

## Støttende ledelse

En casestudie med lederperspektiv på støttende ledelse.

KRISTINE FJELD

VEILEDER

Tor Geir Kvinen

**Universitetet i Agder, 2020**

Fakultet for Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for Handelshøyskolen executive

Master



**UiA** Universitetet  
i Agder

Master



## Innholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>4</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Innledning.....</b>	<b>7</b>
1.1 Aktualisering og problemstilling .....	7
1.2 Caset i oppgaven.....	9
<b>2. Metode.....</b>	<b>10</b>
2.1 Metodevalg .....	10
2.2 Valg av teori.....	11
2.3 Gjennomføring av studiet .....	12
2.4 Intervjuform .....	13
<b>3. Teori .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Motivasjon og HR .....</b>	<b>15</b>
3.1.1 Indre motivasjon .....	16
3.1.2 Forpliktelsesbasert HR.....	18
<b>3.2 Utøvelsen av støttende lederskap.....</b>	<b>21</b>
3.2.1 Å lede indre motiverte ansatte .....	21
3.2.2 Støttende lederskap .....	24
3.2.3 HR-leder og implementering av HR.....	32
<b>3.3 Oppsummering teori.....</b>	<b>35</b>
<b>4. Analyse og drøfting.....</b>	<b>36</b>
4.1 Motivasjon og HR.....	37
4.2 Utøvelse av støttende ledelse .....	42
4.2.1 Hva trenger de ansatte av ledelsen.....	42
4.2.2 Ansattes bidrag og velvære .....	46
4.2.3 Forholdene rundt nærmeste leder.....	51
<b>5. Konklusjoner og implikasjoner .....</b>	<b>54</b>
<b>Litteraturliste. ....</b>	<b>59</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>61</b>
Vedlegg 1 .....	61
Vedlegg 2.....	63
Vedlegg 3 .....	64
Vedlegg 4.....	65

## Forord

Jeg har lært mye om temaet støttende ledelse underveis i oppgaveskrivingen. Dette skal jeg ta med meg videre og har gitt meg mye inspirasjon og kunnskap til hvordan mennesker i organisasjoner fungerer.

Takk til regnskapsbedriften som sa ja til å stille til intervju og dermed gjorde det mulig for meg å kunne skrive en casestudie om støttende ledelse.

Fødsel, og fødselspermisjon, pandemi og hjemmeskole, tomtekjøp og masteroppgaveskriving. 2020 har på alle måter vært et ekstraordinær år. Takk for all hjelp fra familie for å lande denne oppgaveskrivingen, jeg hadde ikke klart dette alene.

En stor takk til min veileder! Takk for din positivitet og din forståelse for situasjonen jeg har skrevet oppgaven under. Du har imponert meg med din raske responstid og konstruktive tilbakemeldinger. Det har alltid gitt meg energi å få tilbakemeldinger.

Kristine Fjeld,

15.12.2020.

## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg lederstilen støttende ledelse og belyser hvordan lederne opptrer som støttende ledere og om denne utøvelsen av ledelse er gjennomgående i bedriften. Denne sammenstillingen gir indikasjoner på i hvilket omfang, og om det utøves støttende ledelse i bedriften som helhet. Casestudiet, som har et ledelsesperspektiv på temaet, peker på hvordan organisasjonen legger til rette for at nærmeste leder til den ansatte kan utøve støttende ledelse. Oppgaven ser på hvilket syn ledelsen har på de ansatte, deres motivasjon og hva de mener at de ansatte trenger.

Oppgaven har en induktiv fremgangsmåte. Funn i empirien blir sammenstiltes med teori på støttende ledelse. Caset i oppgaven er en regnskapsbedrift med i underkant av 100 ansatte. Oppgaven analyserer sitater fra fem ledere i bedriften, med hensikt å finne svar på følgende problemstilling: i hvilken grad utøves det støttende ledelse i bedriften?

