-oppgavene de utfører, fordi dette påvirker deres motivasjon og kompetanseopplevelse.

I det påfølgende kapitlet vil jeg gjøre rede for valg av forskningsdesign og metode, og beskrive hvordan studien er gjennomført.



### 3 Metodisk tilnærming

Formålet med denne studien er å belyse hvordan linjeledere i Forsvaret opplever å utføre HR-aktiviteter etter HR-transformasjon. Jeg ønsker å finne ut hva linjelederne oppfatter å trenge av støtte og tilrettelegging for å utøve rollen, hva den krever av dem, og hvordan de beskriver deres kompetanse, motivasjon og kapasitet til å utøve rollen. I dette kapitlet gjør jeg rede for studiens forskningsdesign, valg av metode, utvalg og innsamling av data for å kunne besvare problemstillingen.

#### 3.1 Forskningsdesign og metode

Forskningsdesign er planen for hvordan studier skal gjennomføres for at man skal kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene (Flick, 2015, s. 94; Johannessen et al., 2019, s. 417). For å undersøke hvordan man kan oppleve, erfare og forstå et fenomen, er det naturlig å velge et kvalitativt design (Johannessen et al., 2019, s. 78). Denne studiens innretning tar utgangspunkt i informanters virkelighetsoppfatninger, med en ambisjon om å innhente deres meninger ved beskrivelser av erfaringer som linjeledere (Johannessen et al., 2019, s. 78-79).

Metode betyr *å følge en bestemt vei mot et mål* (Johannessen et al., 2019, s. 25), og problemstillingen og studiens hensikt legger føringer for hvilket «veivalg» man tar (Larsen, 2017, s. 26). Jeg har benyttet en fenomenologisk tilnærming for å få økt forståelse og innsikt i arbeidshverdagen til et utvalg linjeledere, og det innhentede datamaterialet har gitt meg anledning til å fortolke og forstå en dypere mening i deres erfaringer (Johannessen et al., 2019, s. 169). Jeg har derfor praktisert en kvalitativ metode, som baserer seg på ideen om at kunnskap kontinuerlig er skapt av mennesker som gjennom sitt engasjement gir mening til aktiviteter, fenomener og opplevelser (Merriam & Tisdell, 2016, s. 23). Når man gjør kvalitativ forskning settes søkelyset på prosess, forståelse og mening, og forskeren virker som et menneskelig instrument som samler inn og analyserer data (Merriam & Tisdell, 2016, s. 15-16). I det følgende vil jeg beskrive hvordan den empiriske undersøkelsen er gjennomført.

### 3.1.1 Kvalitativ metode

Ved kvalitativ forskning er forskeren interessert i å forstå hvordan mennesker konstruerer sine verdener, hvordan de tolker sine opplevelser, samt hvilken mening de tillegger sine erfaringer (Merriam & Tisdell, 2016, s. 6). Fordelene ved å bruke kvalitativ metode er at man kommer nært inn på informantene, og det har gitt en anledning til å stille oppfølgingsspørsmål og avklare misforståelser underveis. Dette gjør det mulig å komme dypere inn i temaet og oppnå en bedre forståelse.

Kvalitativ metode har begrensninger, for eksempel at man ikke kan generalisere på bakgrunn av funnene, og at det er tidkrevende både å samle inn og behandle de innhentede data. Videre er det også en fare for at informantene kan svare det de tror intervjueren ønsker å høre, og det kan hende at intervjuer på en eller annen måte påvirker dataene (Larsen, 2017, s. 29).

Merriam og Tisdell (2016, s. 41) fremholder at det ikke er kun *én korrekt* måte å beskrive eller definere en kvalitativ studie. Det vil være opp til forskeren å avgjøre hvordan ens studie kan betegnes. De mest vanlige kvalitative metodedesignene er: Basic kvalitativt forskningsdesign, fenomenologi, *grounded theory*, etnografi, narrative analyser og kasusstudier.

Metodene har noe ulikt fokus, og dette påvirker hvordan forskningen gjennomføres. Samtidig har forskningsmetodene til felles at individer konstruerer virkeligheten i samhandling med deres sosiale verden (Merriam & Tisdell, 2016, s. 24). Basic kvalitativt forskningsdesign setter søkelys på hvordan mennesker tolker sine opplevelser, hvordan de skaper sin verden og hvilke meninger de tillegger sine erfaringer, og de øvrige forskningsdesignene rommer de samme karakteristika. Det er derfor ikke uvanlig å kombinere eller ha overlappende forskningsdesign (Merriam & Tisdell, 2016, s. 41-42).

Ettersom jeg ønsker å forstå og beskrive linjelederens opplevelser, og samtidig kunne avdekke hvorfor det er slik de beskriver, vil jeg betegne denne studiens metodevalg til å være en Basic kvalitativ metode (Johannessen et al., 2019, s. 93). Samtidig vil metodens fenomenologiske tilnærming egne seg godt for å studere og

forstå den dypere mening av hva linjelederne har erfart. (Merriam & Tisdell, 2016, s. 24).

### **3.1.2 Abduktiv metodetilnærming**

Denne studiens forhold mellom teori og empiri er en veksling mellom induktiv og deduktiv metode (Larsen, 2017, s. 25). Imidlertid er utgangspunktet for forskningen deduktivt ved at studien bygger på blant annet teori om AMO (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000), institusjonell teori som knyttes til endringsprosessen innen HR-området, (DiMaggio & Powell, 1983; Boglind et al., 2013) og Heiders (1958) og attribusjonsteori som bidrar til å skille mellom individuelle og organisatoriske forutsetninger for resultater av HR-aktivitet, samt konkrete begreper i den sammenheng. Teorien og begrepene har beriket min forståelse, og den ligger også til grunn for intervjuguiden og innsamlingen av data. Teorien og begrepene har også vært til støtte i formuleringen av egnede intervju spørsmål for å kunne innhente relevant data. Målsettingen har vært å få fylldige og detaljerte beskrivelser fra informantene. Derved ble metodetilnærmingen i analyseprosessen mer induktiv ved å åpne for at det empiriske materialet kunne gi ulike forklaringer som kobles til annen relevant teori (Merriam & Tisdell, 2016, s. 17). Forskningsprosessen har vært preget av en veksling mellom teori og empiri, og Jacobsen (2018, s. 35) kaller denne pragmatiske tilnærmingen abduksjon.

### **3.1.3 Kvalitativt forskningsintervju**

Kvalitativt forskningsintervju brukes når man vil forstå informantenes verden slik de ser den, se betydningen av deres erfaringer, samt å få innsikt i deres opplevelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Det ble derfor naturlig å gjennomføre semi-strukturerte forskningsintervjuer ved innsamling av data, fordi metoden er fleksibel og egner seg godt til å få fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen et al., 2019, s. 143).

I intervjusammenheng er det viktig at en som forsker er bevisst hvordan man samler inn og analyserer data. Metoden gir forskeren fordelen at man øyeblikkelig kan respondere og tilpasse responsen til situasjonen, og man innhenter flere uttrykk for kommunikasjon, både verbal og ikke-verbal. Nettopp derfor kan forskeren også oppnå tilkortkommenhet og uønskede skjevheter i forskningen

(Merriam & Tisdell, 2016, s. 16). I studien har det vært viktig for meg å være bevisst dette, og at den forståelsen jeg oppnår er den deltakerne uttrykker. Informantenes bidrag er helt avgjørende for at denne studien skal kunne gjennomføres og min intensjon er å dele informantenes erfaringer, opplevelser og den verden slik de ser den.

#### **3.1.4 Utvalg av informanter**

Informantene i denne studien er linjeledere i Forsvaret med lang erfaring som kan bidra med variert informasjon, og de har gjort det mulig for meg å få økt forståelse og innsikt innen mitt valgte tema. Patton (2015) kaller utvalg for *purposeful sampling* når informanter er målrettet utvalgt for å kunne gå i dybden på temaet som skal undersøkes (Patton, 2015, s. 53, referert i Merriam & Tisdell, 2016, s 96). Spesifikke seleksjonskriterier ble benyttet for å identifisere hvilke informanter som burde inngå i det målrettede utvalget, og disse kriteriene gjenspeiler formålet med studien (Merriam & Tisdell, 2016, s 96-97). Jeg ville finne ut hvordan linjeledere i Forsvaret opplever å utføre HR-aktiviteter etter HR-transformasjonen. Denne organisasjonsendringen skjedde mellom 2015-2017, og det var derfor et kriterium at lederne jeg intervjuet hadde vært linjeleder de siste 10 årene. Med såpass lang erfaring som linjeledere skulle informantene kunne si noe om opplevde endringer etter HR-transformasjonen. Videre har jeg etterspurt informanter med lang erfaring og fra noenlunde samme gradsnivå..

Etter at jeg fikk tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg D), fra forskningsnemden ved Forsvarets høgskole (FHS) (vedlegg C), samt godkjenning fra Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret til å gå videre med prosjektet, henvendte jeg meg til kontaktperson i de tre forsvarsgrenene for å identifisere og rekruttere informanter som innfridde de nevnte seleksjonskriteriene. Disse kontaktpersonene sendte meg nærmere 25 forslag til informanter som fylte kriteriene. Jeg startet på toppen av listen og kontaktet enkeltindividene med spørsmål om de ønsket å delta i mitt forskningsprosjekt. Enkelte svarte raskt og positivt, et par ønsket ikke å delta, og noen få responderte ikke. Det kan være mange årsaker til at informanter ønsker å delta i mitt forskningsprosjekt. Det kan tenkes at informantene setter sine medarbeidere i fokus og har en særlig interesse for utøvelsen av HR-oppgaver, men det kan også være at informantene har utfordringer med utøvelsen av HR-oppgaver og ønsker å

få muligheten til å dele sine erfaringer. Selv om motivasjon for å delta kan virke interessant har jeg vurdert det som lite hensiktsmessig å undersøke dette videre.

Etter hvert som linjelederne svarte positivt på spørsmål om å delta avtalte vi tidspunkt for gjennomføring av intervju og jeg innhentet samtidig deres skriftlige samtykke. Informantene er offiserer på minimum kommandørkaptein og oberstløytnants nivå som representerer alle tre forsvarsgrenene og kommer fra avdelinger i Forsvaret i hele landet. De har mellom 23 og 33 års tjenestee erfaring fra Forsvaret, og har vært linjeledere i gjennomsnittlig 15 år. Utvalget er både ledere for operative avdelinger og ledere i staber. Informantene er av forskningsetiske hensyn anonymisert som avtalt i informasjonsskriv og samtykkeerklæring for deltakerne (vedlegg B).

I planlegging av datainnsamlingen har det vært fristende å intervju mange informanter. Her ble jeg veiledet av prinsippet om å intervju «... *så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite*» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 146). Antallet informanter avhenger av spørsmålene som stilles, hvilken informasjon man evner å samle inn og analysere, og hvilke ressurser man har til rådighet (Merriam & Tisdell, 2016, s. 96-97). I tillegg gjelder «loven om fallende utbytte» der nye intervjuer i rekken informanter etter hvert gir stadig mindre ny informasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Med dette som utgangspunkt, endte min datainnsamling etter åtte informanter, og antallet intervjuer har gjort at jeg har kunnet legge vekt på forberedelser og analyser av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). Samtidig har jeg ønsket å få fatt i fylldig og dyptgående informasjon (*in-depth*), og da har et mindre antall informasjonsrike informanter vært av stor verdi (Patton, 2002, s. 244). Først da jeg nådde punktet hvor informantene ikke ga meg ny informasjon, opplevde jeg å ha et tilstrekkelig antall informanter (Merriam & Tisdell, 2016, s. 101).

### **3.1.5 Intervjuguide**

Forskningsspørsmålene er utledet av problemstillingen og basert på teori innen temaet. De tre forskningsspørsmålene resulterte i en naturlig tematisering og oppbygging av intervjuguiden (vedlegg A) (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 140-141). På denne måten ble intervjuguiden utarbeidet med utgangspunkt i teorien studien bygger på, og spørsmålene ble tematisk systematisert etter

forskningsspørsmålene. Dette bidro i stor grad til å forenkle analyseringen av intervjuene.

Første del av intervjuguiden etterspør en oversikt over demografiske data til hver enkelt informant. Dette fungerte også som intervjuenes introduksjon og «ice-breaker» der den enkelte fortalte litt om seg selv, og scenen ble dermed satt for en intervjusamtale. Deretter ble informantene bedt om å beskrive hvor mange medarbeidere informantene er linjeleder for, hvor mye tid per dag de anslår å bruke på linjelederoppgaver og deres oppfattelse av ansvarsområder, arbeidsoppgaver og prioriteringer. Disse opplysningene innrammet informantenes kontekst og ga et nyttig innsyn i arbeidshverdagen.

De påfølgende spørsmålene fulgte den tematiske oppbygningen og omhandlet kapasiteten til å gjøre HR-aktiviteter, kompetanse om HR, motivasjon og evne til å gjøre HR-oppgaver, støtte fra HR-medarbeidere, opplevelser av HR-verktøy og HR-informasjon. Intervjuguiden har avslutningsvis spørsmål om kontekst i forbindelse med HR-transformasjon, samt spørsmål for å innhente ytterligere data og til slutt å avrunde intervjusituasjonen.

### **3.1.6 Intervjuene**

Semi-strukturerte intervjuer gir forskeren fordelene å kunne respondere og utforske (*probes*) underveis, og intervjuformen egner seg godt til å dekke flere temaer (Merriam & Tisdell, 2016, s. 110-111). Gjennomføringen av intervjuene tok utgangspunkt i intervjuguiden, der temaene og spørsmålene fungerte som støtte til å dekke de temaene som undersøkes (Merriam & Tisdell, 2016, s. 110-111).

Før datainnsamlingen gjorde jeg to pilotintervjuer. Der fikk jeg testet om temaene og spørsmålene i intervjuguiden ble oppfattet slik det var tiltenkt, og samtidig fikk jeg undersøkt om begrepsbruken ble forstått. Pilotintervjuene ga meg nyttig erfaring i intervjurollen, grunnlag for å justere tidsbruk og avdekket flere endringsbehov. Pilotintervjuene er ikke en del av datainnsamlingen.

Datagrunnlaget er altså åtte semi-strukturerte intervjuer som fant sted ved den enkeltes arbeidssted, og hvert intervju hadde en varighet på mellom 55-70 minutter. Et av intervjuene lot seg gjøre ved fysisk møte, mens de øvrige ble gjennomført ved bruk av Skype for business. Skype opplevdes tilnærmet likt

ansikt-til-ansikt og gjorde det mulig å samle inn data på tross av store geografiske avstander, begrensninger grunnet Covid-19, tid og ressurstilgang. Flyten i kommunikasjonen under intervjuene opplevdes å være god, men det ville trolig fortonet seg noe annerledes dersom vi satt i samme rom.

Ulempen med å brukes Skype er at jeg ved et par anledninger opplevde ustabil nettværk og ble avbrutt. Da tok det litt tid å finne tilbake rytmen i intervjusamtalen, men selv om slike avbrytelser kan medføre at data går tapt tror jeg det ikke ga vesentlige konsekvenser. Jeg fryktet lydproblemer, men opplevde til stor lettelse at lydopptakene var av god kvalitet. Lydfilene ble umiddelbart lastet opp i Høgskolen i Østfolds skyløsning OneDrive for sikker lagring, og ble deretter slettet fra diktafonene (Merriam & Tisdell, 2016, s. 115-118).

Det første intervjuene ble gjennomført i slutten av oktober, men datainnsamlingen foregikk hovedsakelig i november 2021, og seks intervju ble gjennomført denne måneden. I ettertid så jeg at informantene kunne deles i to grupper basert på opplevelser som i stort reflekterer hvilken type linjelederrolle informantene hadde, og den ene gruppen var noe høyere representert enn den andre. Jeg trengte derfor ett intervju til for å få bekreftet dette, og det åttende intervjuet fant derfor sted i midten av januar 2022.

Ved hver intervjugjennomføring brukte jeg innledningsvis noe tid på å skape god kontakt, og opplevde å lykkes med dette (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Ettersom både informantene og jeg er ansatt i samme organisasjon var jeg sivilt antrukket i møtet med dem. Hensikten var å få forsterke rolleavklaring som også ble kommunisert verbalt, og understreke at datainnsamlingen ble foretatt av meg som student ved Høgskolen i Østfold. Dersom samtykkeskjemaet ikke var signert og levert allerede, ble skriftlig samtykke innhentet på dette tidspunktet.

Introduksjonen omhandlet en oppsummering av tema, interesseområde og formålet med prosjektet. Dernest fulgte opplysninger som bruk av diktafon og hvem som kan lytte til opptakene, og temaene anonymitet, behandling av data, taushetsplikt og konfidensialitet, samt en påminnelse om at informantene når som helt kunne trekke seg (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). På denne måten ble informanten opplyst om hva intervjuet skulle brukes til og de ble klar over sine

rettigheter. Det meste av innholdet var allerede kjent fordi det var omtalt i informasjonsskrivet (vedlegg B) jeg hadde sendt til informantene før intervjuet, og de fleste hadde også selv erfaring fra intervjusituasjon fra andre prosjekter.

Før vi gikk inn på spørsmålene knyttet til temaene i intervjuet, spurte jeg om informanten hadde noen behov for avklaringer og fikk derved ryddet unna eventuelle uklarheter (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Etter å ha kartlagt demografiske opplysninger og arbeidssituasjon, fulgte jeg temaene i intervjuguiden.

Det første intervjuet ble en god opplevelse hvor jeg satt igjen med svært relevant informasjon som ble rikt beskrevet. Intervjuet fløt av seg selv, og det var sjeldent behov for oppfølgingsspørsmål. Ved gjennomlesing av det transkriberte intervjuet så jeg at informanten hadde hjulpet meg med å sortere noen områder som i noen av de påfølgende intervjuene kunne fremstå som uklare. Et eksempel på dette er hva informantene oppfatter er en linjeleders rolle. Det ble tydelig at de fleste informantene oppfatter rollen som todelt; linjelederrollen virket å være delt i en «teknisk» rolle som knyttes til bruk av dataverktøy og en rolle som arbeidsgiver. Hvordan informantene oppfattet linjelederrollen var av betydning for svar på spørsmålene knyttet til temaene, og derfor var deres oppfatning viktig å få avklart.

Etter at det andre intervjuet var gjennomført, følte jeg meg ganske trygg på at intervjuguiden traff og at dataene jeg fikk samlet inn var relevant for studiens problemstilling. Under intervjusamtalene noterte jeg korte stikkord når informanten kom med detaljer eller temaer som vekket spesiell interesse. Det ble ikke behov for å gå tilbake for å se på notatene, men noteringen kan ha ført til at jeg husket bedre det som ble sagt. Intervjuene ble som oftest transkribert den samme dag mens intervjusamtalen fortsatt var friskt i minne.

Intervjuene ble avsluttet med åpne spørsmål som hadde som formål å innhente ytterligere informasjon jeg ikke hadde eksplisitt spurt etter, og de fleste hadde tilleggskommentarer og tilføyde interessante betraktninger. Samtidig fungerte spørsmålene som en avrunding av intervjusituasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 161). Avslutningsvis takket jeg for deres deltakelse, minnet om muligheten til å



lese over transkriberingen av intervjuet, og jeg tilbød å sende informantene studiens hovedfunn og konklusjon. Samtlige takket ja til dette siste tilbudet.

### **3.1.7 Transkribering**

Intervjuenes lydopptak ble som nevnt transkribert fortløpende fra muntlig til skriftlig form. Prosessen var tidkrevende, men den ga meg en god mulighet til å mentalt gjenoppleve intervjusituasjonen og starte analyseringen av det som ble sagt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 207). Lydopptakene ble møysommelig lyttet til, og hvert ord sagt av både informant og intervjuer ble transkribert. Det første transkriberte intervjuet inneholder i tillegg lyder som «mm», «eh» og «hm», samt parentes ved pauser og symbol for latter. Dette utelot jeg å ta med i de neste transkriberingene fordi det ikke ga noen merverdi for forståelsen av informantenes beskrivelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 208).

Underveis i transkriberingen markerte jeg utsagn som umiddelbart virket interessante, og på den måten fikk jeg oversikt over datagrunnlaget. Under transkriberingen har jeg forsøkt å være etisk bevisst hvordan jeg skriftlig har forsøkt å gjenskape det informantene sier (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 210-212). Utsagn har ved behov blitt noe endret for å sikre anonymiteten til informantene, men dette er gjort uten at det endret innholdets mening (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 213).

Hvert dokument ble gitt en unik kode for anonymt å holde rede på hvilke filer som hører til den enkelte informant, og transkripsjonene fikk linjenummer for å gi bedre oversikt og lettere kunne hente ut utsagn senere. Etter at transkriberingene var utført, gjennomgikk jeg de transkriberte intervjuene for å notere meg hovedinntrykk og for å få bedre oversikt over datamaterialet.

## **3.2 Dataanalyse**

I dette avsnittet vil jeg beskrive hvordan analyseprosessen har foregått fra de transkriberte dokumentene til koding og kategorisering. Prosessen har vært støttet av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2019) og Kvale og Brinkmann (2015) sine beskrivelser av tilnæringsmåter og analyseteknikker som egner seg godt til fenomenologiske studier.

### 3.2.1 Koding

Analyseringen startet under transkriberingen, og jeg noterte mine inntrykk underveis i prosessen. Betydningen av hva som ble sagt begynte da å ta form. Først virket datamaterialet overveldende stort og vanskelig å håndtere og få systematisert. Ved første gjennomlesing av transkripsjonene satt jeg igjen med et inntrykk av å ha en rikelig mengde data med gode beskrivelser av informantenes opplevelse av det å være linjeleder i Forsvaret, hva de trenger, mangler og undres over, og så videre.

I forkant av datainnsamling hadde jeg tenkt ut og planlagt hvordan datamaterialet skulle organiseres og reduseres ved bruk av Excel. Jeg organiserte datamaterialet tematisk og reduserte det samtidig ved å holde meg til ett ark i Excel per forskningsspørsmål. Totalt ble det hentet ut ca. 400 utsagn som berørte forskningsspørsmålene og dette ga et godt utgangspunkt for videre analysering (Johannessen et al., 2019, s. 161). Reduksjonen omtales gjerne også som meningsfortetting, og dette ble gjort gjennom å komprimere lengre interessante utsagn til kortere setninger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 233). Denne prosessen hadde en deduktiv tilnærming til materialet ved at det i stort var teorien som avgjorde hva som var interessant.