Støttende lederskap viser sammenhengen mellom opplevd lederstøtte, opplevd investering i den ansatte og økt organisatorisk resultat. Sammenhengen forklares slik: hvorvidt den ansatte opplever å bli investert i, gjennom HR-tiltak i bedriften, avhenger av den ansattes opplevelse av støtte fra nærmeste leder. Dermed vil linjeleders evne til å opptre støttende være avgjørende for om investering i den ansatte førte til økt organisasjonsprestasjon, (Kuvaas & Dysvik, 2016). Denne sammenhengen bør få ledelsen til å fokusere på mellom- og linjeleders utøvelse av lederskap. Uten at disse opptrer som støttende overfor sine ansatte, vil ikke HR-tiltak i bedriften føre til at ansatte opplever disse tiltakene som om de blir investert i. Det vises til at bedriftens HR kanskje ikke blir bedre enn kvaliteten på nærmeste leder, (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.233).

Det ble gjennomført kvalitative intervjuer av ledere på ulikt nivå i bedriften. Gjennom en induktiv analyse, som sammenstiller funnene i empirien med teori, var ett funn at det var en gjennomgående ledelsespraksis i selskapet. Samlet sett impliserer uttalelsene i empirien at ledelsen oppfattet de ansatte som indre motiverte. Videre var funnene i oppgaven at lederne var opptatt av at de ansatte skulle oppleve deres bidrag til organisasjonen som viktig. Samtidig var lederne også opptatt av de ansattes velvære, og at de hadde det bra på jobben. Dermed kan det sies at lederne virket til å utøve støttende ledelse. Flere forhold i

organisasjonen indikerer at bedriften legger til rette for at nærmeste leder kan opptre støttende overfor sine ansatte. Det kan nevnes at organisasjonssjefen sitter i ledergruppen, og at dette er positivt blant annet for implementeringen av HR. Et viktig aspekt er også at ledere i posisjoner over nærmeste leder virker til å ha en atferd som går i retning av å være støttende. Et hinder for nærmeste leder til å opptre støttende er bedriftens måling av faktureringsgrad på den enkelte ansatte, som oppleves som en kontrollorientert HR-praksis som de ansatte ikke trives med.

Oppgaven kan ikke gi et entydig svar på om det utøves støttende lederskap i bedriften. Uttalelser fra lederne tyder på at så er tilfelle, men til syvende og sist er det de ansatte selv som må avgi svar på om de opplever støtte fra sine nærmeste ledere.

# 1. Innledning

## 1.1 Aktualisering og problemstilling

Noen ledere evner å få ansatte til å prestere mer enn forventet, andre gjør sine ansatte mindre enn de egentlig er. Motivasjonen for oppgaven er å finne faglig forklaring på hvordan dette henger sammen og samtidig øke kunnskapen om ledelse av mennesker i organisasjoner. Denne oppgaven tar for seg lederstilen: støttende ledelse. Støttende ledelse handler om i hvilken grad de ansatte opplever at leder er opptatt av at deres bidrag til organisasjonen, og i hvilken grad den ansatte opplever at leder bryr seg om dem, (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 232).

Casestudiet tar utgangspunkt i en regnskapsbedrift. Fokuset i oppgaven er rettet mot ledelsen i selskapet og ønsker å belyse lederens oppfattelse av de ansattes motivasjon. Videre vil oppgaven se på i hvilken grad ledelsen i regnskapsbedriften tilrettelegger for at nærmeste leder kan opptre støttende overfor sine ansatte. Dette innebærer at oppgaven har et ledelsesperspektiv på temaet. Et annet alternativ hadde vært å ta tak i de ansattes perspektiv for å belyse hvordan de oppfattet sine ledere.

Motivasjonen for å skrive om kun en bedrift har vært at det dermed er mulig å se på ulike ledelsesstillinger i samme selskap. Her vil lederne være en del av den samme kulturen, men perspektivet på lederskap er kanskje forskjellig ut i fra blant annet hvilken lederstilling den enkelte leder har. Ved å studere en bedrift vil det også være mulig å se på om utøvelsen av ledelse er sammenfallende i bedriften, eller om denne bærer preg av å være fragmentert, stykkevis og tilfeldig.

Opgavens problemstilling er:

### **I hvilken grad utøves det støttende ledelse i bedriften?**

Opgaven ønsker å belyse hvordan ledere, på ulike nivåer i bedriften, opptrer som støttende ledere. Det er kun teamledere i bedriften som har personalansvar for de ansatte. Ved å sammenstille uttalelser fra de ulike lederne, kan en se om denne utøvelsen av ledelse er gjennomgående i bedriften. Ved denne sammenstillingen kan en få en indikasjon på i hvilket omfang, og om det utøves støttende ledelse i bedriften som helhet. Oppgaven peker på hvordan organisasjonen legger til rette for at nærmeste leder til den ansatte kan utøvelse

støttende ledelse. I dette legges det at oppgaven skal se nærmere på hvilket syn ledelsen har på de ansatte, deres motivasjon og hva de mener at de ansatte trenger. Videre vil oppgaven ta for seg i hvilken grad HR-ledelsen trekkes inn i ledergruppen og er med på å synliggjøre mennesker i organisasjonens behov og i hvilken grad det utøves implementering av HR i organisasjonen.

For å kunne si noen om oppgavens problemstilling er det definert tre delproblemstillinger som har til hensikt å kunne svare på deler av hovedproblemstillingen. Disse er:

1. Oppfatter ledelsen de ansatte som motivert, og hvordan grunngir de denne motivasjonen?
2. Hva tenker ledelsen at de ansatte trenger av sin nærmeste leder for å gjøre en god jobb og i hvilken grad opptrer de støttende?
3. I hvilken grad legger organisasjonen til rette for at nærmeste leder skal kunne utøve støttende ledelse?

Hensikten med å se på hvilken oppfattelse ledelsen har av de ansattes motivasjon, er å kunne påvise hvilket syn lederne har av sine ansatte. Ved å se på delproblemstilling 2, vil det være mulig å belyse hva ulike ledere i bedriften mener de ansatte trenger for å kunne utføre jobben sin. Videre vil denne delen se på i hvilken grad det kan sies at lederne utøver støttende ledelse. Delproblemstilling 3 vil kunne belyse andre forhold i organisasjonen som kan påvirke nærmeste leders evne til å utøve støttende ledelse.

Den største utfordringen ved å studere ledernes oppfattelse av sitt egen lederskap, er at lederne kommer med egen subjektiv beskrivelse av denne. Denne subjektive fremstillingen vil trolig bare vise deler av ledernes utøvelse av lederskap og vil ikke nødvendigvis gjenspeile hvordan ansatte oppfatter utøvelsen av lederskap i bedriften. Det er lite trolig at lederne innser sin egen utøvelse av ledelse fullt ut. Videre vil en stor svakhet ved oppgaven være at den analyserer ledernes uttalelser av støttende ledelse. Definisjonen av støttende ledelse impliserer nettopp at det er den ansattes opplevelse av ledelsen som avgjør hvorvidt det kan sies at lederne utøver støttende lederskap. Oppgaven tar for seg ledere i ulike posisjoner i bedriften. Det er dermed kun en teamleder som er intervjuet. Hadde flere teamleder blitt intervjuet, ville dette gjort det mulig å sammenstille svarene for å se om det var likheter i personalledernes oppfattelse av de ansattes motivasjon og utøvelsen av støttende ledelse.



Likevel er det holdepunkter for å si at oppgaven kan tilføre verdifull kunnskap for bedriften om oppgavens emner. Ved en systematisk fremstilling av ledernes syn på de ansattes motivasjon, vil en kunne ha forutsetninger for å analysere hvilket syn ledelsen har på sine ansatte. Ved å se på ledernes uttalelser om hva de ansatte trenger fra ledelsen, og i hvilken grad ledelsen er opptatt av å opptre støttende, vil en kunne danne seg en oppfatning på om organisasjonen legger forhold til rette for at nærmeste leder kan opptre som støttende. Hvorvidt nærmeste leder faktisk opptre støttende, gir oppgaven noen indikasjoner på, men ønsker bedriften å konkludere her, må de gjennomføre en systematisk gjennomgang av de ansattes oppfattelse. Oppgaven kan i så måte være et godt utgangspunkt for videre undersøkelser av ansattes opplevelse av støtte fra ledelsen.

Oppgaven analyserer sitater fra hver informant, fra øverste leder til linjeleder. Målet er å sammenstille informasjon for å se om det er en rød tråd på hvordan de leder sine ansatte og hva de selv mener er viktig å fokusere på, for å ivareta og oppnå resultater gjennom de menneskelige ressursene som bedriften har. Oppgaven har ikke gjennomgått eller kartlagt bedriftens faktiske HR-tiltak. Dette innebærer at oppgaven ikke belyser hvor mange, og hvor omfattende HR-tiltak bedriften gjennomfører.