For å være sikker på at interessante materiale ikke var oversett, leste jeg transkripsjonen nok en gang. Denne gangen også med skjerpet blikk for nye temaer som virket løsrevet fra teorigrunnet og funnene ble registrert i et nytt ark i Excel-dokumentet med navnet «annet». Deretter startet jakten på det meningsbærende i datamaterialet (Johannessen et al., 2019, s. 171).

Tekstelementer innen de ulike forskningsspørsmålene fikk en fargekode hver, og utsagn og temaer fra transkripsjonene resulterte i mine koder. Kodene reflekterer innholdet i tekstelementene og kalles her «naturlig enhet».

### 3.2.2 Kategorisering

Etter å ha funnet de meningsbærende og naturlige enhetene i datamaterialet som også var relevant for problemstillingen, startet letingen etter sentrale temaer. Dette er enda en prosess som bidrar til meningskonsentrering, ved å finne temaer som dominerer den naturlige meningsenheten på en enkel og tydelig måte. Under tolkningen av materialet har jeg forsøkt å få frem informantenes svar på en

fordomsfri måte, og samtidig forsøkt å bevare synspunktene til informantene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 232-233). Temaene og kategoriseringen ble fremstilt som dette utsnittet fra Excel Office viser (Tabell 1):

Samarbeid og støtte fra HR	
Naturlig enhet	Sentralt tema
Jeg tror i alle fall at det har vært uklart og det har vært i endring, og det har vel vært litt uklart og i endring hva HR-huset skal gjøre og hva HR-medarbeidere lokalt og, så alt dette henger nok litt sammen.	Uklart hvem som gjør hva
(...) ofte får du da svaret at du må kontakte HR-rådgiver, lokal HR-rådgiver. Også vet jeg at det ikke er riktig. Men, det er ofte det som er svaret	Uklart hvem som gjør hva
Det er jo tunge ekspert saker også, sant. Med en gang du avviker i fra den normalen, så begynner det å bli vanskelig å finne fram	Uklart hvem som gjør hva
For det første så burde det i hvert fall være veldig tydelig hva linjeleder skal utøve og hva han ikke skal utøve. Og, da snakker jeg i hele spekteret,	Uklart hvem som gjør hva
Manglende kompetanse blant de som er linjeledere ute som gjør at ener-siden fanger opp en del ting, eller gir råd og føringer på hva den enkelte linjeleder skal følge opp. Det er en skvis der. Jeg tror kanskje at HR er mer klar over det enn den enkelte linjeleder – jeg tror ikke kompetansen jevnt over er god nok på alle linjeledere.	Uklart hva som forventes gjort av linjeledere
Jeg har opplevd at man har dyttet en sak mellom seg, der man mener at kanskje det her skal linjeleder ivareta. Hvor HR-medarbeider gir tilbakemelding om at det her gjør ikke HR-arbeider lenger, det er en linjeleder-sak.	Uklart hvem som gjør hva

Tabell 1: Utsnitt fra tabell i Excel Office

Gjennom denne analysen har jeg forsøkt å få frem rikholdige og varierte beskrivelser, med et særlig søkelys på å avdekke utsagn som ligner hverandre, sammenhenger mellom utsagn, fellestrekk og forskjeller. Prosessen har hatt som mål å få frem beskrivelser som kan ses i lys av teori og forskning innen temaet (Johannessen et al., 2019, s. 174-175).

### 3.3 Studiens kvalitet

All forskning må naturligvis være av god kvalitet for å være relevant. Dette betyr at forskningen både må være reliabel og valid. For å sikre reliabilitet og validitet under hele prosjektperioden har jeg forsøkt å gjennomføre forskningsprosjektet på en etisk riktig måte for å formidle så pålitelig og verifisert kunnskap som mulig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). I det følgende vil jeg beskrive hvordan jeg har forsøkt å sikre god kvalitet gjennom reliabilitet, validitet og overførbarhet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 272).

#### 3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om dataenes pålitelighet. Denne reliabiliteten påvirkes av dataenes nøyaktighet, og at dataene er samlet inn og behandlet mest mulig objektivt (Johannessen et al., 2019, s. 36).

Som intervjuer har jeg forsøkt å stille spørsmål om opplevelser, meninger og handlinger, og jeg har forsøkt å ikke påvirke svarene ved å ikke stille ledende spørsmål. Alle spørsmålene i intervjuene var relevante for problemstillingen. Jeg oppnådde god kontakt med informantene, og de ga fylldige og konsise beskrivelser som grunnlag for relevante data. Informantene bidro også med egne temaer og betraktninger. Ved disse anledningene samlet jeg inn informasjon jeg ikke hadde forutsett, men som tydelig kunne knyttes til problemstillingen. På denne måten opplever jeg å ha innhentet nøyaktige data.

Ved transkribering av lydfilene ble muntlig tale til skriftlig tekst så ordrett og presist som mulig. Der jeg har vært usikker på hva som ble sagt, har jeg lyttet til lydfilene til jeg enten ble kvitt tvilen, eller jeg unnlot å transkribere det som var utydelig. Forskningsspørsmålene ble igjen brukt som bakteppe i analyseringen når jeg kodet, kategoriserte og meningsfortettet rådataene. Selv om det er lett å danne seg meninger om funnene underveis i denne prosessen, har jeg forsøkt å la faktorene i det teoretiske rammeverket avgjøre hva som var relevant og ikke.

Gjennom å ha innhentet nøyaktige data og behandlet dem med høy grad av objektivitet, vurderer jeg å ha fått et pålitelig datamateriale og dermed tilstrekkelig reliabilitet.

### **3.3.2 Validitet**

Validitet handler om relasjonen mellom problemstillingen og de konkrete dataene (Johannessen et al., 2019, s. 36). Har jeg lagt til rette for, og spurt etter de dataene som besvarer problemstillingen? Noe av svaret ligger i valget av metode, som er av betydning for dataenes validitet og om studien besvarer problemstillingen. Siden studien skal kunne svare på hvordan linjeledere fenomenologisk opplever sin utførelse av HR-oppgaver, passer det med kvalitativ metode og bruk av semistrukturerte intervjuer. Med denne innretningen har informantene fått dele sine relevante opplevelser innen trygge forhold. Den semistrukturerte innretningen i intervjuene ga riktignok en klar retning mot studiens problemstilling, men tillot samtidig oppfølgingsspørsmål som kunne gå mer i dybden når det var behov for det.

Et annet grunnlag for studiens validitet ligger i hvordan datainnhenting er planlagt og gjennomført. Denne prosessen sprang ut fra problemstillingen og det teoretiske rammeverket, og ledet frem til forskningsspørsmålene. Intervjuguiden bygget så på forskningsspørsmålene og ble tematisk strukturert etter disse. Det var viktig for meg å innrette intervjuene slik at informantenes opplevelser av deres linjelederrolle stod så sentralt som mulig. Jeg har derfor forsøkt etter beste evne å utforme spørsmål og ha en forskerfremtreden som bidro til denne innretningen.

I løpet av prosjektperioden har jeg hatt kontakt med min veileder, tidligere studenter og medstudenter, samt diskutert aktuelle emner innen datagrunnlaget med kompetente kollegaer. Slike samtaler har bidratt til refleksjon og flere tolkningsperspektiver. Samtalene har også gitt en trygghet om fremgangsmåten slik at studiens funn ville representere informantenes virkeligheter, og at disse ville tjene studiens formål (Johannessen et al., 2019, s. 230). Flere av studiens funn har henvisning til andres studier og sammenfallende forskningsfunn innenfor samme tematikk, og på denne måten kan man til en viss grad validere og styrke gyldigheten.

### **3.3.3 Overførbarhet**

Selv om resultatene fra forskningsprosjektet vurderes som både pålitelige og gyldige, bør spørsmålet stilles om resultatene er overførbare til andre sammenhenger, situasjoner eller personer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289). Fenomenene som beskrives i denne studien eksisterer blant utvalget av linjeledere og det er fristende å generalisere deres opplevelser til resten av linjelederne i Forsvaret. Dette krever riktignok en kvantitativ undersøkelse, men kanskje det er slik at verdien av studiens resultater ikke er avhengig av en høy grad av overførbarhet? På en side kan en forholdsvis liten andel linjeledere i Forsvaret med et viktig problem eller opplevelse utgjøre et vesentlig forbedringspotensial for hele organisasjonen. På en annen side er flere av funnene sammenfallende blant de åtte informantene. Dette er viktig fordi informantene er plukket ut etter faktorer som ikke indikerer hvilke typer opplevelser de har med linjelederrollen etter HR-transformasjonen. Denne koincidensen indikerer derfor en grad av overførbarhet til andre linjeledere i Forsvaret.

Dersom man aksepterer en grad av overførbarhet av sammenfallende faktorer blant studiens linjeledere, vil denne studien kunne være gyldig for linjeledere også i andre organisasjoner. Her vil kontekstuelle likheter være et premiss, slik som at disse organisasjonene vurderer eller innfører HR-transformasjon eller lignende konsepter.

Det kan videre tenkes å eksistere overførbarhet i de av studiens funn som handler om å overføre oppgaver fra fagpersoner til linjeledere. HR er antakelig ikke det eneste fagområdet i Forsvaret som kan tenkes å effektiviseres eller moderniseres. En slik prosess innen et annet fagområde vil antakelig medføre behov for å flytte noen oppgaver til linjeledere eller andre personalgrupper. Her kan det oppstå såpass mange likheter at denne studiens funn kan være gyldige i den nye prosessen.

### **3.4 Forskningsetiske betraktninger**

All forskningsvirksomhet må følge etiske prinsipper, regler og retningslinjer for å sikre at forskningen gjennomføres på riktig og forsvarlig måte. Etikk handler om forholdet mellom mennesker, og hvordan mennesker samhandler kan reise etiske spørsmål. Det er spesielt under datainnsamlingen at mennesker berøres direkte (Johannessen et al., 2019, s. 83), og som forsker er det viktig å være dette bevisst. Videre må forskningen ivareta anonymitet, konfidensialitet og beskytte de innsamlede data fra å komme på avveie (Flick, 2015, s. 34-35).

Selv om jeg har valgt et tema som kan virke «ufarlig», er det like viktig for meg å være klar over hvordan forskningsresultatet eventuelt kan brukes og hvordan involverte mennesker kan berøres av dette (Johannessen et al., 2019, s. 83). Flick (2015, s. 33-36) beskriver flere etiske prinsipper. De viktigste er at forskeren og forskningen ikke skader deltakerne, men også at all forskning som omhandler individer behandles likt og med respekt for deres privatliv.

For å kunne gjennomføre prosjektet er det er nødvendig at informantene samtykker om å delta, og dette må innhentes gjennom en frivillig, konsis og tilstrekkelig informerende samtykkeerklæring. Dette er også et krav etter personopplysningsloven (Johannessen et al., 2019, s. 90).

De aktuelle informantene ble kontaktet per e-post med spørsmål om de ønsket å delta i mitt forskningsprosjekt. Henvendelsen fulgte veiledende mal fra NSD (Vedlegg B). De som ønsket å delta signerte samtykkeskjema i forkant av intervjugjennomføringen. Alle informantene er informert om studiens formål og hva det innebærer å delta, og samtlige har signert samtykkeerklæring som bekrefter at de godtar behandling av opplysninger om seg selv.

Det er også lagt til grunn etiske vurderinger ved valg av informanter i prosjektet. Et resultat av slike vurderingene er at jeg ikke har forsket på nære kollegaer eller ansatte jeg har et organisatorisk relasjonelt forhold til. De fleste informantene som har deltatt i prosjektet, har jeg aldri tidligere møtt eller hatt kontakt med.

### **3.4.1 Anonymitet**

Forvaltningsloven gjør det klart at all informasjon som kan tilkjennegi enkeltindivider er taushetsbelagt (Johannessen et al., 2019, s. 90), og forskningen må ivareta anonymitet, konfidensialitet og beskytte innsamlede data (Flick, 2015, s. 34-35). Informantenes anonymitet er ivaretatt ved at innsamlet data har pseudonymer i stede for navn. Ved behov er også andre opplysninger som kan tilbakeføres til enkeltpersoner anonymisert, slik som navn, avdeling og særskilte ansvarsområder som er kommet frem i intervjuene. Utsagn og data brukt i oppgaven er anonymisert og skal ikke kunne tilkjennegi enkeltpersoner.

Materialet er bare sett av veileder og meg. Jeg har bevisst behandlet personopplysninger konfidensielt blant annet ved å holde oversikt over informantene adskilt fra lydfiler og transkriberte dokumenter, og generelt behandlet data slik som er avtalt med informantene. Datamaterialet og lydopptak er lagret på Høgskolen i Østfolds skyløsning OneDrive, og sikker pålogging skjer gjennom Feide. Datamaterialet vil kun bli brukt til prosjektet, og når prosjektet er avsluttet vil identifiserbare data slettes. Under hele prosjektperiodens varighet har jeg hele tiden tilstrebet å være bevisst en forskers rolle og moralske integritet.

### **3.4.2 Forskerens rolle**

Merriam og Tisdell (2016, s. 16) beskriver forskeren som et menneskelig instrument som samler inn og analyserer data. Måten mennesker kan respondere, tilpasse seg og tolke ulike former for kommunikasjon gjør dem godt egnet til dette. På samme tid har vi som menneskelige instrumenter også mangler og

tilkortkommenhet som kan påvirke studien. Disse kan man nødvendigvis ikke kvitte seg med, men man kan forsøke å identifisere dem og passe på hvordan manglene kan påvirke innsamlingen og analyseringen av data (Merriam & Tisdell, 2016, s. 16). Videre må forskeren være bevisst en forskers integritet og hvordan beslutninger om valg av forskningsområde og rapportering av funn er av betydning for kvaliteten på forskningen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108).

Jeg har tjenestegjort i Luftforsvarsstabens HR-avdeling under studiens datainnsamling, og jeg kan derfor oppfattes å være en arbeidsgiverrepresentant på sentralt nivå i Luftforsvaret. Med denne bakgrunnen har jeg måttet være bevisst hvilke betydninger min tjenestestilling kan tillegges og hvordan dette kan påvirke forskningsprosjektet. Jeg har derfor unnlatt å inkludere informanter som er nære kollegaer eller som jeg fra tid til annen samarbeider med. Dette har resultert i at utvalget består av offiserer jeg ikke har en relasjon til, og ingen av partene vil kunne påstås å ha fordeler eller ulemper av informasjonsdeling eller mangel på sådan. Da jeg henvendte meg til informantene med spørsmål om deltakelse, gjorde jeg det tydelig overfor informantene at henvendelsen var fra en student ved Høgskolen i Østfold, og ikke som ansatt i Luftforsvarsstabens HR-avdeling.

Å forske i den organisasjonen som jeg er ansatt i påvirker min rolle som forsker, og dette kan gi utfordringer ved at jeg kan ha et ubevisst filter som gjør at jeg utelater informasjon som for utenforstående kan være relevant. Videre kan min tilhørighet til Forsvaret har ført til at jeg har ignorert noen data og vektlagt andre (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Samtidig kan jeg oppfatte meg selv som kritisk der andre ser meg som inhabil, og dette kan bidra til at studiens funn oppfattes som mindre reliable. Min tilknytning til Forsvaret kan også har påvirket hva jeg rapporterer og analyserer ved at jeg blir påvirket av informantenes perspektiver. I tillegg er jeg, som ansatt i en HR-avdeling, farget av mitt eget inntrykk av HR-transformasjon.

På en annen side kan jeg som forsvarsansatt lettere forstå informantenes kontekst, og det kan føre til at jeg kan stille mer presise spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Videre kan min forståelse av «stammespråket» ha medvirket til en mer presis forståelse av informantenes beskrivelser og mening, og dette har trolig medført at funnene er presentert så korrekt og representativt som mulig.



## **4 Analyse og drøfting**

I dette kapitlet presenteres studiens funn, og disse blir analysert, tolket og drøftet i lys av det eksisterende teoretiske grunnlaget. Jeg har valgt å presentere funn, og analyse og drøfting i ett og samme kapittel for å oppnå god oversiktighet og flyt i databehandlingen.

Målet med studien er å oppnå økt forståelse av hvordan ledere i Forsvaret opplever utøvelse av linjelederrollen etter at HR-transformasjon endret denne rollen. I sentrum av dette står ledernes tolkning av linjelederrollen og deres oppfatning av egen utøvelse. Siden utøvelsen påvirkes både av individuelle og organisatoriske forhold brukes rammeverket fra Heiders (1958) attribusjonsteori til å sortere dataene. Individuelle og organisatoriske faktorer påvirker linjelederes utøvelse av HR-aktiviteter (Bos-Nehles et. al. 2019), og disse utgjør to underkapitler. Det tredje forskningsspørsmålet søker å avdekke hva linjelederne mener at de trenger av støtte og tilrettelegging. Analysen er altså strukturert etter de tre forskningsspørsmålene og har tre underkapitler. Underkapitlene tar for seg de ulike faktorene, og denne strukturen gjenspeiler oppbyggingen av intervjuguiden og forskningsspørsmålene.

### **4.1 Betydningen av individuelle faktorer**

De individuelle faktorene er i denne sammenheng motivasjon, kompetanse og mestringsevne til å utføre en handling. En rekke studier har vist at linjeledere må ha tilstrekkelig HR-kompetanse for å ha mestringsevne, eller kunne mestre rollen som linjeleder (Bos-Nehles et al., 2013, s. 737; Mirfakhar, Trullen & Valverde, 2018; Trullen, Stirpe, Bonache, & Valverde, 2016; Bos-Nehles et al., 2019, s. 736). Det er også slik at kompetanse alene ikke er nok, fordi linjeledere også må ha motivasjon for å bruke HR-aktiviteter i samhandlingen med sine medarbeidere (Bos-Nehles et al., 2013, s. 737; Mirfakhar, Trullen & Valverde, 2018; Trullen, Stirpe, Bonache, & Valverde, 2016; Bos-Nehles et al., 2019, s. 736). I denne studien har jeg derfor organisert datamaterialet etter de individuelle faktorene motivasjon, kompetanse og mestringsevne.

#### **4.1.1 Motivasjon**

Motivasjon oppfattes i denne studien som linjeledernes ønske og vilje til å utføre HR-aktiviteter. Funnene som knyttes til motivasjon varierer i noen grad, og det

skyldes trolig virkningen av en rekke ulike forhold, slik som blant annet informantenes erfaring som linjeleder, deres HR-kompetanse og personlige egenskaper, samt varierende kompleksitet i oppgavene de håndterer.

Informantene uttrykker at de ønsker å gjøre en god jobb som linjeleder, og virker oppriktig interessert i å ivareta sine medarbeidere. Dette har blant annet. Kommet til uttrykk på følgende måter:

Det er veldig givende å være linjeleder i de situasjonene hvor jeg lykkes med å støtte personellet og legge til rette (...) hvor jeg kan gi de forutsetninger for å ha en bra arbeidsdag, for å kunne løse de oppgavene de skal løse.

Min anerkjennelse er når det er god stemning på avdelingen. Da føler jeg at jeg liksom prioriterte riktig. Mens når vi har litt oppstyr – for det blir jo frustrasjoner innimellom - da føler jeg at jeg kanskje bommet.

Utsagnene viser at informanten først og fremst er opptatt av medarbeidernes arbeidstilfredshet, og at de lykkes med sine oppgaver. Linjelederens handlinger virker ikke å være styrt av egen vinning, men heller et ønske om å ivareta sine medarbeidere. Dette tyder på at institusjonelle verdier og normer knyttes til medarbeidertilfredshet og bidrar til handlinger som de oppfatter er riktig å gjøre (March og Olsen, 1989).

Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness og Rørvik (2015, s.142) beskriver den *institusjonelt orienterte ledere* som omsorgsorientert, støttende med tanke på medarbeiderens oppgaveløsninger, og innrettet mot å bedre samarbeidsforhold, sosial integrering og toveiskommunikasjon (Christensen et al., 2015, s.142), og dette synes generelt å være en passende beskrivelse av gruppen informanter.

### **Ønsker å gjøre HR-oppgaver**

Informantene gir uttrykk for at de ønsker å gjøre HR-oppgaver, men det er samtidig ulike oppfatninger om hva de ønsker å gjøre. Utsagnet under forteller at lederen anser HR-oppgaver som en del av sin rolle som linjeleder, men at lederen nødvendigvis ikke mener at en linjeleder skal gjøre administrative oppgaver.

(...) det er naturlig at en linjeleder gjør HR-oppgaver, så er jeg ikke på det administrative, på det tekniske ved det, men det er tilstedeværelsen og oppfølgingen. Det å være leder.

Informanten forklarer videre «det administrative» med «*håndtering av søknader, personellsøknader som avspasering, permisjon, tiltredelse, forlengelse av kontrakter også videre.*» Informanten gir uttrykk for at hen egenhendig må gjøre alle disse administrative oppgavene, og at det ikke bare er å beslutte i sakene «*for det er veldig lett egentlig å gi et svar og si, på en søknad, Ja, det funker. Det får vi til.*». Det følger med etterarbeid; «*(...) det skrives i DocuLive<sup>1</sup>, det skal sendes inn til videre instanser, det skal følges opp på videre instans at de gjør jobben sin.*»

Utsagnet kan tolkes som at motivasjonen for å utføre HR-oppgaver har en sammenheng med hva informanten finner interessant, slik Bos-Nehles (2010) fant i sin studie. Det kan altså være noen HR-oppgaver som er mer interessante enn andre, og som derfor vies mer oppmerksomhet og engasjement.

### **Opplevelse av mestring**

På den annen side kan utsagnet over tolkes som at informanten foretrekker å utføre HR-oppgaver som vedkommende i større grad opplever å mestre. Opplevelse av mestring har gjerne en sammenheng med det å ha tilstrekkelig kompetanse, og når en opplever mestring kan oppgavene fremstå som interessante og spennende, som igjen kan fremme motivasjon (Aadland & Askeland, 2019, s. 229).

Utsagnet kan også uttrykke lederens mening om hvor mye tid som kan brukes på enkelte HR-oppgaver, og lederen må derfor avgrense og tilpasse oppgavene til egen arbeidshverdag. Det er ifølge Aadland og Askeland (2019, s. 229) bred empirisk støtte for at autonomi fremmer motivasjon. Når linjeledere er frie fra press og selv kan bestemme hvordan oppgavene kan løses er det større sannsynlighet for at motivasjonen er til stede (Aadland & Askeland, 2019, s. 228). Her er det naturlig å anta at andre deler av linjelederens ansvarsområde medfører press om å rasjonere på tiden brukt til HR-oppgaver og dermed redusere motivasjonen for å fullføre det administrative etterarbeidet etter en beslutning.