## 1.2 Caset i oppgaven

Bedriften hvor empirien er hentet fra, er en regnskapsbedrift med i underkant av 100 ansatte fordelt på 7 kontorer i Norge. Byrået leverer ulike tjenester innenfor lønn, regnskap, konsulenttjenester og kompetanseheving i bedrifter. Bedriften har hatt stor vekst de siste årene og har derfor valgt å omstrukturere organisasjonsstrukturen sin. Tidligere var det en flat struktur på ledelsen, hvor daglig leder hadde personalansvar for alle de ansatte. For to år siden valgte de å danne et lederteam bestående av daglig leder, salgssjef, CTO, organisasjonssjef og økonomisjef. Alle regnskaps- og lønnsmedarbeidere ble delt inn i team, fra 6 til 13 personer hvor en teamleder ble ansvarlig for hvert team. Hver teamleder er personalansvarlig for de ansatte i sitt team. Denne organiseringen var en prøveordning i 2 år, før den ble vedtatt etablert permanent i 2019. Over teamlederne, er det en leder som har personalansvar for alle teamlederne, såkalt leder for teamleder. Selskapet er et datterselskap i et konsern. Når det

refereres til konsernsjef er dette da konsernsjefen til morselskapet. Grunnlaget for å ta med konsernsjef i morselskapet, er at vedkommende også er styreleder i datterselskapet.

Ut i fra intervjuer med ulike ledere fremkommer det at regnskapsbyrået fakturerer sine kunder ut i fra hvor mye tid de ansatte bruker på kunden. Det vil si at de fakturerer per time medgått arbeidstid. For at bedriften skal kunne holde oversikt over tidsbruk, fører de ansatte all medgått tid på arbeid, både det som er fakturerbart, og det som ikke er det, såkalt interntid. Ledelsen har dermed full oversikt over tidsbruk til den ansatte, hvilken kunde den ansatte til enhver tid har jobbet med og når det har pågått tid som ikke kan vises til en spesiell kunde. Denne timeføringen, som innbefatter ulik koding, viser til hvilken aktivitet som er utført til henholdsvis kunde og interntid, dette kan eksempelvis være regnskapsføring, kundemøte, internmøte, pause. Bedriften har individuelle faktureringsmål på de ansatte, slik at det, som det fremgår i intervjuet med leder for teamleder, eksempelvis er et mål at en ansatt som kun jobber operativt skal fakturere 95% av medgått arbeidstid, såkalt faktureringsgrad på 95%.

## 2. Metode

### 2.1 Metodevalg

Jeg har valgt å gjennomføre en induktiv studie. Dette vil si at jeg har en observerende rolle i mine studier og ønsker å reflektere rundt utsagn som kommer frem under intervjuene. Ut fra disse funnene i forskningen, lager jeg noen teorier om sammenhengen av disse observasjonene (Sander, 2020). En induktiv fremgangsmåte ser på de ulike observasjonene i forskningen og ser om det er mulig å se et mønster som er sammenfallende og lager noen teorier ut i fra disse. Ut i fra observasjonene, empirien, dannes det teorier om et fenomen. Det motsatte av induktiv fremgangsmåte er en deduktiv fremgangsmåte. Her er det en teori som på forhånd er laget, og så må empirien forskes på, for å se om teorien stemmer med virkeligheten.

En induktiv fremgangsmåte kan eksempelvis studere insekter i en hage, for å se hvilket liv som finnes. Ut i fra tilstrekkelig mange observasjoner kan det dannes noen teorier om hva som befinner seg på denne hageflekken. Eksempelvis kan en, på bakgrunn av disse observasjonene kunne trekke følgende teori: det er et mangfoldig og rikt insektliv på Karis hageflekk. En deduktiv fremgangsmåte for å studere insekter i en hage, kunne studert liv i hage for å finne ut om det var hold i denne teorien: det finnes marginale mengder insektliv på

Karis hageflekk. Begge fremgangsmåtene ville observert det samme insektlivet, men fremgangsmåten er ulik.