Det finnes også studier som viser at linjeledernes HR-kompetanse er sterkere relatert til resultatene av HR-aktivitetene enn linjeledernes motivasjon (Bos-

---

<sup>1</sup> DocuLive er en programvare som Forsvaret bruker til elektronisk saksbehandling og utgjør et arkiveringssystem.

Nehles et al., 2013), og vi skal nå se hva informantene sier om egen HR-kompetanse.

#### 4.1.2 Kompetanse

Begrepet kompetanse kan forstås på flere måter, men en nyttig definisjon er «å besitte nødvendige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å mestre oppgaver og nå et mål» (Lai, 2004, s. 48). I denne oppgavens sammenheng handler kompetanse om å kunne utføre HR-aktivitetene som er tillagt linjeledere i Forsvaret.

En informant stiller spørsmålet: «*Har vi [Forsvaret] gjort linjelederne våre i stand til å være linjeledere?*» Dette utsagnet kan oppfattes som et spørsmål om opplæringen i Forsvaret er av god nok kvalitet, og det kan også uttrykke usikkerhet om opplæringens omfang er tilstrekkelig. Informantens retoriske spørsmål viste seg å være høyst relevant fordi informantene tegner svært ulike bilder av opplæringen de har mottatt, og opplevelsen av egen HR-kompetanse.

(...) jeg tenker kurset det er jo tatt, og gjort de tingene som du på en måte er pålagt å tikke av at du har gjennomført. Men når du da møtes av hverdagen, så er det gjerne utfordringer som kanskje ikke var en del av, altså som kurset ikke inneholdt.

Jeg ser ikke (...) alle de formelle kursene og utdanningen som Forsvaret prater om i kursporteføljen og utdanningsporteføljen til Forsvaret, at de dekker alt. Og, dessuten så er det bare online-kurs. Det er å trykke seg igjennom en kursportefølje på fortest mulig tid for å få det bestått, så du får de tilgangene du skal ha.

Det virker tydelig at informanten ovenfor ikke har fått dekket sine kompetansebehov gjennom utdanningen, eller disse «formelle» kursene som gis til linjeledere. Utsagnet oppfattes å gi uttrykk for at kursene ikke har den verdien som informanten mener er viktig, men er mer en formalitet på veien til linjelederrollen. Samtidig gir informanten inntrykk av å ha hastet seg igjennom digitale kurs, med mål om å bli en sertifisert linjeleder og dermed få digitale linjeledertilganger. Selv om sitatet uttrykker informantens motivasjon for å gjennomføre kurset virker ikke motivasjonen å handle om å bli ferdig, men å få tilganger. Det blir naturlig å tenke at tilganger gir muligheter til å komme i gang som linjeleder. Dette kan også bety at informanten ikke har viet nok

oppmerksomhet til kursenes innhold og dermed ikke får tilstrekkelig utbytte, eller så kan det også være at innholdet i liten grad tilførte informanten tilstrekkelig kunnskap. Andre funn i denne studien tyder på at informantene opplever at innholdet i kursene i for stor grad er orientert mot hverdagslige og bruken av Forsvarets felles Integrerte Forvaltningssystem (FIF), hvordan man for eksempel godkjenner arbeidstid og reiseregninger. Informantene uttrykker at de savner:

(...) mere kompetanse på lover og regelverk på ATF [arbeidstidsavtale for Forsvaret], rettigheter, permisjoner. Ja, på en måte alt som er regelstyrt som man trenger kompetanse om for å gjøre ting riktig.

Et annet savn hos linjeledere ser ut til å komme fra en følelse av å komme til kort i utøvelsen av oppgaver som gjøres sjeldnere, men samtidig alvorlige. Eksempler er her oppfølging av langtidssykemeldte, varslingsaker og håndtering av omstilling. En informant uttrykker dette som «(...) *avvik fra normalen. Og, det har du ikke noe kunnskap om, hvis ikke du har erfart det tidligere*».

Datamaterialet viser et bredt spekter, fra ledere som i liten grad føler seg kompetent til å gjøre HR-oppgaver, til ledere som «*opplever i dag er at vi ofte får høyere kompetanse på en del prosesser som de (HR-rådgivere) skal være rådgivere på*».

Jeg hadde jo et ganske klart bilde av hva som ligger til linjeleders oppgaver og ansvar. Har jo jobbet rett og slett, opp mot dette i mange år, så det har jeg nok god kontroll på.

Jeg har jo ikke HR-kompetanse eller HR-bakgrunn selv. Så du legger noe ekstra på en leder da som det tar tid å sette seg inn i, og som det tar tid å holde seg oppdatert på.

Det [HR-kompetanse] er på en måte erfarings ..., hva som virker og ikke virker. En sånn prøve og feile, og har gjort det i noen år. Så føler jeg at jeg har kanskje, hva kan jeg si realkompetanse nok på mitt nivå, men jeg har ikke noe formell kompetanse annet enn linjelederkurs. Det føles litt tynt.

Behovet for kompetanse er tett knyttet til opplevelsen av å kunne mestre HR-oppgavene, som igjen kan ha betydning for linjeledernes motivasjon for å utføre HR-aktiviteter (Aadland & Askeland, 2019, s. 229). Så når informantenes oppfatning av egen HR-kompetanse spriker kan dette skyldes flere forhold. Dersom linjeledere har interesse for faget, så er det sannsynlig at man ønsker å

tilegne seg mer HR-kompetanse. Dersom interessen er fraværende vil det trolig også påvirke engasjementet i å få mer HR-kompetanse, og studien til Kellner et al. (2016) støtter opp om dette. Videre kan manglende kompetanse være som følge av utilstrekkelig opplæring.

### **Sjefs-transformasjon**

Kompetansen linjelederne har tilegnet seg oppfattes å være en kombinasjon av kursing og situasjoner de har blitt utsatt for som har gitt erfaring. Det vil også si selvlæring, rådgøring av og med kollegaer. Alle informantene har fullført et obligatorisk 40-timers HMS-kurs, og samtlige har i tillegg gjennomført linjelederkurs. Men, har man kurs av eldre dato, så sier en informant «*at de vet ikke hva som er forventet i ny rolle. Har ikke kompetanse til å gjøre jobben.*» Med det må forstås at dersom man ikke har deltatt på linjelederkurs etter 2016, så har man heller ikke fått opplæring i hva som er nytt for linjeledere etter HR-transformasjonen.

Thilanders (2013) doktoravhandling ser på den svenske Forsvarsmaktens HR-transformasjon, og han uttrykker at HR-transformasjon også er en sjefs-transformasjon som først og fremst dreier seg om en kompetanseforsterkning. Han peker på at linjeledere trenger å bli gjort klar over hvordan sjefsrollen og personelloppfølging er blitt omgjort og omdefinert (Thilander, 2013, s. 248-249). Ved å gi linjeleder utvidet personellansvar og samtidig adekvat opplæring til å håndtere ansvaret de er gitt, gir man dem samtidig bedre forutsetninger til å håndtere usikkerhet og utydelighet rundt retningslinjer og policyer (Bos-Nehles, 2010). Dette er gjenkjennbart og synes å sammenfalle med informantenes uttrykte opplevelser.

### **Linjelederrolles oppgavespenn**

Et innblikk i hvilke oppgaver informantene selv mener rollen som linjeleder handler om er relevant for denne studien. De uttrykker hvor komplekst ansvarsområdet oppfattes, og dette er vesentlig fordi det har sammenheng med opplevd behov for kompetanse. Underveis i datainnsamlingen ble det tydelig at informantene deler rollen i to, hvor den ene delen er knyttet til arbeidsoppgaver som kan gjøres ved et tastatur. Det vil si hovedsakelig godkjenning av arbeidstid

og reiseregninger. Dette ble gjerne omtalt som det tekniske ansvarsområdet eller FIFing:

(...) det enkleste er jo det som går på FIFingen, altså arbeidstidsregnskap, reiseregninger, tilgangsstyring og sånt.

Den andre delen knyttes i større grad til arbeidsgiverrollen:

Jeg definerer linjelederrollen som – da har du arbeidsgiverrollen for en rekke personer som er direkte underlagt deg, med den oppfølgingen de skal ha gjennom medarbeidersamtaler, tjenesteuttalelser, utvikling, karriereveiledning og mentorering. Det er på en måte arbeidsgiverrollen jeg ser som er viktig for å få folk på plass i jobben sin og få direkte, gode tilbakemeldinger og dialoger, og få den utviklingen den enkelte ønsker - og som arbeidsgiver også ønsker. Det synes jeg er hovedoppgaven til en linjeleder.

Denne todelingen gjenspeiler hvilke områder som oppleves som mer eller mindre krevende både når det gjelder tidsbruk og behov for HR-kompetanse. Samtidig var det også sprikende eller uklar oppfatning av hva som tilligger en linjeleder å håndtere:

Jeg tror at jeg er klar over de viktigste tingene. Og så kan det godt være at det er ting som glipper, som jeg ikke er klar over.

(...) det sitter jo en god del linjeledere som ikke nødvendigvis aner hva linjelederoppgavene faktisk inneholder.

Disse utsagnene uttrykker en usikkerhet knyttet til linjelederens rolle og hva den innebærer, som trolig kunne vært unngått om de hadde tilstrekkelig HR-kompetanse (Gilbert, 2012). På en annen side kan det øverste utsagnet også tolkes som at informanten opplever å mestre rollen som linjeleder, og derfor ikke umiddelbart kan se hva man kan «glippe» på. Det andre utsagnet oppfattes som en påstand og utsagnet knyttes til en oppfattelse som baseres på informantens observasjoner av enkelte linjelederes handlinger, men sier ingenting om hva linjeledere faktisk kan og vet. Informanten kan ha en oppfatning om at noen linjeledere mangler oversikt over sitt oppgavespenn, mens det i realiteten kan være andre årsaker som tidsknapphet eller liten interesse som ligger til grunn.

HR-kompetanse knyttes også til evnen til å utføre HR-oppgaver, og det neste underkapittel presenterer hvordan informantene opplever at de mestrer linjelederrollen og HR-oppgavene.

#### 4.1.3 Mestringsevne

Mestringsevne er i denne studien informantenes opplevelse av å håndtere oppgaver og utfordringer, og funnene knyttet til dette er beskrivelser av hvordan informantene mestrer å være linjeleder og utføre HR-aktiviteter. Informantene snakket mindre om mestring enn faktorene motivasjon og kompetanse, og dette gav følgelig relativt sett mindre datamateriale. Funnene viser likevel ikke bare at informantenes opplevelser varierer når det gjelder mestring i linjelederrollen, men også at de opplever mestring i noen grad.

Jeg får det til, vi får det til å funke, og jeg finner frem til ... men ofte ting som jeg bruker sjelden, det bruker jeg unødvendig lang tid på.

(...) det spenner vidt det her med å være linjeleder. På den ene siden kjempegøy og givende når vi lykkes da, i samarbeidet, to eller flere mennesker imellom. Og så kjennes det ikke noe ålreit når jeg ikke strekker til (...).

Opplevelsen av mestring synes særlig å ha en sammenheng med HR-aktivitetenes vanskelighetsgrad og opplevd kompetanse innen oppgavene som skal håndteres. Videre kan det tolkes som at man i større grad mestrer oppgaver man gjør oftere heller enn sjeldent. Samtidig kan det være andre organisatoriske faktorer som spiller inn. Eksempler kan være enkel tilgang på nødvendig informasjon, om prosedyrer er tydelige beskrevet, om støtte oppleves som tilgjengelig, eller om linjelederne har tid til rådighet. Følgende utsagn gir uttrykk for nettopp dette siste aspektet:

Og det [HR-oppgavene] tar opp så mye administrativ tid da, hvis du kan si det sånn, at du tar vekk fokuset fra det du egentlig skal gjøre da.

Sitatet over viser at HR-aktiviteter kan kreve så mye av en informants arbeidshverdag at det gir en opplevelse av å ikke strekke til, og at disse arbeidsoppgavene kan gå foran en linjeleders primæroppgaver. Informanten gir uttrykk for at det ikke er administrative oppgaver som *egentlig* skal gjøres, i hvert fall ikke når de tar opp «så mye ... tid». Dette kan både tolkes som at oppgavene i



seg selv er for tidkrevende, eller også mangel på evne til å effektivt håndtere oppgaver som egentlig skal være lite tidkrevende.

Litteratur som kobler AMO-teorien til prestasjonsevne, sier at opplevelse av egne evner påvirker ens prestasjon ved at den både påvirker selve handlemåten og hvor mye energi som investeres for å løse utfordringer (Wood, Bandura & Bailey, 1990). I lys av denne teorien blir det tydelig at informanter som oppfatter vanskeligheter i egen evne til å mestre linjelederrollen ikke nødvendigvis «skjerper seg» men mister mestringstro, og at denne manglende opplevelsen av mestring igjen påvirker mestringsevnen. Dette fremstår som en ond sirkel som «ikke er noe ålreit», en normal underdrivelse som i Forsvaret ofte er svært negativt ladet.

#### **4.1.4 Oppsummering av individuelle faktorer**

Ifølge Bos-Nehles et al. (2013) er det konsensus i HR-litteraturen om de individuelle faktorene som er av stor betydning for hvordan linjeledere løser sine HR-aktiviteter. Disse faktorene er motivasjon ved bruk av HR-aktiviteter i ivaretagelsen av deres medarbeidere, HR-kompetanse og HR-evner (Bos-Nehles et al., 2013, s. 737; Mirfakhar, Trullen & Valverde, 2018; Trullen, Stirpe, Bonache, & Valverde, 2016; Bos-Nehles et al., 2019, s. 736).

Informantene er opptatt av sine medarbeideres arbeidstilfredshet, og ønsker å legge til rette for at medarbeiderne har det de trenger for å kunne gjøre en god jobb. De virker derfor motiverte til å utføre HR-aktiviteter som gagnar deres medarbeidere, men det synes samtidig at motivasjonen har en sammenheng med hvilke HR-oppgaver som gjøres og linjeledernes evne til å lykkes.

I tillegg tyder linjeledernes utsagn på at motivasjonen for å gjøre HR-oppgave er knyttet til kompetansen man besitter for å løse oppgavene. Linjelederne gir tydelig uttrykk for at de har tilstrekkelig kompetanse til å gjøre de rutinemessige HR-oppgavene, som å godkjenne arbeidstid og reiseregninger. Disse oppgavene betegnes som de «enkleste». Som et motstykke står de HR-oppgavene som gjøres sjeldnere eller som er mer tidkrevende. Her gir informantene uttrykk for utilstrekkelig kompetanse, og derfor også at de er vanskelige å løse. Samtidig uttrykker linjelederne at de også får dette til, men at det kan gå uforholdsmessig

mye tid til å finne nødvendig saksinformasjon og prosedyrer, samt å finne ut hvordan oppgaven kan håndteres riktig eller enkelt. Funnene tyder på at dersom linjelederne tilegner seg mer HR-kompetanse, så vil både mestringsevnen og motivasjonen øke og dermed effektivisere utførelsen av HR-oppgaver. Her skal man naturligvis være forsiktig med å si at mer kompetanse er en løsning i seg selv, fordi det også kan bety at linjeledernes fokus i hverdagen tas bort fra det de *egentlig skal gjøre*.

Flere studier støtter at linjelederes HR-relaterte kompetanse og evne påvirker utførelsen av HR-aktiviteter, samt måten dette påvirker medarbeidernes arbeidsprestasjoner (Bos-Nehles et al., 2013; Kellner, Townsend, Wilkinson, Lawrence & Greenfield, 2016; Kuvaas & Dysvik, 2016). Ikke overraskende finner også studier støtte for at linjelederes motivasjon er en viktig faktor her (Kellner et al., 2016; Kuvaas & Dysvik, 2016).

Ser man dette i sammenheng med AMO-modellen, må linjeledere i Forsvaret ha evner og tilstrekkelig kompetanse for å lykkes med utførelse av HR-aktiviteter (Boxall & Purcell, 2011, referert i Ozcelik & Uyargil, 2015, s. 289). I tillegg til dette individuelle perspektivet må mulighetene (*opportunities*) være til stede, og disse sorterer under de organisatoriske faktorene i neste underkapittel.

#### **4.2 Betydningen av organisatoriske faktorer**

I dette underkapittelet behandles funn av betydning for de organisatoriske faktorene som påvirker linjelederes utførelse av HR-aktiviteter. Disse faktorene finner man igjen i mulighetsdimensjonen *opportunities* i AMO-modellen (Appelbaum et al., 2000), og de organisatoriske faktorene omfatter her HR-støtte, HR-verktøy, kapasitet eller tid tilgjengelig, HR-policyer, prosedyrer og informasjon som kan kobles til utførelse av HR-aktiviteter. Også her er det disse faktorene som er benyttet i analysen av mine funn.

De organisatoriske faktorene kan kort beskrives som kontekstuelle og miljømessige forhold som muliggjør gunstige handlinger (Bos-Nehles et al., 2019, s. 738), men disse kan også føre til ugunstige handlinger.

#### 4.2.1 HR-støtte

HR-støtte er råd og veiledning som linjeledere mottar av HR-profesjonelle eller spesialister, om utførelsen av deres HR-oppgaver (Hope-Hailey et al., 2005). I Forsvaret kan en linjeleder motta HR-støtte fra flere aktører, og disse er beskrevet i *Forsvarets organisering av HR-området* i kapittel 1. Ekspertenheten er sentralisert og organisatorisk samlokalisert med serviceenheten. HR-partnere finnes lokalt eller i den avdelingen linjelederen tilhører, og disse skal bidra med å finne informasjon, men også være rådgivere for lederne i mer strategiske spørsmål (Boglund et al., 2013, s.13).

De sentraliserte og standardiserte administrative tjenestene som leveres av HR-senteret tilbys avdelingene, ansatte, ledere og eksterne, og skal sørge for en effektiv saksbehandlingsprosess (Forsvaret, 2016). Linjelederne uttrykker delte meninger om hvordan de opplever denne støtten, men samtidig oppfattes HR-senteret å ha gitt et positivt inntrykk av å være et sterkt fagmiljø:

Så det er jo det jeg synes er positivt med sentraliseringen – det sterke fagmiljøet på Hamar og i Harstad. Og det tror jeg nok det er.

Utsagnet sier ikke noe om informantens erfaring med å få støtte fra HR-senteret. På oppfølgingsspørsmål kunne informanten opplyse om at vedkommende ikke hadde henvendt seg til HR-senteret ved behov for støtte, og det var denne informanten ikke alene om. Det kan være flere årsaker til dette. Linjeledere med tilstrekkelig HR-kompetanse, og som derfor mestrer HR-oppgavene, har trolig mindre behov for støtte, og er kanskje også motivert for å finne informasjon og løse sine HR-utfordringer på egenhånd (Bos-Nehles et al., 2019, s. 738). På en annen side kan det tenkes at linjeledere skaffer seg den støtten de trenger fra HR-rådgivere lokalt eller fra andre uformelle aktører, altså utenfor Forsvarets leveransemodell. Slåtten (2017) kaller denne uformelle HR-støtten «svart HR» når man tar i bruk personell og lokale varianter av HR-støtte som egentlig ikke skal være der (Slåtten, 2017).

#### Uformell HR-støtte

Funn tyder på linjeledere søker uformell HR-støtte ved å henvende seg til erfarne kollegaer eller medarbeider som tidligere har hatt en HR-rolle:

(...) det er jo ikke hennes rolle å svare på mine utfordringer. Men, det blir fort det at man spør en kollega, for at jeg aner ikke hvor jeg skal spørre. Jeg har vel hørt at, at man skal bruke HR-huset og sånne ting, men det har jeg ikke prøvd.

Jeg kunne helt sikkert vært flinkere til å bruke de riktige kanalene, men jeg har nok lett for å ta opp en telefon å ringe til noen jeg vet besitter kompetanse.

Det øverste utsagnet viser en ulike begrepsbruk av «HR-senteret», som beskrevet i Forsvarets leveransemodell, hvor informantene isteden snakker om «HR-huset». Årsaken til denne forskjellen kan være at HR-huset har utviklet seg til et dagligdags begrep for all HR-støttes som ytes fra sentralt hold. På en annen side kan dette tolkes som at HR-huset er blitt et samlebegrep for alt av HR-støtte i Harstad, uten en klar bevissthet om hva dette HR-huset gjør og kan brukes til. For enkelte kan HR-senteret oppfattes så fjernt og langt unna, at man ser etter lettere tilgjengelig HR-støtte.

Når linjeledere trenger raske svar på sine spørsmål, kan terskelen være lavere for å «ringe en venn» heller enn å «*laste det opp i HR-huset (...), så får du vente på svar da. Men, det er ofte sånn at ting tar – skulle gjerne hatt svaret veldig fort*». Informantene uttrykker at hjelpen (støtten) ofte kommer for sent, og da finner de andre veier for å få den støtten de trenger når de har behov for den:

Jeg har lagret et par navn som jeg har funnet, som jeg ringer direkte til uansett. Også blir dem litt grinete hvis det skjer, men det bryr jeg meg ikke om.

Informanter snakker om at de søker støtte utenom de etablerte strukturene beskrevet i Forsvarets leveransemodell. Dette finner også Cooke (2006) og Bos-Nehles (2010) i sine studier, der linjeledere velger ikke å agere i tråd med forutbestemte prosedyrer og veiledninger, men heller søkte den støtten som var mest tilgjengelig, tok kortest tid og de som var enklest for dem. Dette gjorde de ved å søke støtte hos HR-funksjoner eller andre de kjente fra tidligere og som de visste hadde riktig erfaring. Disse funnene om uformell støtte kan tolkes som fenomenet *dekobling*. Teorien om dekobling beskriver et gap mellom implementerte formelle strukturer og organisasjonens faktiske praksis (Meyer og Rowan, 1977). Dette kan finne sted når organisasjoner følger ytre press om å

innføre nye strukturer, uten å nødvendigvis gjennomføre strukturene fullt og helt i praksis (Park & Cha, 2019, s. 255). Den uformelle støtten kan gi linjeledere en opplevelse av mer fleksibilitet når de skal håndtere sine dagligdagse utfordringer.

Bruk av uformell HR-støtte kan også være som følge av utfordringer linjeledere har med å kommunisere hva de faktisk trenger støtte til:

(...) så har jeg ikke nok språk innenfor HR til å bestille presist nok der jeg trenger støtte og hjelp.

(...) jeg bruker veldig lite HR-huset. Jeg synes det er tungvint. Så bildet [problemet] tar litt tid å forklare – det som er selvsagt for oss er ikke nødvendigvis selvsagt for dem. Så, det blir litt tungvint. Jeg vegrer meg faktisk litt for å sende ting til HR-huset.

Sitatene uttrykker at vanskeligheter med kommunikasjon medfører en vegring mot å kontakt HR-senteret, og det kan skyldes både mangel på ord og uttrykk, men også selve den skriftlige kommunikasjonsformen. Når informantene «*har vært litt upresis i beskrivelsen av hjelpen man trenger, så blir det en sånn der ping pong*», og denne kommunikasjonen som går frem og tilbake gir informantene uttrykk for at det er en lite effektiv saksbehandlingsprosess. Dette kan skyldes manglende kompetanse blant linjeledere, som gjør at de ikke kjenner til begrepene som må brukes for at HR-senteret skal forstå hvilken støtte som etterspørres. På den annen side kan det også tenkes at HR-senteret ikke har nok kunnskap om de ulike avdelingene til å kunne skjønne hvilke utfordringer og behov avdelingene har. Samtidig kan linjeledere oppleve at det er HR-senteret som ikke alltid har tilstrekkelig kompetanse:

(...) ofte får du [linjeleder] da svaret at du må kontakte HR-rådgiver, lokal HR-rådgiver, også vet jeg at det ikke er riktig. Men, det er ofte det som er svaret.

### **HR-støttens kvalitet**

Studiene til Bond & Wise (2003) og Whittaker & Marchington (2003) viser at linjeledere ofte er misfornøyd med tjenestene de mottar fra HR-profesjonelle, og mer konkret at HR-profesjonelle ikke i tilstrekkelig grad yter den støtten linjeledere trenger (Bond & Wise, 2003; Whittaker & Marchington, 2003). Dette synes å samsvare i noen grad med funnene i denne studien når det gjelder støtten

fra HR-senteret. Derimot tegner informantene et noe annerledes bilde av HR-støtten som ytes av lokale HR-partnere (også kalt HR-rådgivere eller HR-medarbeidere):

Den støtten jeg får den er bra – når jeg trenger den. Også må vi bare innse at den støtten jeg ønsker den er ikke tilgjengelig på grunn av for få mennesker. (...) den støtten, for å lette jobben min og la meg fokusere mer på operasjoner og operativ drift, den får jeg ikke.

Utsagnet kan tolkes som at støtten i seg selv er tilstrekkelig ved at HR-partnerne har nok kompetanse, men at tilgangen til dem er begrenset. At HR-profesjonelle ikke er tilgjengelig for linjeledere når de trenger dem, fant også studien til Nehles, Riemsdijk, Kok og Looise (2006). Utsagnet under gir også et uttrykk for at støttespillerne fysisk sett er lengre unna, hvilket også kan tolkes som mindre tilgjengelige HR-profesjonelle:

Så det [HR-oppgavene] tar jo mye mer av min arbeidsdag som sjef enn det ville gjort før. Ja, for jeg opplever at det er blitt større arbeidsmengde på sjefsrollen enn hva det var før. Og jeg har lengre avstand til å finne støttespillere og rådgivere – de sitter lengre unna.

Utsagnet peker samtidig på at arbeidsmengden til informantene synes å ha økt, og det bringer oss over til faktoren kapasitet.

#### **4.2.2 Kapasitet – tid til rådighet**

I forberedelsene til denne studien er brukte jeg begrepet kapasitet i utgangspunktet som et uttrykk for den tiden linjeledere har eller benytter til å håndtere HR-aktiviteter. Imidlertid opplevde jeg under analyseringen av mine innsamlede data at informantenes uttalelser om tilgjengelig tid og arbeidsmengde kunne være vanskelig å tolke alene. Dette kommer til uttrykk i følgende utsagn når informantene forteller om hvordan linjelederrollen er endret etter HR-transformasjon, da linjeledere fikk flere HR-oppgaver som samlet er mer tidkrevende enn før:

Porteføljen [HR-oppgaver] er bredere og mer omfattende. Og det er mer tidkrevende, også er jeg ikke sikker på om kompetansen er god nok til at mer blir lagt på linjeleder.

### Operative ledere vs. ledere i stab

Av de informantene som er linjeleder i stab, gir mindre inntrykk av å oppleve utfordringer med at tiden ikke strekker til som følge av linjelederrollen. Dette kan tolkes som at disse informantene har mindre planlagt aktivitet utover normal arbeidstid, kanskje fordi de samtidig har erfarne, «voksne» medarbeidere som jobber mer autonomt og trenger lite oppfølging. Operative ledere oppgir på sin side i langt større grad at tiden ikke strekker til, og utsagnene under viser hvordan operative ledere uttrykker sine opplevelser av kapasitetsutfordringer:

Jeg bruker mere av tida mi jeg, på HR og personellforvaltning enn det jeg gjør på operasjoner. Og, hvorfor det? Jo, fordi jeg har ikke de menneskene rundt meg som kan hjelpe meg med det, så jeg kan konsentrere meg om operativt virke.

(...) jeg har en del som bruker nesten all sin tid innenfor HR-segmentet nå, og får for lite fokus til å følge opp, og for lite fokus til å utvikle spesielt avdelingene sine. Fordi det blir det aldri tid til. Og da blir du egentlig stående litt på stedet hvil og det igjen gjør noe med underskogen, ikke sant. At de føler de står i stampe, at de når ikke fram med de sakene de spiller oppover. Og det er rett og slett et kapasitetsproblem.

Når man skal kutte HR-stillinger og kutte logistikk-stillinger for å skape flere folk til den spisse enden, ja, det skjer ikke fordi at vi må ta oppgavene i den såkalte spisse enden [kampavdelinger] (...). Man må ta de oppgavene og da blir man ikke like spisse lengre, da blir vi ganske butte i forhold.

Det første utsagnet tyder på tilfellet som Larsen og Brewster (2003) fant, nemlig at linjeledere blir pålagt HR-oppgaver som tillegg til sine primæroppgaver, uten at kravene til disse blir redusert (Larsen & Brewster, 2003). Det kan også være et eksempel på en annen påvist trend hvor organisatoriske omstruktureringer kan føre til at linjeledere får et bredere kontrollspenn (McGovern et al., 1997), og dette doblede ansvaret beskriver McConville (2006) som «*a constant demand to deal with a range of problems*» (McConville, 2006, s. 645). De to siste sitatene peker på konsekvenser av at en linjeleders merbelastning medfører manglende mulighet til å utvikle avdelingen eller at *den spisse ende* blir *butt*, altså leverer dårligere resultater. Samlet kan dette gjøre at linjeledere opplever at HR-rollen er årsak til at linjelederne er overbelastet (Whittaker & Marchington, 2003).

Tematikken over er gjenkjennbar, spesielt for de operative lederne i studien, og deres opplevelse av overbelastning som følge av HR-rollen fører sannsynligvis til at de ikke evner å vie nok tid til linjelederrollens HR-oppgaver. Samtidig som HR-oppgavene krever mye av tiden, så uttrykker de operative lederne også en bekymring for at overbelastning og kapasitetsutfordringer går på bekostning av operative leveranser. Det oppstår en rollekonflikt når informantene opplever å stå i en skvis mellom prioritering av HR-oppgaver og primæroppgaver, slik Reilly også beskrev når det stilles for store krav til individets tilgjengelige tid og evner (Reilly, 1982, s. 407).

### **Konsekvenser**

En av intensjonene med konseptet HR-transformasjon er at linjeledere skal få mer tid til andre oppgaver (Ulrich & Brockbank, 2007, s. 237). Funnene her tyder på det motsatte. Linjeledere beskriver hvordan deres kapasitet til å lede og utvikle deres avdelinger er blitt redusert som følge av en mer omfattende og kompetansekrevene HR-rolle. Et resultat er at operative avdelinger som man i Forsvaret stolt beskriver som en *spydspiss*, forvitrer til en *pekestokk*.

Et annet tiltak i Forsvarets HR-leveransemodell som også skulle gi mer effektive HR-tjenester er selvbetjeningsverktøy som forenkler kontakt med Forsvarets HR-organisasjon<sup>2</sup> for støtte til HR-saksbehandling (Forsvaret, 2016). I det følgende er linjelederens oppfattelse av Forsvarets HR-verktøy.

#### **4.2.3 HR-verktøy for linjeledere**

Innføring av nye IT-baserte HR-verktøy påvirker linjelederens forutsetninger for å motta HR-støtte og for å kunne utføre HR-aktiviteter (Boglund et al., 2013, s. 118). Et sentralt verktøy for Forsvarets linjeledere er Felles Integriert Forvaltningssystem (FIF) som er videreutviklet under og etter HR-transformasjonen. Linjeledere kan i teorien komme i kontakt med Forsvarets HR-organisasjon ved bruk av e-post, telefon, Employee Interaction Center (EIC) i FIF, og i tillegg kan de finne informasjon, prosedyrer og veiledning via intranett og internett. Alle disse mulighetene kan tilsynelatende virke å gi rikelige muligheter for å få HR-støtte. Det viktigste IT-verktøyet for utøvelsen av linjelederrollen er

---

<sup>2</sup> Forsvarets HR-organisasjon er Forsvarets samlede HR-aktørene på de ulike nivåene.



FIF-applikasjonen som brukes til virksomhetsstyring og personellforvaltning. Det er dette som er linjeledernes HR-verktøy i denne studien.

Informantene er jevnt over tilfreds med FIF, og opplever at systemet stadig blir bedre:

Det er en del ting som er blitt mye bedre. For eksempel sånn som den nye FIF-ordningen med (...) at linjeleder ikke må inn å godkjenne hver eneste time. Det som går på fleks og under en dag, at det går automatisk, og det synes jeg er en styrke.

### **Brukervennlig HR-verktøy**

De fleste informantene uttrykker at «det letteste er å godkjenne FIF. «Ja, det er jo et tastetrykk», *«så er det veldig lite krevende (...) med den tekniske oppfølgingen og følge opp registrering i FIF, og godkjenninger og arbeidsplaner, og sånne ting. Det er mer rutinepreget»*. Det er fremdeles potensiale for at FIF kan forbedres og redusere behovet for fysiske registreringer:

For det hadde vært mye lettere hvis vi kunne hatt arbeidsprogrammet inne i FIFen, så hadde det vært mindre trykking og knot med den. I alle fall hvis du følger arbeidsprogrammet, som vi stort sett gjør. Så hadde det vært ingen godkjenning.

Informantene er ikke like tilfreds med EIC, som fungerer som et digitalt kommunikasjonsverktøy ved at man registrerer en sak, beskriver den og eventuelt laster opp vedlegg. Informantene *«opplever at den måten å kunne melde inn saker på fungerer relativt greit»*, men det tar for lang tid å få svar og det kan oppleves som *«hva skal jeg kalle det, sentralbordstyrt opplegg som ikke fungerer når vi driver operasjoner og operativt virke»*.

Det digitale verktøyet for håndtering av HMS er det informantene finner minst funksjonelt:

(...) det er nå SAP<sup>3</sup> vi har, og innenfor linjeleder så er vel kanskje den HMS-funksjonen den som jeg synes er den vanskeligste å forholde seg til og den dårligste.

---

<sup>3</sup> System Applications and products in Data processing. Modulbasert programvare.

Dersom linjeledere trenger veiledning i hvordan spesifikke HR-oppgaver kan håndteres, så er intranettsiden for linjeledere et sted hvor mye informasjon er gjort tilgjengelig. Informantene synes at siden inneholder betydelig relevant informasjon, men det er vanskelig å finne det man søker etter fordi «søkefunksjonen er veldig dårlig».

Å sørge for at linjeledere har gode, brukervennlige HR-verktøy kan ses på som en investering i linjelederes HR-rolle, og letter utøvelsen av HR-aktivitetene (Op de Beeck, Wynen & Hondeghem, 2015, s. 1906). Selv om HR-verktøy kan være svært nyttige for linjelederne, så uttrykker linjelederne at de foretrekker personlige relasjoner i sitt HR-arbeid.

(...) jeg tror de fleste, både HR-avdelingene og avdeling ute hadde satt pris på å ha en lokal personellansvarlig, som kjenner personellet og som kan følge de opp på en helt annen måte.

Informantene gir uttrykk for at de savner å ha lett tilgang på personlig støtte som kjenner avdelingens behov, og som raskt og enkelt kan bidra til å løse utfordringene linjeledere møter. I tillegg til at HR-verktøy er viktige for å lykkes som linjeleder, er også tydelige prosedyrer og veiledning om riktig utførelse av HR-oppgavene viktig for linjelederne (Bos-Nehles, 2010).

#### **4.2.4 HR-prosedyrer, veiledning og informasjon**

HR-prosedyrer og informasjon kan være nyttige hjelpemidler for linjeledere ved at de rettleder i håndtering av HR-oppgaver. I tillegg kan disse fortelle linjelederne hva som forventes av rollen og minimere individuelle tolkninger av HR-aktivitetene (Bos-Nehles, 2010). Linjeledere har anledning til å henvende seg til HR-rådgivere for veiledning og informasjon, men det er lagt opp til at de selv skal kunne løse HR-oppgaver. Informantene ble derfor spurt om er hvordan de på egenhånd kan få fatt i slike hjelpemidler.

#### **Selvhjelp**

Informantene forteller om hvordan og hvor de innhenter informasjon de trenger, og det synes å være noe forvirring om hvor informasjon kan hentes fra.

(...) jeg kunne tenkt å vite mulighetsrommet for hvordan jeg kunne gjort det lettere, og kanskje også sikrere på at jeg gjør det riktig. (...) men den

informasjonen tror jeg nok ligger tilgjengelig for meg, også er det bare for meg å finne tid og sted for å hente den ut.

Informanten virker usikker på om håndteringen av HR-oppgavene gjøres godt nok eller også korrekt, men vet samtidig at det finnes informasjon tilgjengelig om man tar seg tid til å lete etter den. Samtidig uttrykker også informanten at hen har nok kompetanse og informasjon til å løse HR-oppgavene godt nok, og ved å investere tid i å lete fram informasjon og veiledning vil HR-oppgavene kunne løses mer effektivt. Når informanten bare *tror* informasjonen er mulig å finne, så vet hen ikke hvor den er. Og når man også må «*finne tid og sted for å hente den ut*» virker det ikke som en enkel affære å finne nyttig og relevant selvhjelp. Samtidig kan det tenkes at informanten faktisk vet hvor informasjon kan fås tak i, men at den er krevende å finne, slik som dette utsagnet gir uttrykk for:

Nå har jo jeg såpass kompetanse etter hvert at jeg vet stort sett hvor jeg skal gå hen, men selv for meg så tar det mye tid og gå inn å lete der [intranett].

Forsvaret har en egen intranettside for linjeledere som er tematisk oppbygd, og det er mulig å søke etter konkret informasjon. Likevel synes det som at informantene er usikre på om informasjonen er oppdatert og relevant:

(...) man får ikke nødvendigvis opp det som er oppdatert (...). Sånn at man kan få helt utdatert informasjon like mye som informasjon som ligger på intranett som er på en måte er oppdatert og riktig. Det er ikke noe hierarki på hva du får opp først, sånn at det er vanskelig da å gå inn der og finne informasjon.

### **Lett tilgjengelig informasjon**

Enkelte opplever at de ikke har tid eller kan ta seg tid til å lete etter informasjon, men trenger en som kan bistå med dette:

(...) i en travel hverdag å drive og lete etter masse på intranett, og lese seg opp på alle sånne spissfindigheter, det funker ikke. Må ha en go-to-person.

(...) det er lett å peke på at arbeidshverdagen er så hektisk da. Det skjer så mye at vi har ikke overskudd – jeg har ikke overskudd til å holde meg oppdatert på alle områder.

Informantene gir klart uttrykk for at veiledninger og prosedyrer kan gjøres mer tilgjengelig slik at det raskt og enkelt kan fremskaffe, at «*det må være enkelt å finne*».

#### **4.2.5 Oppsummering av organisatoriske faktorer**

Forholdet mellom linjelederens utøvelse av HR-aktiviteter og ivaretagelsen av medarbeiderne er til gjensidig nytte; det er av stor betydning at linjeledere har oversikt over deres HR-oppgaver, at oppgavene er godt beskrevet, samt at det er tilrettelagt for gjennomføring (Purcell & Hutchinson, 2007, s. 3). De organisatoriske faktorene handler om omgivelsenes tilrettelegging for informantenes utøvelse av HR-oppgaver. På dette punktet uttrykker informantene tilfredshet med HR-støtten fra lokale HR-rådgivere. Samtidig mener de støtten gjerne kunne kommet tidligere enn den gjør, og de savner flere tilgjengelige HR-rådgivere å henvende seg til. Når det gjelder sentralisert HR-støtte, HR-senteret, har informantene varierende opplevelser. På den ene siden gir informantene uttrykk for et sterkt fagmiljø, mens på den andre siden så er det informanter som ikke har benyttet disse HR-tjenestene. Det synes å være en terskel for å kontakte HR-senteret forårsaket av kommunikasjonsutfordringer og opplevelsen av å ikke bli forstått. Videre gir informantene klart uttrykk for at de foretrekker HR-støtte fra HR-rådgivere som kjenner deres avdeling og behov, og som de har en personlig relasjon til. Når informantene ikke opplever å få den støtten de trenger så finner de andre metoder for å få informasjon og veiledning, her kalt uformell HR-støtte.

Bruk av uformell støtte synes å være mest utbredt blant operative ledere, og dette har nok en sammenheng med at de av informantene som er operative ledere oftere opplever kapasitetsutfordringer. Denne kapasitetsutfordringer synes å utgjøre en bekymring for at for mye tid må brukes på administrative oppgaver som heller burde vært brukt til operative leveranser. Informantene som har lederfunksjon i staber synes ikke å oppleve kapasitetsutfordringer på samme måte, men de opplever også å bruke mye tid på HR-oppgaver og administrative gjøremål.

De IT-baserte HR-verktøyene skal være tidsbesparende og forenkle prosesser for utførelsen av HR-oppgavene. Informantene synes at IT-verktøyene er blitt vesentlig bedre, og på noen områder bidrar de også til at linjeledere sparer tid.

Informantene mener likevel at det fortsatt er mye som kan gjøres for å forbedre verktøyene, men det synes ikke som at HR-verktøyene kan erstatte verdien av det å ha HR-rådgivere å støtte seg til.

HR-rådgivere brukes blant annet til å veilede om hvordan oppgaver skal løses og hvor linjeledere kan finne den informasjon de trenger. Mye av denne informasjonen er gjort tilgjengelig på internett og egne intranett sider, men informantene synes det vanskelig å orientere seg og finne oppdatert og relevant informasjon. Samtidig gir informantene uttrykk for at de ikke har tid til å lete og sette seg inn i all aktuell informasjon, men også at det kunne hjulpet dersom både informasjon og veiledning var enklere å finne.

Dersom linjeledere skal mestre sine HR-oppgaver trenger de at omgivelsene er tilrettelagt for dette, og dette har tydelig støtte i flere studier (Bos-Nehles, Van Riemsdijk & Looise, 2013; Bondarouk et al., 2018; Guest & Bos-Nehles, 2013; Vermeeren, 2014). Forsvaret har etablert en ny HR-organisasjon, og har blant annet utviklet informasjon, prosedyrer og HR-verktøy som skal støtte linjeledere. Likevel er det, som vi ser, mye som påvirker hvordan disse organisatoriske faktorene oppleves, og om tilretteleggingen fungerer slik den er tiltenkt. Denne studiens informanter har også meninger om hva de trenger av støtte for å kunne utføre HR-oppgaver og fylle linjelederrollen.

### **4.3 Behov for støtte og tilrettelegging**

I det foregående har studien belyst betydningen av individuelle og organisatoriske faktorer, altså faktorer som litteraturen viser er av betydning for linjelederrollen (Heider, 1958). I dette underkapittelet vil jeg sette søkelys på informantens egne behov for støtte for å gjøre HR-aktiviteter, og hvordan Forsvaret bedre kan legge til rette for dette.

#### **4.3.1 Behov for støtte**

Vi har tidligere sett på hvordan informantene opplever HR-støtten som Forsvaret tilbyr, men her er informantene spurt om hva som er god HR-støtte for dem.

Svarene er representert av disse utsagnene:

God HR-støtte for meg det er hvis jeg lett kan slå opp hvordan jeg skal gjøre ting, og hvis jeg ikke lett kan finne ut av det selv, så er det å kunne ringe noen for å få råd eller veiledning i hvordan jeg skal håndtere det.

God HR-støtte er tydelighet i regelverk. Jeg trenger støtte og (...) tydelighet i sånn her – dette er kravene til deg som linjeleder.

Informantene uttrykker at de har behov for enkelt å finne informasjon og regelverk, og at dette må være fremstilt på en tydelig måte som de kan forstå. Om informasjonen ikke er forståelig eller ikke funnet tilgjengelig, så trenger de å kunne spørre en person. Dette er funn som vi for så vidt har sett tidligere, men dette med tydelighet i «*kravene til deg som linjeleder*» uttrykker at informanten ikke opplever at det er konkret hva som forventes av utført av en linjeleder, og at rolleforståelsen er uklar. Informanten gir uttrykk for at det etter HR-transformasjonen er uklart hva som nå forventes håndtert av linjeleder og hva HR-organisasjonen ellers skal gjøre:

Jeg har opplevd at man har dyttet en sak mellom seg, der man mener at kanskje det her skal linjeleder ivareta. Hvor HR-medarbeider gir tilbakemelding om at det her gjør ikke HR-medarbeider lenger, det er en linjeleder-sak.

Dette finner også Thilander i sin studie av HR-transformasjon i den svenske Försvarsmakten, hvor kompanisjefer ikke visste hvem som besluttet hva innen ulike deler av personellområdet, som for eksempel rekruttering (Thilander, 2013, s. 171-172). Op de Beeck et al. (2015) peker på at dersom samarbeidet mellom aktørene som har HR-oppgaver skal fungere godt, er det nødvendig at aktørene har en klar forståelse av deres roller og fordelingen av ansvar, og de fant også i sin studie at dette er uklart. Videre fant de at forventningene til linjelederes ansvarsområdet overgikk linjelederes erfaringsnivå og kompetanse. Dette kan hovedsakelig forklares med organisatoriske faktorer som utilstrekkelig opplæring og utydelig informasjon og prosedyrer, men samtidig kan det skyldes at linjeledere opplever at de ikke får den støtten de trenger. Resultatet blir at HR-aktørene får forskjellig syn på disse faktorene og hva som forventes ivaretatt av dem (Op de Beeck et al., 2015, s. 1913).