Begrunnelsen for å velge en induktiv fremgangsmåte er todelt. Den ene er at jeg ikke visst hva jeg konkret ville skrive om, hvilken problemstilling jeg skulle ha, men visste hvilket overordnet tema jeg ville skrive om. Ved en induktiv tilnærming var det en mulighet til å studere teori, ta et første intervju, for så og se hva jeg ønsket å jobbe videre med. Jeg har ikke visst hvor jeg ville ende opp, men har vekselvis lest teori om fagfeltet jeg har valgt, og gjort studier om emnet. Dette var også en måte å «skrive seg varm på», da jeg syntes det var vanskelig å finne ut eksakt hva jeg ønsket å finne ut av. Dermed har både problemstilling og delproblemstilling kommet etterhvert og endret seg underveis i prosessen. Den andre grunnen til å velge en induktiv fremgangsmåte har vært at jeg ønsket å ha en observerende rolle overfor ledelsen i selskapet. Å analysere sitt eget lederskap er vanskelig, og ved å stille spørsmål som skal ha konkrete svar er det større sannsynlighet for at informanten ønsker å svare «rett».

For å kunne bruke induktiv tekstanalyse, har intervjuet blitt nedskrevet slik at utvalgte sitater kunne analyseres opp mot teorien som anvendes. I vedlegg til oppgaven ligger intervjuguiden som er brukt. I noen tilfeller er sitatene som er gjengitt, tilpasset noe slik at svaret fremstår som fullstendig. Dette for å bedre få tak i hva informanten har ment med utsagnet.

Eksempelvis var det ved noen tilfeller slik at avbrytelser i samtalen gjorde at setningen ble noe oppstykket. Her ble det dermed satt sammen til én fullstendig setning, fremfor flere usammenhengende setninger.

Oppgaven har en kvantitativ tilnærming og det er intervjuet 5 informanter fra samme selskap, som alle utøver lederskap på ulike nivåer i bedriften.

## 2.2 Valg av teori

Fagboken «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser» av Bård Kuvaas og Anders Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2016) har vært et utgangspunkt når teori om emnet skulle skrives. Jeg har startet her og benyttet meg av litteraturlisten i denne fagboken. Videre har jeg brukt litteraturlister i artikler som Kuvaas og Dysvik har referert til, og i disse artiklene har jeg

funnet litteraturlister som jeg igjen har benyttet meg av. Dermed kan stort sett alle artikler som gjelder HR-delen tas tilbake til denne fagboken og litteraturlisten i boken.

### 2.3 Gjennomføring av studiet

Etter å ha lest teori om støttende lederskap, og hva som motiverer de ansatte i organisasjoner, gjennomførte jeg et første intervju hvor jeg hadde et relativt åpent spørreskjema. Jeg var usikker på hva jeg egentlig ønsket å undersøke og hvor fokuset mitt skulle være. Ett alternativ var å bruke mye plass på å definere rolleforståelsen HR-leder, linjeleder og toppledelsen og se på hvordan disse best jobbet sammen. Et annet alternativ var å se på hvorfor er det slik at HR-funksjonen ofte blir «koblet av» toppledelsen og ikke får være med å ta strategiske beslutninger. Jeg var usikker på hvem jeg skulle intervju videre og hadde dermed flere ulike temaer, men hadde ikke muligheten til å gå i dybden på alle. Etter å ha gjennomført første intervjuet, som varte i 40 minutter, sto jeg igjen med mye informasjon. Jeg ble inspirert over mange av utsagnene som ble presentert. Det virket å være en leder som var bevisst sitt lederskap, og når jeg gikk tilbake til teorien, var det mye som var sammenfallende med teorien om støttende ledelse. Jeg ble overrasket over hvor mye informasjon jeg fikk i intervjuet, og skjønnte at jeg måtte spisse temaet for å ikke gape over for mye. Jeg intervjuet konserndirektør for morselskapet til bedriften som oppgaven tar utgangspunkt i. Konserndirektøren i morselskapet er også styreleder i datterselskapet som oppgaven skriver om. Det jeg satt igjen med var en nysgjerrighet på om det synet på lederskap som denne lederen presenterte i intervjuet, var noe som kunne observeres i de ulike lederrollene i dette datterselskapet, eller om dette kun var et tilfeldig funn.