### Økt arbeidsbelastning

Informantene uttrykker videre at HR-aktivitetene og de administrative oppgavene er såpass tilkrevende at de trenger hjelp med arbeidsmengden for å nå fastsatte mål:

(...) personell i funksjoner: støtte og administrasjon. Flere som kunne ta unna en del administrativt. Slik at vi som er linjeledere eller ledere kunne være til stede for personellet.

Jeg har ikke nok tid til å gjøre det [administrative oppgaver] fordi at alt blir lagt på meg og jeg må ta det, fremfor å ha en medarbeider som kan ta seg av de tingene for meg.

Hadde jeg hatt en person eller en funksjon som ivaretar det for meg, altså avgjørelsen vil alltid være på meg og det er helt greit, men selve hva skal jeg si saksbehandlingen, altså punsjingen, hvis du kan si det på den. Da hadde det gitt meg mye mere handlerom med tanke på tid til å drive operativt virke (...). Jeg skal jo levere en operativ leveranse. Det er jo derfor vi er her i Forsvaret.

Utsagnene uttrykker en opplevd økt arbeidsbelastning som følge av usikkerheten knyttet til egen rolleforståelse, som igjen kan resultere i at linjeledere gjør oppgaver som ikke er tiltenkt dem og dermed gir økt arbeidsbelastning. På en annen siden kan det også tenkes at linjeledere ikke har tilstrekkelig kompetanse og må bruke uforholdsmessig mye tid på å finne ut hvordan HR-oppgaven skal utføres. En annen forklaring kan være at linjeledere faktisk er tildelt flere og mer tidkrevende HR-oppgaver enn det som lar seg kombinere med deres primæroppgave, og at resultatet blir at arbeidsmengden blir for stor.

Gilbert et al. (2011) fant i sin studie at når HR-organisasjonen støtter linjeledere med informasjon og ekspertise, så kan det føre til reduksjon i opplevd tidsknapphet for linjelederne i dere utførelse av HR-oppgaver. Altså er det mulig å tenke seg at informantenes opplevde mangel på tilgjengelig tid kunne vært redusert om HR-støtten ble forbedret. Samtidig kan en oppfattelse av redusert arbeidsbelastning også bidra til at utførelsen av HR-aktivitetene blir bedre, fordi linjeledere trenger tilstrekkelig tid til effektivt å kunne utføre HR-oppgaver som er av kvalitet (Whittaker & Marchington, 2003).

HR-oppgaver varierer sterkt i grad av kompleksitet. Under intervjuene kommer det frem eksempler på hva informantene finner utfordrende og tidkrevende å håndtere. De områdene som peker seg mest ut er rekruttering av nye medarbeidere, varslingssaker, omstilling, konflikthåndtering og oppfølging av langtidssykemeldte. Disse områdene har det til felles at de ikke er rutinepregete og ikke oppstår ofte. De av informantene som har erfart slike saker forteller at de ikke har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere dem på en tilfredsstillende måte, «*det tar tid å sette seg inn i og det tar tid å holde seg oppdatert på*», og det gjør at de bruker mye tid på å håndtere:

Det snakker vi mye om (...). Altså muligheten for å trekke det [oppfølging av langtidssykemeldte] ut fra linjeleder igjen, selv om det var en del av HR-transformasjonen.

Spesielle saker, altså innenfor IA, sånn NAV-relaterte greier; Enten så må jeg ha personell i egen avdeling som kan støtte meg i den type arbeid eller så må dette leveres sentralt ifra.

Forskere som Renwick (2003) fremholder at linjeledere ofte mangler opplæring, kapasitet, og interesse for personalspørsmål, og dette samsvarer med funnene i denne studien når det kommer til informantenes beskrivelser av opplæring og kapasitet. Wanless (2003) peker på at når linjeledere mister eller får redusert den operative støtten de tidligere har hatt, så skaper det vanskeligheter som inkonsistent HR-praksis og en fare for kortsiktig handling som følge av linjeledernes samlede arbeidsbelastning og konflikt med andre lederoppgaver (Wanless, 2003). Denne studien har ikke sett etter slik inkonsistens og kortsiktige løsninger, men tematikken er å lese mellom linjene ettersom informantene gir klare uttrykk for opplevd økt arbeidsbelastning og at oppgaver kommer i konflikt med hverandre. Studiens funn antyder altså disse ringvirkningene, men er ikke tydelige om dette.

### **Muligheter for å lykkes**

En av informantene stiller likevel et tankevekkende spørsmål: «*Hvilke muligheter fikk man til å lykkes?*», og spørsmålet følges opp med en optimisme om at det fortsatt er mulig å foreta tiltak som kan gjøre linjeledere bedre i stand til å ivareta HR-oppgavene:



Det å se på hvilken informasjon ble egentlig gitt ut til de som skulle bli linjeledere, hvilken opplæring fikk de, hvilke muligheter for å lykkes fikk man da. Ja, og jeg tenker det er jo ikke for sent å gjøre det nå. Selv om det er fem år for sent så på en måte er det fortsatt mulig å rette opp det man kanskje kunne gjort.

Utsagnet kan også tolkes som en oppfatning om at det ikke er gitt tilstrekkelig informasjon og opplæring om hvordan og hvilke oppgaver en linjeleder skal håndtere, samt en forventning om at flere linjeledere tenker det samme om nettopp dette.

Flere studier (Renwick, 2003; Hope Hailey et al., 2005; Wanless, 2003) hevder at innføringen av konseptet HR-transformasjon resulterer i at linjeledere blir pålagt ekstra belastning som de ikke har tilstrekkelig opplæring, tid og interesse for å håndtere. Flere av funnen i denne studien støtter dette, og informantene har som vi har sett klare formeningene om hva slags støtte de har behov for.

Det skal nå handle om hva informantene mener Forsvaret kan gjøre for å legge til rette for linjelederes utførelse av HR-aktiviteter.

#### **4.3.2 Behov for tilrettelegging**

Thilander (2013) fremholder at det i enhver organisasjon er nødvendig å tydeliggjøre hvilke oppgaver som inngår i linjeleders ansvar overfor sine medarbeidere, og hvilken kompetanse som kreves for å kunne ivareta dette ansvaret. Han anbefaler derfor organisasjoner å fortløpende vurdere hvilken støtte linjeledere både generelt og spesifikt trenger for å innfri forventninger til rolle, ansvar, oppgave og kompetanse knyttet til arbeidsgiveransvaret (Thilander 2013, s. 258-259). Ved å gjøre dette kan organisasjon få muligheten til å gjøre tiltak som bedre legger til rette for at linjeledere mestrer HR-oppgavene og ivaretagelsen av sine medarbeidere.

#### **Kontroll over egne prosesser**

Informantene i denne studien har påpekt områder hvor slike avveininger trengs, og ett av disse handler om kontroll over egne prosesser der man er avhengig av andres innsats.

(...) det tror jeg er like mye fordi ting har endret seg over tid der også, og at de [HR-medarbeidere] får hele tiden også nye oppgaver som de enten skal

utøve, eller fratas oppgaver som går på det fullstendige bildet av prosessen. Altså at de mister egentlig kontroll på prosessen de også. Så, jeg tror at frustrasjonen skapes på samme grunnlaget som det gjøres hos meg, eller hos mine medarbeidere – at de har ikke noen påvirkningskraft, ikke sant. Det er noen andre som skal beslutte, og det er noen andre som må utføre. Og, det går litt på faglig integritet til syvende og sist.

Utsagnet oppfattes å dreie seg om en informants observasjoner av konsekvenser for HR-medarbeidere ved endring av oppgaver og prosesser, men med en parallell til informantens selv ved at «*frustrasjonen skapes på samme grunnlaget som det gjøres hos meg*». Det synes å handle om påvirknings- og beslutningskraft, eller mer konkret opplevelsen av mangel på dette, eventuelt kan det bunne i redusert oversikt over hvem som gjør hva. Dette tolkes å berøre aspektet samhandling mellom aktører med HR-oppgaver, og i den sammenheng er det relevant å ta med i betraktning at aktørene i stort er yrkesmilitære med et karriere- og profesjonsperspektiv. Forsvaret kjennetegnes ved å være en hierarkisk organisasjon med tydelige kommandolinjer som avklarer ansvarsområder, og som i tillegg bidrar til at man kan fatte raske beslutninger. Dette handler også om at linjeledere har oversikt over eget handlingsrom og vet når det kreves en beslutning fra høyere hold. På denne måten er det et etablert og innøvd handlingsmønster som bygger på at man som leder skal evne å agere i reelle situasjoner, slik som offiserene er trent og utdannet til. Det kan, i følge Thilander (2013), i slike situasjoner føre til at linjeledere ser annerledes på oppfølgingen av HR-området.

Forsvaret, som et militært system, er tidligere blitt betraktet som en institusjonell logikk (Thornton & Ocasio, 2008), kan man også se linjelederens handlinger som en institusjonell logikk ved at organisasjonsforestillinger og lederrollen utgjøre en institusjonell virksomhetslogikk; en stridsbasert logikk. I en stridsbasert institusjonell logikk er det forventet at lederne er krigere, ikke administratorer, og i krigerrollen vil lederen motta den administrative støtten som trengs for å kunne være sjef og samtidig lede i strid (Thilander, 2013, s. 231). Det er nærliggende å tro at yrkespraktiseringen eller «*den faglige integriteten*» gjenspeiler militær virksomhet, som det å håndtere usikkerhet og krevende situasjoner hvor man må raskt tilpasse seg og treffe beslutninger som er tilpasset situasjonen. Da snakker man ikke om detaljerte veiledere og prosessbeskrivelser, men man anvender det

man har trent og øvd på, såkalt stridsledelse, med en forventning om at stabsfunksjoner tar et betydelig ansvar (Thilander, 2013, s. 231).

### Valg av konsept

Denne institusjonelle logikken, og den stridsbaserte logikken, kan også knyttes til det som kan tolkes som en skepsis til valg av konseptet HR-transformasjon i en beredskapsorganisasjon som Forsvaret, hvor man må være forberedt til å håndtere kriser, konflikt og krig:

(...) som en operativ sjef i Luftforsvaret som også skal være flygende, så har det blitt for mye [HR-oppgaver]. Men, jeg tror jo at hele HR er skadelidende av at konstellasjonen er sånn da. Skulle jeg gjort det ordentlig, HR-jobben, i tillegg til å ha sjefsrollen, så kunne ikke jeg ha fløyet.

(...) det er det jeg mener er problemet, at man ikke innser at det er en grunn til at vi har HR, og det er en grunn til at vi har logistikk i nærheten av oss. Det er for at vi [operative ledere] skal slippe å drive på med det. Slippe saksgang og saksarbeid, men heller ta avgjørelser på det, og så er det andre som fikser det for oss. Men nå må vi fikse det selv, og da bruker vi for mye tid på det i forhold til de operative leveranser.

Utsagnene gir klart uttrykk for at informantene opplever at HR-oppgavene krever tid og oppmerksomhet som er vanskelig å kombinere med primæroppgavene. Dette kan tolkes som at tilretteleggingen for linjeledere, og da spesielt operative ledere, ikke er tilfredsstillende. Om behovet for tilrettelegging er «andre som fikser det for oss» eller forhold knyttet til individuelle og organisatoriske faktorer, er vanskelig å si. Likevel tyder dette på at det kan være tilrådelig, fra tid til annen, å gjøre avveinger av hvilken støtte linjeledere generelt trenger.

Samtidig er det verd å merke seg at informanter også opplever at HR-transformasjon har bidratt til positiv utvikling, og enkelte synes å finne det naturlig at Forsvaret tilpasser organisasjonen slik «sivile» organisasjoner gjør:

(...) der har det vært en endring fra før, så gjorde personelloffiseren veldig mye av det [HR-oppgavene], men i dag så må lederen gjøre en større del av det. I det sivile så er det helt vanlig at lederne gjør en større del av det. (...) Jeg vil ikke tilbake til der vi var før, jeg tenker at det heller ikke er riktig vei å gå. Men det er noen deler ved HR-transformasjonen som er utfordrende.

## Evaluering av HR-transformasjon

Konkret hva som er utfordrende med organiseringen av HR-oppgavene etter HR-transformasjon synes å være et tema som informantene er opptatt av.

Informantene savner en grundig evaluering etter HR-transformasjon som kan konkretisere hva som bør endres og forbedres for å tilpasse og tilrettelegge etter dagens virkelighet:

Det er fremdeles ikke tatt tak i disse evalueringene. Altså, brukes det til noe, lurer jeg på? Burde de kjørt ut en sånn skikkelig ny runde? (...) Der du får et bedre bilde på hvordan er dette egentlig ute. Fungerer det, og hva er det som ikke fungerer?

(...) jeg vet jo Steria-rapporten sammenlignet oss med et oljeselskap og litt sånn, men, det er jo en faktor som ofte de glemmer og det er krigsbiten som forsvinner ofte i HR. Vi blir jo nå sett på av HR, på transaksjoner og fredstidsløsninger. Det er jo en annen bit også, som er den krigs-messige biten som faller bort. Som ikke er med lenger, som vi blir veldig dårlig på. Som er en utfordring. Så, ja vi har jo mistet noen ting, men så er spørsmålet om vi får mer operativ evne i andre enden. Tar du ut 14 HR-medarbeidere og gjør de om til operativ. Det er jo det du har gjort. Så skal det gi mer «bigger bang for the bucks» i andre enden.

Måten Forsvaret har valgt å oppnå «bigger bang for the bucks» og økt operativ evne, som innebærer at linjeledere har en sentral rolle, har videre gjort at informantene undres over hvorfor de ikke ble spurt om hvordan det vil være for linjeledere å få flere oppgaver:

(...) det som forundrer meg litt i de prosessene som går (...) at utvidelse av linjelederopp gavene det skjer i veldig stor grad uten dialog mot brukerne.

Det at når man setter i gang nye konsept, så prater man ikke med brukeren før man iverksetter konseptet. Det gjelder egentlig alt, og når du ikke prater med de det slår (...), da kommer du ut med et konsept da, som etter min mening får motsatt virkning. Jeg hadde mere tid til operativt virke før enn det jeg har nå.

Retorikken blant forkjemperne for HR-transformasjon er utvetydig positiv for endringer innen linjelederes HR-ansvar (Keegan & Francis, 2010). Linjeledere skal gjennom konseptet få tilgjengelig, enklere og mer kompetent HR-støtte (Thilander, 2013). Dette kan ha ført til at man ikke har sett behov for å involvere linjeledere ved valg av konsept, fordi man allerede var overbevist om at

endringene ville være til det beste for alle parter. Samtidig kan manglende involvering av linjeledere, føre til at linjeledere ikke endrer måten å samhandle i HR-arbeidet, og derfor forsøker å opprettholde det gamle og kjente, eller også etterspør bedre tilrettelegging (Thilander, 2013).

Thilander (2013, s. 243) fremholder at HR-transformasjonen og jakten på strategiske og effektive HR-aktiviteter gir behov for en sjefstransformasjon. I utgangspunktet var det forventet at HR-funksjonene og HR-organisasjonen måtte endre seg, men så viste det seg at dette også gjaldt linjeledere. HR-transformasjon skulle altså forenkle HR-prosessen for linjeledere, men linjeledere er i praksis blitt et middel for HR-transformasjonen (Thilander, 2013, s. 243-244).

Dersom linjeledere skal være et middel i HR-transformasjonen og sette organisasjonsideer ut i livet, så bør de samtidig duge til dette. Ifølge Røvik (2016, s. 325) må en dugelig person ha kunnskap, mot, tålmodighet og styrke. Når man overfører dette til linjeledere, vil de ha behov for tilstrekkelig kompetanse til å oversette HR-praksiser og utføre HR-aktivitetene slik det er tenkt og designet i konseptet HR-transformasjon; linjeledere trenger translatørkompetanse. Som Røvik (2016, s. 321) beskriver, kan dårlig oversettelsesarbeid skyldes mangler ved introdueringen av en konkret idé i en organisasjon. Funn i studien tyder på at organisasjonsideene til HR-transformasjon er tatt inn i organisasjonen, men ikke fullt og helt tatt i bruk av informantene (frikoblet) eller valgt bort (frastøtt). Det at informantene ikke føler seg involvert i prosessen hvor ideene til konseptet HR-transformasjon skulle iverksettes, hvor linjeledere oppfattes å ha en sentral rolle, kan tyde på at Forsvaret ikke i tilstrekkelig grad har vært bevisst at ideer bør oversettes til noe konkret som legger til rette for at linjeledere kan ta dette i bruk.

#### **4.3.3 Oppsummering av støtte og tilrettelegging**

Informantene forteller at god HR-støtte er å ha lett tilgang på noen å spørre, tydelighet i regelverk og lett tilgjengelig informasjon, samt å vite hva som tilligger deres rolle og ansvarsområde. Linjeledere som har fått en klar definisjon av rollen (McConville, 2006) og tydelige forventninger til rollens ansvar og myndighet, vil, i følge Renwick (2003), utføre HR-oppgaver av høy kvalitet dersom de har fått tilstrekkelig opplæring og trening. Når det kommer til opplæring oppfattes informantene å være usikker på om de har mottatt nok trening

og opplæring generelt, men de gir særskilt uttrykk for ikke å strekke til innen mindre rutinepregede områder.

Videre har informantene behov for å beholde oversikt i prosesser hvor andre aktører er delaktige, slik at de kan unngå å miste kontroll. Dette gjelder spesielt hvordan informantene skal mestre både primæroppgaver og HR-oppgaver i krevende situasjoner som en krise eller tilsvarende. I slike situasjoner synes det å være en oppfatning av at det vil være utstrakt behov for støtte, slik at linjeledere kan prioritere det operative arbeidet.

Det kan synes fornuftig å sette av tid til å vurdere og evaluere hvilken støtte og tilretteleggelse linjeledere trenger. Da kan man ta hensyn til roller, ansvar, oppgaver og kompetanse linjeledere har behov for få å utføre HR-aktiviteter som er knyttet til arbeidsgiveransvaret (Thilander, 2013). Samtidig kan det også være betimelig å vurdere hvilken støtte som er mest hensiktsmessig, enten det er støtte gjennom fellestjenester eller lokal HR-støtte, eller begge deler. Vil det være mer hensiktsmessig å ha en større andel lokale HR-medarbeidere som kjenner avdelingens virksomhetsområde, og kan bidra med kunnskap og kompetanse som bedre treffer linjeledernes behov? Eller er det mer formålstjenlig å plassere HR-ressursene sentralt, hvor man har samlet kunnskap og ekspertkompetanse om lover og regler innen forskjellige HR-områder?

Informantene ønsker å bli involvert i endringsprosesser som berører dem, slik at de får komme med innspill på hva de trenger og hvordan Forsvaret kan legge til rette for utøvelsen av HR-aktivitetene og ivaretagelsen av deres medarbeider, og samtidig kan ivareta sine primæroppgaver.

## 5 Drøfting av betydningsfulle funn

I dette kapittelet vil jeg drøfte de viktigste funnene knyttet til individuelle og organisatoriske faktorer av betydning for informantene. I forrige kapittel ble alle studiens funn presentert, analysert og drøftet i lys av studiens teoretiske rammeverk, men her fremheves de mest betydningsfulle funnene. Først ser vi nærmere på linjelederens motivasjon for å gjøre HR-oppgaver og deretter deres ønske om personlig HR-støtte. Til slutt presenteres betraktninger om betydningen av tvetydighet eller uklarhet i deres HR-rolle.

### 5.1 Motiverte linjeledere

Renwick (2003) og Cooke (2006) finner i sine studier at linjeledere ofte ikke har tilstrekkelig kapasitet, opplæring og interesse for HR-spørsmål, og at de kanskje ikke ønsker å ha HR-ansvar i det hele tatt. Hope-Hailey, Farndale og Truss (2005, s. 64) hevder at linjeledere hverken er kapable til eller motivert for å ta på seg ansvaret med å håndtere HR-oppgaver. Begge funnene står i kontrast til denne studiens utvalg av informanter, som tydelig uttrykker at det er viktig for dem å ivareta sine medarbeidere og legge til rette for at de kan utføre jobben sin gjennom HR-aktiviteter. Dette kan ha en sammenheng med Forsvarets prosesser for seleksjon av ledere, hvor målinger og kartlegging av personlighetstrekk brukes til å avdekke karakterstyrker som passer med Forsvarets kjerneverdier (respekt, ansvar og mot) og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (Johansen, Fosse & Boe, 2019, s. 98-99). Gjennom grundige prosesser selekterer og utdanner Forsvaret ledere som tar «ansvar for seg selv og andre, for oppdrag, personell, ressurser, miljø og resultater – i medgang og motgang» (Forsvaret, 2020, s. 6). I tillegg har veiledning og lederutvikling gjennom karrieren betydning, og bidrar til at informantene faktisk er opptatt av medarbeidernes jobbtilfredshet.

#### Administrativt arbeid

På den annen side uttrykker flere informanter at det er unaturlig å ivareta så mange HR-oppgaver de opplever å ha, og at det blir for mange administrative gjøremål. Dette viser at informantenes motivasjon handler mer om relasjonen til sine medarbeidere enn selve HR-oppgavene. Samtidig kan dette være to sider av samme sak fordi linjelederne får misfornøyde medarbeidere om HR-oppgavene ikke blir gjort, når dette for eksempel fører til feil lønn eller uoppgjorte reiseregninger. Dette kan også ses i sammenheng med funnene til Kuvaas og

Dysvik (2016) om økte arbeidsprestasjoner hos medarbeidere som opplever å bli investert i av sine ledere og som opplever en stor grad av støttende lederstil (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 232-233). Denne støttende ledelsen oppstår når lederen er opptatt av medarbeidernes bidrag til organisasjonens ve og vel, og medarbeiderens trivsel. En del HR-aktiviteter har både direkte positive og indirekte virkninger på medarbeiderne. Poenget er at linjeledernes omsorg for sine medarbeidere fører til motivasjon for de HR-oppgavene som gagnar medarbeideren eller forhindrer en negative konsekvenser for dem. Dette betyr at informantene som er genuint opptatt av sine medarbeideres jobbtilfredshet, kan oppleves som støttende og derfor også erfare at HR-aktivitetene fungerer godt. Dette kan i det minste gjelde for HR-aktiviteter som bidrar til at linjelederen kan drive en støttende ledelse. Videre kan denne studiens linjeledere ha erfart at deres medarbeidere presterer godt når forholdene blir lagt til rette for dem og når de aktivt følges opp. Slike prestasjoner er linjelederne helt avhengig av for å lykkes med sine oppdrag.