Jeg analyserer i oppgaven sitater fra hver informant, fra øverste leder til linjeleder. Målet er å sammenstille informasjon for å se om det er en rød tråd fra øverste leder til linjeleder på hvordan de leder sine ansatte. Det er å forvente at en linjeleder har et mindre overblikk på bedriften, enn øverste leder, mens linjelederen har en bredere forståelse av den enkelte hun/han leder. Jeg laget en semistrukturert intervjuguide som jeg tilpasset den informanten jeg intervjuet. Som beskrevet over, hadde jeg en antagelse om at øverste leder hadde et mer overordnet blikk på organisasjonen, enn andre ledere. Dermed var spørreskjemaet mer detaljert, også kalt prestrukturert, hos leder for teamleder og teamleder enn henholdsvis styreleder, daglig leder og organisasjonssjef. (Johannessen et al., 2004). En semistrukturert intervjuguide er et hjelpemiddel for å skape en struktur i intervjuet, ved å eksempelvis

tematisere hva intervjuobjektet skal komme innom i løpet av samtalen. Ved en forhåndsstrukturert intervjuguide vil det være lett for intervjuobjektet å svare, men det er vanskeligere å kunne observere ulike synspunkt om et gitt fenomen, eller gå videre på tema som informant selv bringer på banen. (Johannessen et al., 2004). Jeg ønsker å finne ut av lederne mening om sitt lederskap og de ansatte i organisasjonen, altså å drive analyse av meningsinnholdet i det lederne sier. Intervjuene har dermed et fenomenologisk inspirert perspektiv på intervjuguiden. (Johannessen et al., 2004).

## 2.4 Intervjuform

Alle informantene er intervjuet via Teams/facetime/telefonsamtale. Det optimale hadde vært å møte informantene ansikt til ansikt, da det gjerne er lettere å «holde praten» og ikke avbryte hverandre som det er når samtalen går via skjerm. Fordelen ved å ha videooverføring og telefon er at det er gått med lite tid for intervjuobjektene og de kunne lettere si ja til å stille opp. Jeg har lagt opp til relativt korte samtaler (30-45 min), slik at de ikke måtte se i kalenderen for å finne plass til intervjuet. Jeg har også prøvd å holde samtalen «lett» og vært interessert i deres synspunkter og meninger. Jeg har fokusert på at lederne ikke skulle være opptatt av å «svare rett» på spørsmål. Jeg hadde dermed en samtaleform som gjerne var løsere enn hvis man var ute etter å sammenstille synspunkt på ett konkret spørsmål. Jeg har holdt fokus på å undersøke hvordan informantene tenker om sitt lederskap, hvorfor de har nettopp denne oppfatningen, og i hvilken grad det oppfattes som at de praktiserer støttende ledelse. Dermed er spørsmålene også forskjellig fra de ulike informantene, da jeg har tatt tak i hva de har sagt tidligere og stilt nye spørsmål på bakgrunn av dette. Det førte til at fokus i intervjuene ble noe ulikt. Svakheten ved dette er at det ikke er mulig å sammenstille svar på alle temaer i oppgaven.

Etter at 5 intervjuer var gjennomført, var det innhentet mye informasjon. Det var mange flere uttalelser som gjerne skulle vært med i oppgaven, men som ble valgt vekk. Dette både på grunn av plass, interessante tema som gikk på siden av støttende ledelse og ønsket om å vise mangfold i synspunkt. Ved en slik induktiv tekstanalyse som her er gjennomført, har det vært en utfordring å balansere mellom sitater som belyser tema, få frem sitater fra alle informanter, samt å belyse faktisk meningsinnholdet til informantene.