Ulrich og Brockbank (2007) fremholder at linjeledere har det endelige ansvaret for å godkjenne og utføre HR-oppgaver, men dette vil bare fungere så lenge linjeledere er bevisste sitt ansvar (Ulrich & Brockbank, 2007, s. 80). Denne studiens informanter beskriver et gap mellom HR-aktiviteter de har tid til og er motivert for, og deres faktiske pålagte HR-oppgaver (se kapittel 1). Som vi har sett har dette ført til at enkelte søker uformell HR-støtte utenom leveransmodellen og finner andre måter å løse sine HR-utfordringer på, eller mener at noen «andre» burde ta seg av enkelte oppgaver.

En årsak til at man søker uformell HR-støtte eller ønsker å forskyve HR-oppgaver til «andre» kan være erfaring fra tiden før HR-transformasjonen, da dedikerte HR-medarbeidere gjorde flere av disse HR-oppgavene. Med denne erfaringen kan det ikke bare være vanskelig å endre arbeidsvaner og -metoder, men også krevende å finne motivasjon til å tilegne seg kompetansen til den nye linjelederrollen.

En annen motivasjon til å ta snarveier i form av uformell HR-støtte er en opplevelse av tiden ikke strekker til. Enkelte ganger kan dette henge sammen med manglende kompetanse i mer flyktige eller komplekse temaer, men det kan også være at oppgaven tar forholdsvis lang tid å gjøre selv om kompetansen er



tilstrekkelig. Det er en krevende å balansere linjelederens oppgaver, og HR-oppgavene kan være de oppgavene som er lettest å overlate til andre. Kanskje spesielt fordi de tidligere ble gjort av andre.

Dette kan videre ses som en del av et større institusjonalisert rammeverk eller institusjonelle logikker, som består av forskjellige regler og prosedyrer knyttet til konkrete sammenhenger (Thilander, 2013). Handlinger og samhandlinger linjeledere har med andre HR-aktører kan ikke bare ses som et resultat av den enkelte aktørs handlinger, men må ses som institusjonaliserte handlings- og samhandlingsmønstre basert på tidligere erfaringer (Boglind et al., 2013, s. 185). Et eksempel kan være at en linjeleder tidligere har mottatt utstrakt støtte fra en HR-rådgiver til å håndtere en vanskelig personalsak, og dette kan skape en forventning om tilsvarende støtte for senere utfordringer. Det vil si at institusjonelle logikker om hvordan man vanligvis løser utfordringer, kan føre til at nyere HR-praksiser ikke tas i bruk og det oppstår dekobling. Slike følger kan sannsynligvis forekomme selv om linjeledere er høyst motivert for å ivareta sine medarbeidere, men det er samtidig nærliggende å tro at motiverte linjeledere vil søke mot tilstrekkelig HR-kompetanse og kunnskap om hvordan HR-oppgaver skal håndteres.

Linjelederens motivasjon er en vesentlig faktor for at linjeledere skal lykkes overfor sine medarbeidere, og vi har nå sett på flere sider av dette. Boxall og Purcell (2011) hevder at linjeledernes evner og muligheter er vel så viktige faktorer i AMO-teorien, og alle disse tre faktorene må være til stede (Boxall & Purcell, 2011, referert i Ozcelik & Uyargil, 2015, s. 289). Altså er det ikke tilstrekkelig at linjeledere bare er motivert for å gjøre HR-oppgaver. Linjelederens evner må være tilpasset systemet de skal virke i, eller motsatt. Denne studiens linjeledere peker på at det er et gap mellom deres egne evner og deres muligheter til å lykkes som bidragsyttere i HR-leveransemodellen. Selv om det lages mange og gode verktøy som linjeledere generelt skal kunne bruke vil det nok alltid eksistere et behov for å støtte linjelederne. Denne støtten vil variere like mye som linjelederne selv, og noe av støtten må derfor kunne betegnes som personlig støtte.

## 5.2 Personlig støtte

Konseptet HR-transformasjon og omorganiseringen av HR-funksjonene har ført til at linjeledere først og fremst skal søke HR-støtte ved å bruke selvbetjeningsløsninger som EIC. I andre rekke kommer HR-støtte gjennom direkte kontakt med sentralisert HR og ekspertenheten. Informantene i denne studien uttrykker at de bruker disse selvbetjeningsløsningene av og til, men at de primært foretrekker HR-støtte fra lokale HR-rådgivere når de trenger råd og veiledning i sine HR-utfordringer. Det er viktig å understreke at informantene ser nytten av selvbetjeningsløsninger til ulike formål, og ønsker at disse videreutvikles til å bli bedre HR-verktøy. De opplever likevel at det er raskere, enklere og mer presist å kunne henvende seg til personer som kjenner avdelingen og deres utfordringer.

Aller helst skulle flere informanter gjerne blitt avlastet ved at andre, som HR-medarbeidere, utførte noen administrative oppgaver. Det er forståelig at personlige relasjoner til lokal HR-støtte, slik de en gang hadde, trolig ville gjøre det enklere å behandle sensitive saker. Noen linjeledere får også ekstra støtte fra HR-medarbeidere de kjenner og som har fortsatt å gjøre de administrative oppgavene de ikke lenger selv skulle utføre. En annen mulig årsak til at linjeledere fortsetter å henvende seg til lokal HR-støtte beskrives av studiene til Op de Beeck et al. (2015) og Maxwell og Watson (2006). HR-profesjonelle har nemlig høyere forventninger til hva linjeledere mestrer enn det de faktisk presterer. Dersom dette også er tilfelle i Forsvaret, tar HR-medarbeidere det for gitt at linjeledere mestrer tildelte HR-oppgaver, og investerer ikke tid i å forsikre seg om de faktisk får det til. En konsekvens av dette blir at linjelederne kan oppfatte et fravær av HR-støtte som likevel er innenfor rekkevidde. Siden de har bekjente som er tilgjengelige, etablerer de uformell og personlig HR-støtte.

En annen forklaring på hvorfor linjelederne i større grad enn ønskelig søker mot personlig HR-støtte er endringen fra de personlige til de mer upersonlige HR-tjenestene etter HR-transformasjon. Linjelederne beskriver at det er vanskelig å stille gode spørsmål, få svar i tide eller å kommunisere presist med anonymiserte mennesker bak en selvbetjening. I en *Shared Service*-organisasjon skal sentrale HR-funksjoner håndtere spesifikke saker eller problemstillinger, og på denne måten har HR-støtten som funksjon mistet et viktig relasjonelt perspektiv.

Da dreier det seg mindre om hvem som leverer tjenestene, og mer om den standardiserte måten HR-tjenestene leveres på. Slike standardiserte prosesser bryter med hvordan linjeledere har jobbet tidligere, og det oppstår et utilfredsstilt behov for å finne nye grensesnitt mellom de ulike HR-aktørene.

Med konseptet HR-transformasjon forsøker man å kontrollere, effektivisere og endre samspillet mellom linjeledere og HR-aktørene etter universelle «*best practice*» ideer. Disse ideene handler om at det finnes en beste og mest effektive måte å organisere HR-aktiviteter etter, og det resulterer i at man imiterer andre organisasjoner som man sammenligner seg med, som oppfattes å få til en «*best practice*». Hovedårsaken er vanligvis at man forsøker å oppnå kostnadseffektivitet ved å innføre avklarte prosesser, bedre styring, kontroll og mer koordinering – det Boglind et al. (2013, s. 146) kaller en «HR-fabrikk».

Forsvaret gjorde på kort tid en stor endring innen HR-området, og man reduserte HR-medarbeiderne med 30% og introduserte systemer som skulle veie opp for dette. HR-porteføljen ble fordelt slik at linjeledere fikk flere HR-oppgaver, og det sier seg selv at linjeledere ville trenge tid og hjelp til å forstå de nye grensesnittene og bli satt i stand til å løse sine nye oppgaver. Selv etter seks år oppgir flere av informantene at den nye måten å samhandle med HR-funksjoner er utfordrende fordi de synes det er uklart hvem som har ansvar for hva, samtidig som de er gjensidig avhengig av hverandre. Dette behovet for HR-støtte og temaet brukervennlig HR har Kuvaas og Dysvik (2016) forsket på etter at de avdekket sterk sammenheng mellom lederes behov for HR-støtte og effekter av HR-tiltak (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 233). Brukervennlig HR eksisterer når linjeledere opplever at HR-aktivitetene bidrar til at lederen og medarbeiderne får utført sitt oppdrag. Brukervennlig HR er spesifikt definert som støtten HR yter til linjeledere i praktiseringen av linjelederoppgaver, og denne støtten bør være tilpasset de lokale behovene. Kuvaas og Dysvik fant at de som utfører HR-funksjoner bør ha nær kontakt til linjeledere for å kunne påvirke innretningen og utformingen av HR-aktivitetene. De er også mest effektive fordi de har inngående kunnskap om lokale forhold og kjenner medarbeiderne best (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 237). Det er denne type støtte informantene sier de trenger, men denne støtten tilhører fortiden og passer ikke inn i konseptet HR-transformasjonens effektiviseringsmål.

HR-litteraturen er ofte normativ og beskriver idealtilstander som avviker fra virkeligheten (Kuvaas & Dysvik, 2016). Idealmodellen som presenteres av Ulrich og Brockbank (2007) stiller krav til HR-rollen som funksjonell ekspert og de mener at man vil ikke vil klare å få til en «*best practice*» dersom disse ekspertene ikke har nok kunnskap om hvordan HR-aktivitetene faktisk virker (Ulrich & Brockbank, 2007). Det betyr at HR-funksjonene bør tilegne seg inngående kunnskap om hva HR-aktivitetene de utøver vil gi av resultater, og hva HR-aktivitetene har å si for medarbeidernes prestasjoner. Det er sannsynligvis for mye forlangt at linjeledere skal klare å tilegne seg forskningsbasert kunnskap om HR-aktivitetene de utfører, men det er naturlig at HR-rådgiverne kan støtte linjeledere med slik kunnskap. På en annen side vil dette sannsynligvis kreve at linjeledere har god tilgang til HR-medarbeidere som har tid til å gi tilpasset kunnskapsoverføring. Informantene i denne studien etterspør ikke forskningsbasert kunnskap om årsakssammenhenger mellom HR-aktiviteter og medarbeidernes prestasjoner, men vil heller ha lokal veiledning som er tilpasset deres behov. Dette indikerer at en tettere kobling mellom linjeledere og HR-medarbeidere med kunnskap om lokale HR-relaterte forhold vil kunne gi bedre og mer effektiv HR-støtte.

### **5.3 Uklar rolle**

Ved innføringen av konseptet HR-transformasjon fikk Forsvaret en ny leveransemodell som også endret HR-funksjonene og dette endret samtidig innholdet i rollene. Selv om organisasjonsendringene ble gjort innen rammen av allerede etablerte roller og ansvarsområder, fikk både linjeledere og HR-medarbeidere organisasjonsroller definert av de aktivitetene de skulle håndtere. Denne studien viser at det har oppstått ulike forventninger til de enkelte HR-rollene og at det mangler omforent og definerende informasjon om de endrede rollene. Det kan naturlig nok oppstå rolletvetydighet eller rollekonflikt når forventningene knyttet til de endrede roller ikke oppfylles. Linjeledere i studien har eksempelvis forventet at flere HR-oppgaver håndteres av andre HR-funksjoner enn det leveransemodellen har lagt opp til. Det er konkrete HR-oppgaver som linjelederne ikke vet at de er forventet å gjøre, slik som å håndtere varslingsaker eller å drive rekruttering. Dette bekreftes implisitt ved at det ikke

har vært gitt opplæring i denne type prosesser i linjelederkurset, og at man kanskje ikke har oppdaget at det finnes veiledere på fagsidene om dette.

Samtidig kan det også oppfattes som at enkelte fortsetter sin praktisering som før, uten å innta den endrede rollen, og blir forvirret når de øvrige HR-funksjonene ikke gjør det de gjorde før. Videre tyder funnene på at HR-arbeid er utfordrende for linjeledere når de må balansere konkurrerende interesser fra flere aktører. I tillegg til å være den som gjør mange HR-oppgaver, har linjeledere også andre roller som skipssjef, prosjektleder eller være den som legger til rette for endring. Alle disse rollene kan til sammen føre til uforenelige forventninger som gir rollekonflikt, og forklarer hvorfor linjeledere uttrykker at rollene er uklare.

Tidligere forskning har vist at opplevd rollekonflikt gir en rekke uheldige konsekvenser. Det kan føre til at linjeledere får økt arbeidsmengde fordi de bruker tid på å forstå rollen siden de ikke er trygge på hva som er forventet, og kan samtidig mangle forståelse for kravene til oppgavene (Gilbert et al., 2015, s. 605). Denne studien har vist at uklarhetene gjør at linjeledere ikke tar eierskap til HR-oppgaver og heller sender oppgaven videre til andre, eller ikke håndterer dem i det hele tatt. I tillegg kan det tenkes at slike uklarheter fører til medarbeidere som ikke vet hvem de skal henvende seg til for en rekke HR-spørsmål. Man kan ane konturene av en lang liste over uheldig ringvirkninger, og dette uttrykker at det er svært viktig å rydde opp i rolleklarheter.

Forsvaret har organisert og strukturert HR-området i tråd med konseptet HR-transformasjon, og har beskrevet en leveransemodell som også tar for seg ulike HR-funksjoner (Forsvaret, 2016). Linjelederen er sentral i utførelsen av HR-oppgaver, men leveransemodellen utelater likevel å beskrive linjelederrollen og hvordan denne passer sammen med de andre HR-rollene. Linjeleder (leder i modellen) er kun nevnt med to setninger som forteller at linjelederens verktøy er *Manager Self Service* (MSS), EIC, e-post og telefon. Denne mangelen på beskrivelse av linjelederens HR-rolle i et grunnlagsdokument kan ha gitt uheldige effekter for innføringen av det nye konseptet. På en side kan det tenkes at de andre rollene utvikles uten tanke på linjelederrollen slik at den kumulative belastningen på linjeleder som HR-rolle står i ubalanse med resten av lederens ansvar. På den annen side kan mangel på oppmerksomhet på linjelederrollen både føre til at

rollen i seg selv ikke utvikles til å passe med resten av leveransemodellen, og ellers at forventningene til linjelederen blir uklare. Mangelen på inkludering av linjelederens HR-rolle i leveransemodellen kan derfor være en bakenforliggende årsak til at linjelederne og informantene i denne studien ikke har fått tydelig avklarte HR-rolle.

Kanskje handler dette ikke bare om at linjeleder er utelatt fra leveransemodellen, men også at leveransemodellen beskriver hva og hvem man vektla da konseptet skulle innføres. Dette kan tyde på at Forsvaret har vært opptatt av å få på plass de korrekte brikkene slik de står beskrevet i idealmodellen til Ulrich og Brochbank, og viet mindre oppmerksomhet til de effektene og resultatene den nye HR-organiseringen skulle gi. Dette kan gi undring om fokuset på «oppskriften» i HR-transformasjonen er et uttrykk for isomorfisme, men det er i seg selv utenfor studiens problemstilling.

Et annet forhold som kan gi opplevelse av uklare roller er mangel på tydelige krav til rollen. Informanter peker på at linjeledere burde ha fått mer informasjon og opplæring etter implementeringen av HR-transformasjon, nettopp for å klargjøre hva som ble endret. I tillegg til tydelige HR-policyer og prosedyrer, ville dette trolig kunne bidratt til en roledifferensiering som tydeliggjør hvem som har ansvar for hvilke HR-oppgaver. På den annen side kan den institusjonelle stridsbaserte logikken være så fundamental at linjeledere føler seg forpliktet til å innrette arbeidshverdagen mot avdelingens oppdrag. Dette kan bety at selv om det er gode prosedyrer og rolleavklaringer må det likevel mer til for å endre innlærte handlingsmønstre. Dette kan være en naturlig forklaring på at det oppstår dekobling, altså at linjeledere finner andre løsninger til sine HR-utfordringer.

Den stridsbaserte logikken synes også å tre frem når informantene uttrykker at *«det [HR-oppgavene] tar vekk fokus fra det du egentlig skal gjøre ...»*. HR-organiseringen er endret og linjelederen har fått en ny rolle som HR-ressurs. Dette kan oppleves å stå i konflikt med den stridsbasert konteksten uttrykt gjennom Forsvarets kjerneoppgaver. Tidligere forskning innen HR har ofte ikke undersøkt kontekst, men har i større grad vært opptatt av design og kvaliteten knyttet til HR-aktiviteter (Wright & Nishii, 2013; Ozcelik & Uyargil, 2015). Informantene trekker likevel frem kontekst og undres over om dette forholdet er vurdert i

innføringen av HR-transformasjonen. Når HR-oppgavene forstyrrer oppmerksomhet på avdelingens oppdrag blir det naturlig å tenke at linjelederens arbeidsbelastning knyttet til både oppdragsløsning og HR-rollen til sammen blir så stor at det ikke er mulig å mestre begge. Når linjelederrollen ikke er klart definert vil HR-rollen kunne oppleves som en irriterende forstyrrelse, selv om linjelederen faktisk skal utøve denne nye rollen også. Dersom begge roller ikke ses i sammenheng når det stilles krav til linjelederne vil det være vanskelig å lykkes som linjeleder og den militære oppdragsfokuserede konteksten vil kunne bidra til at HR-rollen virker uklar.

Siden forskningen så tydelig viser at linjeledere har en avgjørende betydning i utførelse av HR-aktiviteter (Bos-Nehles, Van Riemsdijk & Looise, 2013; Purcell & Hutchinson, 2007; Gilbert et al., 2015), vil man kunne oppnå bedre HR-opplevelser for både medarbeidere og linjeledere om de ulike HR-rollene og deres betydning er avklart, samt at HR-tjenestene er tilpasset konteksten.

#### **5.4 Oppsummering**

Jeg har gjort rede for linjelederens motivasjon til å gjøre HR-oppgaver, diskutert linjelederens ønsker om personlig HR-støtte, samt belyst uklare HR-roller. Disse faktorene er av stor betydning for hvordan linjeledere utfører HR-aktiviteter, og dermed hvordan organisasjonen behandler av sine ansatte for å oppnå organisasjonens resultater.

Et betydningsfullt funn er at linjelederne kommuniserer høy motivasjon for å ivareta sine medarbeidere. Genuint motiverte ledere forklares med Forsvarets seleksjon og lederutdanning, og gjennom omsorg og støttende ledelse gjør de gjerne mange HR-oppgaver. Det er likevel motstand mot noen oppgaver, kanskje som følge av arbeidsvaner og erfaringsbaserte rutiner, og kombinert med tidspress gir dette behov for å ta snarveier slik at det oppstår dekobling.

Linjelederne kommuniserer behov for en mer personlig HR-støtte. Her har HR-transformasjonen ført til rendyrkede funksjoner som står i kontrast til funksjonelle relasjoner til lokale HR-medarbeidere. Relasjonene til personlig HR-støtte senker terskelen for å be om og få denne støtten, og behovet fører til dekobling gjennom uformell støtte, fordi kommunikasjonen med sentralisert HR oppleves som

vanskelig. Det ytres behov for brukervennlig HR og kortere distanse til inngående fagkunnskap.

Linjeledere uttrykker at det deres rolle er uklar, og det påpekes at linjelederrollen ikke er beskrevet i grunnlagsdokumentet Leveransemodellen. Dette kan ha gitt uklare forventninger til linjeledere for alle HR-aktører og ufullstendig utvikling av disse andre HR-rollene. Videre kan et fravær av oppmerksomhet mot linjelederrollen i HR-transformasjonen ha gitt manglende eierskap hos linjelederne og lite utvikling av rollen og krav til denne rollen. Det kan tenkes at linjeledere derfor opprettholder tidligere praksis, og når det oppstår konkurrerende interesser vil man som linjeleder i en militær kontekst ikke bare nedprioritere HR-rollen, men også irritere seg over at HR-rollen tar bort fokus fra «*det de egentlig skal gjøre*».

Forsvarets motivasjon for endring og målsetting om bedre resultater kan knyttes til antakelsen om at det finnes en universell beste måte å gjøre ting på, en såkalt «*best practice*». *Shared Service*-ideen blir betraktet som slik «*best practice*» innen HR. Ideen virker tilpasset flere typer funksjoner og organisasjoner ved å være språklig universelt fremstilt og at den er innrettet mot prosesser istedenfor en type virksomhet. Dette har bidratt til at organisasjonsforskere og konsulentfirmaer har et større marked til å selge sine ideer og oppskrifter, og har videre sørget for at idéen om «*best practice*» som verktøy til suksess kan selges i stor skala. Samtidig som ideene spres blir organisasjoner også likere hverandre. Selv om Forsvaret har adoptert og inkorporert en organisasjonsoppskrift ser vi av funnene i denne studien at praksisfeltet innen HR på noen områder er frikoblet fra det institusjonaliserte praksisfeltet. Dette kommer til uttrykk ved at linjeledere løser sine HR-oppgaver på den måten de finner det riktig eller nødvendig og derved definerer sin individuelle HR-rolle.

Det er en betydelig mengde forskning som bekrefter viktigheten av linjelederrollen som hovedansvarlig for utførelse av HR-aktiviteter (Bos-Nehles, Van Riemsdijk & Looise, 2013; Purcell & Hutchinson, 2007; Gilbert et al., 2015), og i lys av dette kan funnene bidra til å identifisere områder som kan forbedres.



## 6 Avslutning

I dette avsluttende kapittelet vil jeg trekke sammen diskusjonen fra de tre forskningsspørsmålene for å besvare studiens problemstilling. Videre vil jeg belyse studiens begrensninger, samt anbefale videre forskning innen studiens tematikk.

Formålet med studien har vært å oppnå en dypere forståelse for hvordan linjeledere i Forsvaret opplever å utføre HR-oppgaver etter at rollen som linjeleder ble endret, som følge av HR-transformasjon. Avhandlingens problemstilling er:

***Hvordan opplever linjeledere i Forsvaret sin oppgave med å utføre HR-aktiviteter etter HR-transformasjon?***

Avhandlingen har videre tatt utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen:

1. Hvilken betydning har individuelle faktorer for linjelederens utførelse av HR-oppgaver?
2. Hvilken betydning har organisatoriske faktorer for linjelederens utførelse av HR-oppgaver?
3. Hvilken støtte og tilrettelegging trenger Forsvarets linjeledere for å lykkes med å utføre HR-aktiviteter?

### 6.1 Svar på forskningsspørsmål

HR-transformasjonen medførte endringer i HR-organiseringen i Forsvaret, og resulterte i at linjeledere fikk ansvaret for flere HR-oppgaver. Samtidig ble HR-ansatte redusert i antall og fikk i tillegg nye roller som skulle støtte opp om linjelederens utøvelse av HR-oppgaver. I det følgende presenteres betydningen av de viktigste individuelle og organisatoriske faktorer for informantene i studien, samt hva informantene uttrykker at de har behov for av støtte og tilrettelegging.

#### 6.1.1 De individuelle faktorenes betydning

Seleksjon av ledere til Forsvaret kan ha ført til at man har ansatt institusjonelt orienterte ledere som opptre støttende, har omsorg for sine medarbeidere og er

motiverte for å legge til rette for samarbeid og ansattes jobbtilfredshet. Dette oppfattes å ha en positiv betydning for linjelederes motivasjon for å påta seg en HR-rolle, men det betyr ikke nødvendigvis at linjeledere er motivert for *alle* HR-oppgaver som følger med rollen. Funnene i denne studien viser at noen er mindre motivert for å gjøre tidkrevende administrative oppgaver fordi de oppleves å fjerne oppmerksomheten fra linjeledernes primæroppgaver som eksempelvis flyger, skipssjef, kompanisjef eller prosjektansvarlig. Lav motivasjon kan skyldes både generell og moderat interesse for administrativt arbeid, eller manglende opplevelse av mestring. Selv om det kan være vanskelig å peke på hva som påvirker interesse for oppgavene og mestring i utførelse er det nærliggende å tenke at HR-kompetanse er av betydning for begge faktorer.

Videre synes det å være en sammenheng med kompleksitet i HR-oppgavene og opplevd kompetanse. De oppgavene som linjeledere gjør mer regelmessige er ikke overraskende også enklest å håndtere. Dette kan både skyldes at oppgavene er standardiserte og en del av opplæringen, men også at de gjøres ofte og dermed har blitt rutine. Motsatt er det også slik at linjeledere bruker uforholdsmessig mye tid på å finne ut hvordan de mer komplekse og kompliserte oppgavene skal håndteres. Dette gjelder for oppgaver som utføres mer sjeldent, slik som oppfølging av langtidssykemeldte, varslingsaker og omstilling. Dette er en type HR-oppgaver linjelederne ikke ivaretok før HR-transformasjonen. I tillegg til at oppgavene gjøres sjeldent, og derfor ikke er rutine, har linjelederkurs vist seg å ikke tilføre tilstrekkelig kompetanse om oppgavene. Dette gjør at man hverken har kompetanse til å gjøre oppgaven eller å selv finne ut hvordan oppgaven skal gjøres. Disse sakene har også et tyngre menneskelig aspekt, som en kontrast til de enklere HR-oppgavene. Langtidssykemeldte og berørte av varslingsaker og omstilling står gjerne i en sårbar situasjon; konsekvensen av å gjøre feil kan derfor være alvorlig. Når linjelederne opplever å mangle kompetanse blir sannsynligheten for å gjøre feil forholdsvis høy, og disse oppgavene medfører en opplevelse av høy risiko. Når linjelederne ikke vet hvordan de skal gjøre oppgaven eller ikke opplever å ha tilstrekkelig kompetanse, er det forståelig at de tar uformell kontakt med HR-ansatte. Her følges ikke de etablerte prosessene, enten bevisst eller ubevisst, men unnlåtelsen kan altså henge sammen med den kompetansen linjelederne har fra før. Ved å oppsøke uformell HR-støtte vil også

linjelederne miste muligheten til å tilegne seg ny kompetanse til selv å håndtere oppgavene i fremtiden.

Linjeledere opparbeider seg HR-kompetanse gjennom egen læring, erfaring og kursing, og linjeledernes motivasjon øker når de opplever å ha tilstrekkelig kompetanse til å gjøre HR-aktiviteter. Dette er antakelig fordi de da vet hvordan oppgavene skal løses, de trenger mindre støtte, og det oppstår mestring. Dessuten er det naturlig å tro at deres kompetanse har betydning for mestringsevnen og at økt kompetanse vil føre til mer effektiv utførelse av HR-oppgaver.

Videre gir linjelederne uttrykk for et vedvarende behov for å balansere linjelederopp-gaver og «det man egentlig skal gjøre». Linjelederne i operative miljøer blir spesielt utfordret på dette området ved stadig å bli trukket mellom operative gjøremål og mer HR-relatert oppfølging av sine medarbeidere. Linjelederne beskriver med dette at de enten ikke leverer innen kjerneopp-gavene i oppdraget sitt eller risikerer medarbeidernes jobbtilfredshet og deres prestasjoner. Dette kan både handle om motivasjon for å gjøre de oppgavene som står i konflikt med hverandre, og kanskje også behovet for nødvendig kompetanse til å løse HR-oppgavene mer effektivt.

Det tegner seg en sammenheng mellom de tre viktigste individuelle faktorene. Linjeledernes motivasjon påvirker deres kompetanse og dermed mestringsevne, samtidig som kompetanse påvirker mestringsevnen og motivasjonen. Selv om det er usikkert om en bærekraftig balanse er mulig mellom HR-oppgaver og linjeledernes andre oppgaver, er det likevel viktig å forstå de individuelle faktorene og forholdet mellom dem. På veien til linjeledernes opplevelse av å utføre HR-aktivitetene er denne forståelsen like nødvendig som innsikt i betydning av de organisatoriske faktorene.

### **6.1.2 De organisatoriske faktorenes betydning**

Linjeledere oppgir at de søker uformell støtte ved behov, fremfor å bruke de formelle HR-kanalene. Videre foretrekker linjeledere å motta HR-støtte fra lokale HR-rådgivere siden de er mer tilgjengelig og kjenner avdelingens utfordringer, selv om tilgjengeligheten er lavere enn tidligere. Denne dekoblingen kan både bety at de sentraliserte HR-tjenestene ikke svarer så raskt som linjelederne har

behov for, og at linjeledere er usikre på hvem som skal bistå i de ulike situasjonene. En årsak til dekobling kan også være at kommunikasjonen med sentraliserte HR-aktører oppleves som krevende fordi man ikke helt vet hva man skal spørre om eller ikke kan «HR-språket». Samtidig er det enkelte linjeledere som har såpass god HR-kompetanse at de sjeldent trenger støtte, eller løser sine utfordringer ved å finne svar selv. Dette synes helst å gjelde de av informantene som jobber i stab og som ofte har kortere vei til en HR-rådgiver. Det kan være naturlig å tenke at linjeledere i stab er mer erfarne, og dermed har bedre HR-kompetanse, men det kan også være at medarbeiderne krever mindre fordi gruppen er mer homogene og erfarne enn ved operativ avdeling. I tillegg kan det tenkes at linjeledere i stab har høyere tilgjengelighet til HR-personell eller andre HR-kompetente linjeledere.

Linjeledere i stab synes også i større grad enn operative ledere at tiden faktisk strekker til, og dette er naturlig dersom en eller flere av de ovennevnte individuelle og organisatoriske faktorene er til stede. Operative ledere oppgir på sin side ikke å ha tilstrekkelig tid til sine HR-aktiviteter, og at HR-oppgavene i kombinasjon med primæroppgavene er belastende for dem. Informantenes formidlinger av belastning tegner en påtakelig forskjell i opplevelsen av tid mellom stabstjeneste og tjeneste i operativ avdeling. Uavhengig av hvor knapp tiden oppleves å være må man likevel kunne bruke verktøyene og ha tillit til at de gir resultater. Linjelederne opplever at det er vanskelig å formidle sine behov til HR-senteret, fordi de ikke klarer å stille presise spørsmål og fordi det oppstår misforståelser. Dette kan føre til en vegring mot bruk av verktøyet. Et annet aspekt er HR-senterets opplevde leveransesikkerhet sett i sammenheng med linjeledernes behov for tidsriktige leveranser. HR-senteret skal svare innen tre uker, men dette kan være lengre tid enn linjelederne har tilgjengelig. I tillegg til at det er usikkert om fristen overholdes, har linjelederne heller ikke tillit til at HR-senteret svarer på eller løser det problemet linjelederen hadde. Det kan oppstå flere resultater av at HR-senteret som sentralisert HR-aktør ikke brukes slik det er tenkt. På en side vil linjeledernes vegring mot å ta kontakt bety lavere antall henvendelser og opplevd behov. Siden en avdeling eller organisasjon vil tilpasses sin oppgaveportefølje kan HR-senteret være dårligere bemannet enn det reelle behovet skulle tilsi. Et annet resultat kan være at en del HR-aktiviteter ikke blir

gjort i tide eller i det hele tatt. Den mer sannsynlige betydningen er likevel at linjelederne heller finner andre å henvende seg til, slik som kompetente kolleger eller lokale HR-medarbeidere. Slik dekobling vil kunne gi uheldige ringvirkninger som er vanskelig å identifisere.

Linjeledere skal være utstyrt med HR-verktøy som gjør HR-arbeidet for linjeledere enklere og mindre tidkrevende slik at de er mer selvhjulpne i sine HR-aktiviteter. Linjelederne forteller at HR-verktøyene i det fellesintegreerte forvaltningssystemet (FIF) riktignok er blitt adskillig bedre enn før, slik som verktøyet for godkjenning av arbeidstid. Her ser det ut til at Forsvaret delvis har lyktes med forenkling gjennom utviklingen av FIF-applikasjonen. Samtidig strever fortsatt noen med det digitale kommunikasjonsverktøyet EIC som brukes til å kommunisere med HR-senteret og verktøyet for HMS. Linjelederne opplever disse som lite brukervennlige og det oppleves krevende å finne informasjon som kan hjelpe. De vet ikke hvor de skal lete, men tror likevel at informasjonen er tilgjengelig bare de leter godt nok. Siden verktøy som er lite brukervennlige enten ikke blir brukt eller tar uforholdsmessig lang tid å bruke vil det oppstå en barriere for å bruke dem. Når det gjelder noe så viktig som kommunikasjonsverktøyet EIC er det nærliggende å tenke at dette kan gi negative konsekvenser for en rekke HR-aktiviteter og linjeledernes evne til å gjøre dem. Når det gjelder hendelser innen HMS skal disse i Forsvaret behandles i HMS-verktøyet i FIF, slik at eventuelle skader kan registreres og for å sikre læring og drive preventivt sikkerhetsarbeid. Når HMS-verktøyet er lite brukervennlig kan dette medføre at saksbehandling blir forsinket og at rapportering til NAV ikke gjennomføres i tide. Samtidig kan det bidra til at læring nedprioriteres og føre til et svakt grunnlag for å forhindre nye hendelser.

Gjennomføring av HR-aktiviteter som ikke er rutine krever god tilgang til lettfattelige HR-prosedyrer, veiledninger og informasjon. Linjelederne forteller at det er tidkrevende å finne de riktige dokumentene og det hender at det tidvis er mangel på versjonskontroll slik at det oppstår tvil om dokumentenes validitet. Implikasjonene av dette funnet kan både være at det brukes unødvendig tid på å lete etter informasjon, og en reduksjon av sannsynligheten for at linjelederne mestrer HR-oppgavene. En oppfatning om svak versjonskontroll gjør det

utfordrende å holde seg oppdatert på hva som er gjeldende prosedyrer og regelverk, og kan bidra til et inntrykk av at HR-aktiviteter er så tidkrevende at de utsettes eller burde vært andres ansvar. Det kan tenkes at gode HR-prosedyrer, veiledninger og informasjon vil gjøre linjeledernes arbeidshverdag enklere, men det vil likevel neppe fjerne behovet for personlig HR-støtte som i deres erfaring er en raskere vei til målet.

Ser man samlet på de individuelle og organisatoriske faktorene, er det tydelig at funnene kan forstås i lys av AMO. Linjeledere oppleves å være motivert for HR-oppgavene, men mest for de oppgavene som er viktige for at medarbeiderne skal føle seg ivaretatt. Motivasjonen fremstår som genuin, men den omfatter ikke alle HR-oppgavene. Enkelte oppgaver faller utenfor, og kanskje spesielt dem som av forskjellige årsaker krever mestringsevne utover det linjelederne besitter. I disse tilfellene kan det være behov for kompetanseheving, og det er grunn til å hevde at dette har vært et lite prioritert tema etter HR-transformasjonen. I et kortere perspektiv må linjelederen se seg nødt til å søke støtte i uformelle linjer, og da oppstår dekobling. Dersom linjelederen henvender seg til lokal HR-medarbeider, burde støtten kunne være en henvisning til gode prosedyrebeskrivelser og lignende dokumentasjon. Likevel er det nok lett å falle tilbake til gamle vaner og oppgavefordelingen som var før HR-transformasjonen. Linjeledernes omgivelser er altså, slik de beskriver dem, ikke ideelle for å fullt ut innføre eller opprettholde deres oppgaveportefølje slik HR-transformasjonen forutsetter. Med dette som bakteppe er det på tide å se til det tredje forskningsspørsmålet om hva linjelederne selv mener de trenger av støtte og tilrettelegging.

### **6.1.3 Støtte og tilrettelegging for linjeledere**

Linjelederne i denne studien peker på flere områder som kan hjelpe dem til en bedre håndtering av HR-rollen. Et slikt område er mer tilgjengelig og tydeligere informasjon og regelverk. Dette gjelder spesielt for krevende HR-oppgaver som de har fått lite eller ingen opplæring i. Linjelederne sier at de bruker betydelig tid til å finne frem til dette, og oversiktighet og tilgjengelighet til rett informasjon representerer et innsparingspotensial for deres tidsbruk. Linjeledere opplever også at enkelte informasjonssider på Forsvarets intranett virker utdatert slik at det oppstår forvirring og tvil. Videre beskriver linjeledere at regelverket de skal støtte seg til virker utydelig. Her blir det naturlig å undres over om linjeledere mangler

kompetanse til å forstå regelverket eller at regelverket brukes for sjeldent. Dette kan også handle om at regelverket er skrevet for et annet publikum enn linjeledere eller at det faktisk er utydelig formulert. Uansett årsak vil opplevelsen av et utydelig regelverk ikke bidra til å gjøre linjeledernes HR-aktiviteter enklere. Det er forståelig at de selv mener å kunne bli mer selvhjulpne og bedre i stand til å håndtere HR-oppgavene deres med tydeligere og mer tilgjengelig informasjon og regelverk.

Når det kommer til opplæring tyder studiens funn på at enkelte linjeledere ikke har gjennomført oppdaterte kurs og ikke har god oversikt over hvilke HR-oppgaver de har ansvar for og ansvarsfordelingen mellom HR-aktørene. Disse linjelederne kan selvfølgelig ta seg tid til å gjennomføre nytt linjelederkurs, men for å forstå at dette er riktig tidsbruk må kunnskapsmanglene identifiseres og man må vite at kurset vil gi den manglende kompetansen. Det er åpenbart ikke lett å vite hva man ikke vet. Samtidig oppgir informanter som har gjennomført kurs av nyere dato at opplæringen ikke omfatter oppgavespennet de tror de har ansvar for. Dette kan bety at kurset ikke gir riktig bilde av linjeledernes oppgaveportefølje, eller at kursinnholdet er mangelfullt. I tillegg oppleves oppgavene som så omfattende at bør stilles spørsmål om det er realistisk at linjeledere også skal ha den kompetansen kursene nå ikke gir dem. Med oppfattelse av manglende kompetanse eller omfattende oppgaveportefølje blir det forståelig at linjeledere mener de trenger støtte fra andre HR-aktører i spesielt krevende saker.

Linjeledernes synes å etterspørre det Kuvaas og Dysvik (2016) kaller «brukervennlig HR». Dette kommer til uttrykk som behov for mer lokal, praktisk og personlig støtte og avlastning til tidkrevende administrative gjøremål. Dette står i kontrast til retningen i HR-transformasjonen, ved å løfte frem behovet for mer tilgjengelige HR-rådgivere som kjenner linjeledernes behov og har kunnskap om lokale forhold.

Linjeledere peker på behov for tydeligere grensesnitt mellom HR-aktørene slik at avklarte roller, ansvar og myndighet gir tydeligere ansvarsfordeling. Linjelederne opplever å miste kontroll over egne prosesser fordi de usikre på hvem som har ansvaret for hva. Uklare roller og ansvarsfordeling kan også føre til at linjeledere ikke tar eierskap til helheten i deres HR-rolle, og linjelederne etterlyser oversikt

og tydelige krav til deres linjelederrolle. De forutsetter likevel at forventningen til linjelederne er rimelig å kunne mestre, slik at de fortsatt kan ivareta de såkalte «primæroppgavene» og derved bidra til at avdelingene løser sitt oppdrag. Selv om en slik forventningsavklaring vil kunne rydde opp i kravene til linjelederrollen, er dette på kort sikt antakelig ikke nok. Ingen av informantene mener som nevnt å ha oversikt over hvilke oppgaver de har ansvar for etter HR-transformasjonen, og dette indikerer et problem for Forsvaret. Med en slik mangel på kunnskap og oversikt hos den enkelte linjeleder er det også umulig å si om arbeidsbelastningen knyttet til linjelederrollen kan kombineres med operativt lederskap og andre faglige gjøremål. Etter en bevisstgjøring om forventninger til linjelederrollen kan det derfor være nødvendig å måle arbeidsbelastningen for å finne ut om forventningene til linjelederne er realistiske.

Flere informanter sier at de har fremmet behov for en evaluering som belyser hvordan linjeledere er blitt berørt av endringene etter HR-transformasjon. Dette kan ikke bare tolkes som et behov for å bli sett, men også som et varsel om at noe er galt. Linjelederne viser at de er klar over at de har fått betydelig større ansvar for sine medarbeidere. Endringen som gjør at linjeledere er mer selvhjulpne gjør at de bruker mer tid ved et skrivebord, og dette oppleves å gå på bekostning av både relasjonen og oppfølgingen av medarbeiderne. Linjelederne opplever at de ikke er satt i stand til å gå inn i den endrede linjelederrollen i tilstrekkelig grad, og de gir inntrykk av å ha blitt glemt under gjennomføringen av organisasjonsendringen. På tross av dette er det noen linjeledere, primært ledere i stab, som opplever å mestre linjelederrollen. Uavhengig av dette vil en opplevd overbelastning eller manglende opplevelse av mestring i linjelederrollen kunne forsvare en evaluering etter en såpass stor endring som HR-transformasjonen.

## **6.2 Studiens begrensninger**

Studiens utvalg er ledere på omtrent samme gradsnivå, og med mange års erfaring fra operative avdelinger eller forsvarsgrenenes staber. Et yngre utvalg kunne muligens gi resultater som er mer relevant for yngre linjeledere. Videre ville et større utvalg representert et bredere spenn av linjeledere både i erfaring og funksjoner og bidra med flere fasetter til beskrivelsene, men dette ville også kunne gi en for stor mengde data for en kvalitativ studie.



Videre kunne intervjuene gått mer i dybden på enkelte områder for å få fram flere nyanser og kanskje flere årsaksforklaringer. Samtidig har intervjuene hatt en varighet på mellom 55 og 70 minutter, og denne avgrensningen opplevdes som et kompromiss mellom studiens informasjonsbehov, linjeledernes arbeidshverdag og «loven om fallende utbytte».

En annen begrensning for studien kan ha vært min egen rolle som intervjuer. På forhånd var jeg klar over noen utfordrende områder for linjeledere, og denne bevisstheten har trolig påvirket spørsmålene som ble stilt. På samme tid har jeg lagt vekt på et teoretiske rammeverk som en linse til å fokusere på problemstillingen og konkrete faktorer. Dette har både vært nødvendig for å avgrense studiens omfang, men samtidig kan det være at andre vesentlige faktorer ikke er blitt belyst. En kvantitativ tilnærming kunne gitt andre data og samtidig bekreftet funnene. Metodetriangulering er naturligvis å foretrekke fordi det gir mulighet for mer inngående forståelse av fenomenet man forsker på. Dette er samtidig mer utfordrende og ressurskrevende for forskeren, og kan gjøre studien mer omfattende.

### **6.3 Anbefalt videre forskning**

Denne avhandlingen har tatt sikte på å beskrive hvordan linjeledere opplever sin HR-rolle etter HR-transformasjonen i Forsvaret, og belyse betydningen av noen individuelle og organisatoriske faktorer.

Studien har avdekket enkelte områder linjeledere selv mener de har behov for støtte og tilrettelegging. Det kommer da frem at informanter stiller spørsmålstegn ved om konseptet HR-transformasjon er tilpasset Forsvarets kjernevirksomhet. Det kan derfor være interessant å undersøke HR-transformasjonens kompatibilitet til en organisasjon som Forsvaret.

Et annet forskningsområde kan være hvordan linjeledere faktisk bruker sin arbeidshverdag. På denne måten vil man kunne avdekke hvor eventuelle forbedringstiltak bør treffe og hvordan. Med bevissthet om linjelederens samlede oppgaver bør det undersøkes om kravene til linjelederrollen er rimelige, og da spesielt i operative avdelinger. Dette forskningsområdet kan også være relevant i andre organisasjoner hvor linjeledere har todelte roller.

Videre opplever linjeledere utfordringer når de skal kommunisere sine HR-relaterte behov til det sentraliserte HR-senteret. Kommunikasjon mellom linjeledere og HR-aktører kan derfor også med fordel studeres. Dette behøver ikke være unikt for Forsvaret, og en slik studie kan være relevant for flere organisasjoner som har adoptert konseptet HR-transformasjon. I tillegg til kommunikasjon, kan det samtidig være nyttig å få et bedre bilde av samhandlingen mellom linjeledere og andre HR-aktører.

Siden linjelederrollen står så sentralt i HR-transformasjon kan forskning basert på perspektivet til deres medarbeidere gi viktig innsikt i effektene av HR-aktivitetene linjelederne utfører. Dette perspektivet kan suppleres med toppledernes oppfatning av HR-transformasjon i ulike organisasjoner.