Det er store muligheter for at informantene blir preget av temaet som skal belyses. Selv om informantene gjerne ikke har noe konkret formening om definisjonen av støttende ledelse, vil ordet «støttende» si intervjuobjektene at det ikke er snakk om disiplin og autoritær lederstil. Det er å anta at lederne ønsker å oppfattes som «gode» ledere og har, eller danner seg, en formening om hva dette er når temaet presenteres. Det er viktig da å være klar over at det kan være et sprik mellom hvilket lederskap lederen ønsker å ha, hvilket lederskap lederen mener å utøve, og hvilket lederskap de faktisk utøver. Likevel vil observasjoner av lederskapet som helhet, kunne danne noen allmenne oppfatninger om hvilken ledelse som praktiseres i selskapet, eller hvilket lederskap som er ønskelig å praktiseres. Ønsker bedriften å gå dypere inn i tematikken, kan bedriften ta tak i konklusjonen som blir presentert i oppgaven for å gjennomføre en deduktiv studie blant de ansatte i bedriften. Da vil de i større grad kunne si noe konkret om hvordan de ansatte faktisk opplever ledelsen i bedriften og i hvilken grad de oppfattes som støttende ledere.

### 3. Teori

Teoridelen har til hensikt å vise til relevant teori og forskning som skal legge et grunnlag for analysen som skal gjøres i senere kapitler. Hovedområdene i denne teoridelen er: HR og HR-aktiviteter, menneskets indre motivasjon, forpliktelsesbasert ledelse, støttende ledelse og brukervennlig HR.

Utgangspunktet for teorien er funnet i boken til Bård Kuvaas og Anders Dysvik «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser», (Kuvaas & Dysvik, 2016). Forfatterne skriver relevant om forskning på HR-feltet og belyser viktige aspekt innenfor oppgavens tema. Støttende ledelse blir presentert i fagboken og danner dermed den største tyngden i oppgavens teoretiske del. Ulike forskningsartikler og andre kilder i teoridelen har til hensikt å gi et bredere teorigrunnlag og gå mer i dybden enn fagboken gjør. Kildene i teoridelen er i stor grad knyttet til kildene som Kuvaas og Dysvik bruker, men ikke helt konsekvent.

Synet en leder har på mennesker i organisasjonen, danner grunnlag for hvordan en leder velger å utøve sitt lederskap. Dette gjelder hvordan en leder forholder seg og leder en ansatt,

men også hvilke HR-tiltak som iverksettes i organisasjonen. Sagt med andre ord, hvordan ledelsen oppfatter sine ansatte og hvorfor de mener at ansatte gjør som de gjør, påvirker HR-aktiviteter i organisasjonen, og hvordan lederskapet utøves i organisasjonen.

Del 1 i teorikapittelet tar dermed for seg teorigrunnlag om motivasjon og forpliktelsesbasert HR. Oppgaven definerer HR og hva formålet med HR er. Videre tar kapittelet for seg forskning rundt menneskets indre motivasjon, forpliktelsesbasert HR og HR-aktiviteter.

I del 2 tar oppgaven for seg hvordan ledelsen bør utføres om organisasjonen besitter indre motiverte ansatte. Kapittelet viser til hvordan utøvelsen av ledelse kan påvirke hvorvidt HR-aktiviteter oppnår ønsket effekt, hva som påvirker implementering av HR og videre hva støttende ledelse innebærer og muliggjør. Hensikten med del 2 er å belyse ledernes viktigste oppgaver i møte med de ansatte, nemlig å opptre støttende overfor de ansatte, og gi de ansatte det de selv trenger for å kunne utføre jobben best mulig.

### 3.1 Motivasjon og HR

Hensikten med å se på hva som motiverer den enkelte ansatte, er å kunne danne et bakteppe for å vite hvordan en leder skal kunne lede de ansatte i en organisasjon. Motivasjonen til de ansatte bør være tett koblet opp mot HR-tiltak som gjennomføres i bedriften. Kunnskapen om menneskets motivasjon bør dermed danne et grunnlaget for hvilket HR-tiltak som gjennomføres.

Hvordan motiveres mennesker i organisasjonen? Det er et sentralt spørsmål innenfor HR-faget. Det er ikke et klart svar, men flere ulike teorier på hva som motiverer ansatte i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 51). Det er to hovedteorier om hva som motiverer mennesker, og det danner grunnlaget for to ulike tilnærminger for HR og HR-aktiviteter. Ledelse av mennesker innebærer å ta store og små beslutninger som påvirker de ansatte i en eller annen retning. Det er da vesentlig å vite hva en aktivitet fører til og grunnlaget for hvorfor det er slik.