## 7 Litteraturliste

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High- Performance Work Systems Pay off*. Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Aadland, E. & Askeland, H. (Red.). (2019). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Boglund, A, Hällstén, F. & Thilander, P. (2011). *HR transformation and shared services; Adoption and adaption in Swedish organisations*. Personnel Review Vol. 40 No. 5, 2011, s. 570-588.
- Boglund, A, Hällstén, F. & Thilander, P. (2013). *HR Transformation på svenska: Om organisering av HR-arbete*. Lund, Sb Studentlitteratur.
- Bond, S. & Wise, S. (2003). *Family leave policies and devolution to the line*. Personnel Review, Vol. 32 Nos 1/2, s. 58-73.
- Bondarouk, T., Trullen, J. & Valverde, M. (2018). *Special issue of International Journal of Human Resource Management: it's never a straight line: advancing knowledge on HRM implementation*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 29 No. 22, s. 2995-3000
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*. Human Resource Management Journal, Vol 15, no 3, 2005, p. 67-94
- Bos-Nehles, A.C. (2010). *The line makes the difference: Line managers as effective HR partners* (Doctoral thesis). Universiteit Twente, Enschede, The Netherlands.
- Bos-Nehles, A.C., Van Riemsdijk, M.J. & Looise, J.K. (2013). *Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation*. Human Resource Management, Vol. 52 Nr. 6, s. 861-877.
- Bos-Nehles, A.C., Van der Heijden, Van Riemsdijk, M.J. & Looise, J.K. (2019), *Line management attributions for effective HRM implementation: Towards a valid measurement instrument*. The International Journal, Vol. 42 Nr. 3, s. 735-760.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, England: Oxford University Press
- Brewster, C. & Söderström, M. (1994). *Human resourced and line management*. I C. Brewster og A. Hegewisch (eds.). Policy and practice in European human resource management – The Price waterhouse cranfield survey (s. 51-67). London: Routledge.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K.A. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). *How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*. Personnel Psychology; 59, 3; Health research Collection. S. 501- 528.

- Cooke, F.L. (2006). *Modeling an HR Shared Service Center: Experience of an MNC in the United Kingdom*. Human Resource Management, 45(2): 211-227.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields*. American Sociological Review, April 1983, Vol 48, s, 147-160.
- Flick, U. (2015). *Introducing Research methodology*. London, UK: Sage Publications Ltd.
- Forsvaret. (2021). *Bruk av data fra Forsvaret i forskning*. Hentet fra: <https://www.forsvaret.no/forskning/forsvarets-forskningsnemd>
- Forsvaret. (2016). *HR-leveransemodell*. Ugradert og retningsgivende dokument lastet ned fra Forsvarets intranett.
- Forsvarets forskningsinstitutt (FFI). (2018). *Evaluering av effektiviseringsarbeidet i forsvarssektoren – evaluering etter første året i langtidsplanen for perioden 2017–2020*. Hentet fra: <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/evaluering-av-effektiviseringsarbeidet-i-forsvarssektoren-evaluering-etter-forste-aret-i-langtidsplanen-for-perioden-20172020>
- Forsvarsdepartementet. (2014). *HR-strategi for Forsvarssektoren*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/vedlegg/hr-strategi.pdf?id=2235826>
- Forsvarsstaben. (2016). *Gevinstrealiseringsplan for «effektivisering og transformasjon av HR- området i Forsvaret»*. Ugradert og retningsgivende dokument lastet ned fra Forsvarets intranett.
- Forsvaret. (2022). Hentet fra: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/oppgaver>
- Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2015). *Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: a balanced view*. Human Resource Management Journal, Vol. 25, nr. 4, s. 600-616.
- Gilbert, C. (2012). *HRM on the line: Empirical studies on the prerequisites and importance of effective HRM implementation* (Doctoral thesis). Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven, Leuven, Belgium.
- Guest, D. E. (1997). *Human Resource Management and Performance: A review and research agenda*. International Journal of Human Resource Management, 8:3, s. 263-276
- Guest, D. & Bos-Nehles, A. (2013), *HRM and performance: the role of effective implementation*, in Paauwe, J., Guest, D.E. and Wright, P.M. (Eds), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, pp. 79-96.
- Haaland, F. H. (2019). *Å knytte bånd. Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. Oslo: Gyldendal.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, Wiley, New York, NY.

- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J. & Alfes, K. (2017). *Attribution theories in Human Resource Management research: a review and research agenda*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 29 No. 1, s. 87-126.
- Hope Hailey, V., Farndale, E. & Truss, C. (2005). *The HR department's role in organizational performance*. Human Resource Management Journal, Vol. 15 No. 3, s. 49-66.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H. & Boe, O. (Red.). (2019). *Militær ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufman, B. E. (2015). *Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field*. Human Resource Management, May-June 2015, Vol. 54, No.3, s. 389-407.
- Keegan, A. & Francis, H. (2010). *Practitioners talk changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership*. The International Journal of Human Resource Management, 21(6): 873-898
- Kellner, A., Townsend, K., Wilkinson, A., Lawrence, S.A. & Greenfield, D. (2016). *Learning to manage: development experiences of hospital frontline managers*. Human Resource Management Journal, Vol. 26 No. 4, s. 505-522.
- Kulik, C. T. & Bainbridge, H.T.J. (2006). *HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organisations*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 44, s. 240-256.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, H. H. & Brewster, C. (2003). *Line Management responsibility for HRM: what is happening in Europe?* Employee Relations, Vol. 25, Nr. 3, s. 228-244.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management – Rhetorics and realities*. London: Palgrave Macmillan.
- March, J.G. & J.P. Olsen (1989) *Rediscovering Institutions*. The Organizational Basis of Politics. New York: The Free Press
- McGovern, P., Gratton, L. & Hope-Hailey, V. (1997). *Human Resource management on the line?* Human Resource Management Journal, 7, s. 12-29.

- McConville, T. (2006). *Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance*. Personnel Review, Vol. 35 No. 6, s. 637-653.
- Maxwell, G. A. & Watson, s. (2006). *Perspectives on line managers in human resource management: Hamilton international's UK hotels*. The International Journal of Human Resource Management, 17, s. 1152-1170.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A guide to design and implementation*. (4th ed. utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. Am. J. Sociol., 83 (1977), pp. 340-363
- Mirfakhar, A.S., Trullen, J. & Valverde, M. (2018). *Easier said than done: a review of antecedents influencing effective HR implementation*. The International Journal of Human Resource Management. doi: 10.1080/09585192.2018.1443960.
- McKinsey. (2015). *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>
- Nehles, A.C., van Riemsdijk, M.V., Kok, I. & Looise, J.C. (2006). *Implementing human resource management successfully: a first-line management challenge*, Management Revue, Vol. 17 No. 3, s. 256-273.
- Op de Beeck, S, Wynen, J. & Hondeghem, A. (2015). *HRM implementation by line managers: explaining the discrepancy in HR-line perception of HR devolution*. The International Journal of Human Resource Management, 27:17, 1901-1919, DOI: 10.1080/09585192.2015.1088562
- Ozceli, G. & Uyargil, C. (2015). *A Conceptual framework for line managers HRM implementation effectiveness: Integrating Social Context and AMO Theories*. Journal of Business, Economic and Finance, Vol. 4, Issue 2, s. 289 – 301.
- Pauwe, J. (2005). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford University Press.
- Papalexandris, N. & Panayotopoulou, L. (2005). *Exploring the partnership between line managers and HRM in Greece*. Journal of European Industrial Training, 29, 281-291
- Park, S. & Cha, H. (2019). *Institutional decoupling and the limitation of certified environmental technologies*. Journal of Environmental Management, Volume 247, s. 253-262
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research Methods*. 3rd ed. Oxford University Press South Melbourne, 230-246, 304, 331, 349, 356-357. ISBN 0-7619-1971-6
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-thruths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). *Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence*. Human Resource Management Journal, Vol. 17 No. 1, pp. 3-20.
- Purcell, J. & Kinnie, N. (2007). *HRM and business performance*, I Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, England: Oxford University Press.
- Røvik, K. A. 2016. *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reilly, M.D. (1982). *Working wives and convenience consumption*. The Journal of Consumer Research, Vol. 8 No. 4, s. 407-418.
- Siemsen, E., Roth, A.V. & Balasubramanian, S. (2008). *How motivation, opportunity and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model*. Journal of Operations Management, 26:3, s. 426-445.
- Slåtten, K. (2020). *Personal- og HR-funksjonen i Norge 1945 til 2020. En historisk studie av organisatoriske felt og institusjonelle logikker*. Hentet fra: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/19625/thesis.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Slåtten, K. (2017). *Også Sverige hadde HR-trøbbel*. Hentet fra: <https://forsvaretsforum.no/slik-gikk-det-i-sveriges-hr-hus>
- Thilander, P. (2013). *Personalarbete och HR-transformation - om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*. BAS. Doktorsavhandling. <http://hdl.handle.net/2077/32725>
- Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). *Institutional Logics*. Greenwood, I.R., Oliver, C., Suddaby, R. og Sahlin, K. (red.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (s. 99-129). Los Angeles: SAGE
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J. & Valverde, M. (2016). *The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices*. Human Resource Management Journal, Vol. 26 No. 4, pp. 449-470.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR* (E. J. Gromark, Overs.). Malmö, Sverige: Studentlitteratur.
- Vermeeren, B. (2014). *Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: a 2-1-2 mediational multilevel approach*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 25 Nr. 22, s. 3039-3059.
- Wanless, C. (2003). *Devolution of HR activities to the line: Does the reality lag behind the rhetoric?* Working paper

- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). *Devolving HR responsibility to the line*. Employee Relations, 25, s. 245-261.
- Wood, R., Bandura, A. & Bailey, T. (1990). *Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 46: 2, s. 181-201
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*. Journal of Management. 18 (2), 295-320
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). *Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis*”, i Paauwe, J., Guest, D.E. and Wright, P.M. (Eds), HRM & Performance: Achievements & Challenges, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, s. 9



## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg A – Intervjuguide

Oppfølgingsspørsmål (*probes*) vil kunne stilles ved hjelp av formuleringer som kan du gi eksempler, kan du utdype, kan du forklare, hvordan, hvorfor osv.

Introduksjon av meg selv, en kort innføring om mitt tema og forskningsspørsmål for masteroppgaven.

<b>Tema</b>
Forsvaret har iverksatt flere endringsprosesser. Konseptet HR-transformasjon er ett av disse, og en del av konseptet innebærer desentralisering av personalansvaret som i større grad overføres til linjeledere. HR-området er omstrukturert og designet for å gi støtte til ledere med arbeidsgiveransvar i deres utøvelse av HR-oppgaver. Men, linjelederrollen påvirkes av en rekke forhold i arbeidshverdagen; mitt prosjekt vil se nærmere på hvilke og hvordan ledere opplever linjelederrollen.
<b>Problemstilling</b>
« <i>Hvordan opplever linjeledere i Forsvaret sin oppgave med å utføre HR-aktiviteter etter HR-transformasjon?</i> »
<b>Forskningsspørsmål</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilken betydning har individuelle faktorer for linjelederens utførelse av HR-oppgaver? (Ønske/vilje, HR-kompetanse)</li><li>• Hvilken betydning har organisatoriske faktorer for linjelederens utførelse av HR-oppgaver? (Samarbeid og støtte fra HR, kapasitet, prosedyrer og policyer, HR-verktøy og informasjon)</li><li>• Hvilken støtte og tilrettelegging trenger Forsvarets linjeledere for å lykkes med å utføre HR-aktiviteter? (Samarbeid, informasjon, støtte, prosedyrer, policyer, verktøy og informasjon)</li></ul>
<b>Administrativ informasjon:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Forklar hva intervjuet skal brukes til.</li><li>• Forklar taushetsplikt, konfidensialitet og anonymitet.</li><li>• Informer om opptak; Jeg vil si i fra nå opptak starter og slutter.</li><li>• De som vil eventuelt høre på lydopptak og lese transkribering er veileder og meg.</li><li>• Utsagn, som kan gjenkjenne eller identifisere informanten vil fortrinnsvis utelates, men vil kunne bli benyttet dersom informanten tillater det.</li><li>• Innhent underskrift på samtykkeerklæring.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spør om noe er uklart, og om deltakeren har noe spørsmål.</li> </ul>
<b>Demografiske opplysninger / Bakgrunnsinformasjon</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilken grad/tittel har du?</li> <li>• Tjenestetid i Forsvaret.</li> <li>• Hvor lenge har du vært linjeleder (antall år)</li> <li>• Formell utdanning. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Har du tilleggsutdanning innen HR?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Arbeidssituasjon:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvor mange er du linjeleder for?</li> <li>2. Hvor mye tid vil du anslå at en arbeidsdag brukes til linjelederoppgaver?</li> <li>3. Hvilke ansvarsområder har du i tillegg til linjelederrollen?</li> <li>4. Hvordan vet du hva som er dine ansvarsområder?</li> <li>5. Hva avgjør når du gjør dine arbeidsoppgaver?</li> </ol>
<b>Kapasitet</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Hvordan opplever du fordelingen av din tid til rådighet til henholdsvis operative gjøremål og HR-oppgaver? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kan du gi eksempler?</li> </ul> </li> <li>7. Hvordan vet du hva du skal prioriterer? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hvilke konsekvenser kan din prioritering føre til?</li> </ul> </li> <li>8. Kan du si noe om opplevd kapasitetskonflikt mellom linjeleder-oppgaver og andre gjøremål?</li> <li>9. Hvilke linjeleder-oppgaver er mest og minst krevende? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hvorfor?</li> </ul> </li> <li>10. Opplever du noen ganger at tiden ikke strekker til? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Vil du si det skjer ofte eller sjelden?</li> <li>b. Eventuelt – hva skal til for å redusere tidspresset?</li> </ul> </li> </ol>
<b>HR-kompetanse/ vilje/ ønske</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Hvilke oppgaver følger med rollen som linjeleder? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hvordan ble du klar over at dette linjeleder-oppgaver?</li> <li>b. Opplever du å ha oversikt over oppgavene som følger med rollen som linjeleder?</li> </ul> </li> <li>12. Hvilke nye oppgaver fikk du etter HR-transformasjon?</li> <li>13. Hvordan opplever du det å være linjeleder? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Eventuelt- hva gjør at du opplever det slik?</li> </ul> </li> </ol>

- b. Synes du det er naturlig at en leder gjør HR-oppgaver?  
Hvorfor/hvorfor ikke?
- c. Er det linjeleder-oppgaver du ikke ønsker å ha?
  - a. Har du eksempler?
    - Hvem mener du bør gjøre dette?
    - Alt. Hva kunne hjulpet med dette?
- 14. Opplever du å få anerkjennelse for å utøve rollen som linjeleder?
- 15. Hvilken kompetanse trenger man for å være linjeleder?
- 16. Synes du at du har nok HR-kompetanse?
- 17. Hvordan tilegner man seg denne kompetansen?
- 18. Opplever du at Forsvaret tilbyr kurs og trening som gir den kompetansen som kreves til det beste for dine medarbeidere?
  - a. Kan du gi noen eksempler?
  - b. Evt. Hva skulle du ønske du fikk mer kunnskap om?
  - c. Når deltok du på linjelederkurs? (Flere enn én gang?)
  - d. Evt. Har du tatt annen utdanning/kurs for å bygge kompetanse?

#### Støtte fra HR, HR-verktøy og informasjon

- 19. Hva mener du er god HR-støtte?
- 20. Hvilken støtte trenger du i utøvelsen av HR-oppgavene?
- 21. Hvor henvender du deg dersom du trenger HR-støtte?
  - a. Hva avgjør hvor/hvem du retter din henvendelse til?
  - b. Hvor/hvem foretrekker du å få støtte fra? Hvorfor? (Lokal HR eller sentralt)
- 22. I hvilken grad får du den HR-støtten du trenger?
  - c. Opplever du at støtten kommer i tide?
  - d. Har du opplevd at du ikke får den HR-støtten du trenger?
    - Kan du gi meg noen eksempler?
- 23. Får du HR-støtte fra andre enn lokal HR og «HR-huset»?
  - e. Kan du gi eksempler?
  - f. Eventuelt - Hvorfor benytter du «annen støtte»?
- 24. Hvordan opplever du den IT-baserte (EIC) løsningene for støtte fra HR-huset?
- 25. Hva synes du om intranett-siden for linjeledere?
  - b. Gir siden deg den informasjon du søker?
  - c. Er veiledere og prosedyrer klare og tydelig?

<p>d. Eventuelt – hva slags informasjon mener du bør tilføres?</p> <p>g. Bruker du andre teknologiske løsninger til å løse dine linjelederoppgaver?</p> <p>26. Er det klare skiller mellom hva linjeleder og hva HR-medarbeidere skal gjøre?</p> <p>h. Eventuelt- Kan du gi eksempler?</p> <p>27. Hva forventer du av lokal HR?</p>
Kontekst
<p>28. Har du tanker om hvorfor Forsvaret valgte konseptet HR-transformasjon?</p> <p>a. Hva betyr bedre HR-tjenester for deg?</p> <p>29. Vil du si linjelederrollen er endret etter HR-transformasjon?</p> <p>b. Kan du forklare (på hvilken måte)?</p> <p>c. Hva er det viktigste med endringene?</p> <p>30. Var det en smart endring?</p> <p>d. Hvorfor?</p>
Avslutning:
<p>31. Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Takk for at du stilte på intervju.</li> <li>• Oppsummer et par punkter som jeg mener kan være relevante funn for å belyse problemstillingen.</li> <li>• Ønsker du å få tilsendt hovedfunn oppsummering av studien.</li> </ul>

## 8.2 Vedlegg B - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for deltakere

(Kilde: Veiledende mal fra NSD Personverntjenester av 10. oktober 2018. Lastet ned 7. februar 2021 fra <http://www.nsd.uib.no/personvernombud/results.html>)

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### «Linjelederrollen i Forsvaret etter HR- transformasjonen»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innblikk i hvordan ledere opplever linjelederrollen etter HR-transformasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Jeg er masterstudent ved Høyskolen i Østfold, og holder for tiden på med den avsluttende masteravhandlingen innen organisasjon- og ledelsesfag. Mitt tema er linjelederrollen etter HR-transformasjon, og jeg er spesielt interessert i hvordan linjeledere opplever oppgaven med å utføre (implementere) HR-praksiser for sine medarbeidere.

For å finne ut mer om tema ønsker jeg å intervju flere ledere med linjelederrollen, og som har vært linjeleder over lengre tid. Avhandlingens problemstilling ser nærmere på hvordan interne og eksterne forhold påvirker linjeledere i sin implementering av HR-praksiser.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høyskolen i Østfold er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg planlegger med å intervju seks til ti ledere fra ulike avdelinger som har noen års erfaring som linjeleder i Forsvaret.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuet vil trolig ta mellom 40 og 80 minutter, og jeg vil benytte lydopptaker og notere stikkord underveis. Spørsmålene vil i all hovedsak omhandle temaet linjelederrollen, samt noen innledende spørsmål tilknyttet din arbeidssituasjon, som stilling og utdanning.

Jeg planlegger å gjennomføre intervjuene i uke XX, XX og XX, og jeg vil kontakte deg for å bli enige om sted og tid. Fortrinnsvis på din arbeidsplass, men ved behov kan intervjuet gjennomføres digitalt (Skype, Teams, tilsv.).

Jeg har innhentet en godkjenning for å henvende meg til ansatte om deltakelse i prosjektet fra [kontaktperson].

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da

bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun student og studentens veileder vil ha tilgang til innsamlede opplysninger.
- Navn og kontaktopplysninger til deg vil jeg erstatte med koder. Koder lagres adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil oppbevares på Høyskolen i Østfolds skyløsning OneDrive integrert del i Office365 som krever pålogging gjennom Feide.

Som deltaker i prosjektet vil du ikke kunne gjenkjennes i den publiserte avhandlingen.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 1.september 2022, og all identifiserbar data vil bli slettet etter gjennomført sensur, som er senest 1.september 2023.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høyskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høyskolen i Østfold avdeling Halden ved veileder Inger Marie Hagen (tlf 48297385, mail: [Inger.Marie.Hagen@fafo.no](mailto:Inger.Marie.Hagen@fafo.no)) eller student Ingrid Rua (tlf 92419854, mail: [irua75@gmail.com](mailto:irua75@gmail.com)).
- Vårt personvernombud: Martin Gautestad Jakobsen, [martin.g.jakobsen@hiof.no](mailto:martin.g.jakobsen@hiof.no) eller telefon 92865818.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Linjelederrollen i Forsvaret etter HR- transformasjon*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, innen september 2023.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 8.3 Vedlegg C – Tillatelse fra Forsvarets høgskole (FHS)



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

**Vår saksbehandler**  
Borghild Boye, bboye@mil.no  
+4723 09 57 55, 0510 5755  
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

**Vår dato** 2021-10-01  
**Vår referanse** 2021/022129-003/FORSVARET/ 002

**Tidligere dato** **Tidligere referanse**

**Til**  
Ingrid Rua

**Kopi til**  
HÆR/HST  
LUFT/LST  
SJØ/SST

### Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

#### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 18. juni 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave som omhandler linjelederrollen i Forsvaret etter HR-transformasjonen. Det skal gjennomføres intervju med linjeledere i ulike avdelinger, og tillatelse er innhentet fra grenstabene.

#### 2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

#### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 31. desember 2022.

#### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: [fhs.datautlevering@mil.no](mailto:fhs.datautlevering@mil.no)

#### Postadresse

Postboks 800 Postmottak  
2617 Lillehammer  
Norge

#### Besøksadresse

Oslo mil/Akershus  
0015 OSLO  
Norge

#### Sivil telefon/telefaks

/

#### Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

#### Epost/ Internett

postmottak@mil.no  
[www.forsvaret.no](http://www.forsvaret.no)

#### Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

#### Vedlegg



Sven G. Holtmark  
professor  
leder av forskningsnemnda

*Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.*

## Vurdering

### Referansenummer

219487

### Prosjekttittel

Linjeledere og HR-aktiviteter i Forsvaret

### Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Østfold / Avdeling for økonomi, samfunnsfag og språk

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Inger Marie Hagen, Inger.Marie.Hagen@fafo.no, tlf: 48297385

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Ingrid Rua, irua75@gmail.com, tlf: 92419854

### Prosjektperiode

02.08.2021 - 31.12.2022

### Vurdering (1)

#### 11.06.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 11.6.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2022.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

Vi minner også om at dersom personopplysninger rettes, slettes eller begrenses, har behandlingsansvarlig plikt til å underrette mottakere (dvs. andre som har tilgang til opplysningene, her: felles behandlingsansvarlig), jf. art. 19.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Håkon J. Tranvåg

Lykke til med prosjektet!