*«Grunnleggende sett handler HR om å utvikle medarbeideres og lederes motivasjon, holdninger og atferd på en måte som er fordelaktige for både medarbeiderne og lederne – og organisasjonen. Det betyr at HR har med årsak og virkning og gjøre»* (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 12).

Definisjonen på hva HR handler om, sier noe om hva som er målet, å få medarbeidere og ledere til å prestere enda bedre. Måten de skal gjøre dette på, er ikke ved å skru opp effektiviteten, eller stille høyere krav. Veien til målet, jobben som må utføres, er å utvikle menneskene i organisasjonen ved å påvirke deres holdninger, motivasjon og atferd. Klarer organisasjonen å endre medarbeideres og lederes motivasjon, holdning og atferd slik at de jobber effektivt vil det gagne både dem selv og organisasjonen.

Det finnes mange måter å beskrive HR på. Det har vært særlig to ulike syn som har preget måten å definere HR på, Harvard og Michigan-skolene (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 21). Paralleller til disse retningene har i europa vært skillet mellom myk og hard HR. Myk HR er det som forpliktelsesbasert HR kommer inn under, og som vi skal se på videre.

Ønsker organisasjoner å forklare sammenhengen mellom hva som fører til hva, må de kunne forklare hva som er årsak og hva som er virkning. Eksempelvis er det ofte i ledelsens interesse å ha fornøyde medarbeidere og fornøyde kunder. Da må ledelsen kunne si noen ting om hvordan en kan oppnå fornøyde kunder og fornøyde medarbeidere, og eventuelt om det kan vært en sammenheng mellom disse. Det er elementært, men gjerne lett å ta for gitt når organisasjonen skal fungere fra dag til dag, og år til år. «Vi bare gjør det vi alltid har gjort».

HR er å lede menneskelige ressurser i organisasjonen. Det kan gjøres på mange måter, og innbefatter mange oppgaver. En definisjon på hva HR er defineres her: «Med ledelse av menneskelige ressurser eller HR mener vi alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og «avvikling» av menneskelige ressurser i organisasjoner» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 11).

### 3.1.1 Indre motivasjon

Som vi skal se på senere, under overskriften «forpliktelsesbasert HR», ligger det en grunnleggende tanke bak denne teorien, at mennesket først og fremst er indre motivert til å gjøre en god jobb. Først ser vi på begrepet indre motivasjon.

*«Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører, for eksempel når vi er engasjerte i en*



*hobbyaktivitet og «glemmer tid og sted». Da vil vi i mindre grad tenke på hva vi får for å utføre aktiviteten mens vi utfører den.» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 54).*

Atferden til en ansatt som er indre motivert styres altså ikke av belønninger som kommer etter at jobben er gjort og belønningen skal mottas. Atferden til den ansatte er styrt gjennom gleden og meningen som gis den ansatte ved å utføre arbeidet. Eksempelvis vil en indre motivert butikkansatt, ansatt ved fruktavdelingen, plukke vekk alle de myke mandarinene fra mandarinesken. Dette gjør han ikke i frykt for å få en pekefinger fra kunde eller sjefen sin, men fordi den ansatte verdsetter at esken med mandariner består av kvalitetssikret, gode mandariner. Da vil forhåpentligvis kundene blir glad når de velger ut mandarinene, de synes det er en ok pris å betale, og kunden kan nyte gode mandariner når kunden har kommet hjem – og da forhåpentligvis være så fornøyd at kunden kommer igjen. Den ansatte er tilfreds med å levere et godt arbeid og vet at jobben som er utført er god nok til at den tilfredsstiller både kunde og sjef, men mest av alt blir han motivert av arbeidet han selv har utført.

Hvor mange slike ansatte finner du i fruktvaredisken – og i arbeidslivet generelt? I følge studier, opp til 95% av arbeidsstokken, hvis forholdene i organisasjonen er tilrettelagt for det (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 56). Det er mye som skal klaffe for at organisasjonen er tilrettelagt for at alle skal beholde sin indre motivasjon. Det person A blir motivert av, vil gjerne ikke person B bli motivert av. Det er ulike grunner til å ta en jobb og arbeidslivet består av mange ulike jobber, hvor grunnlaget for å ta de ulike jobbene er forskjellige i løpet av livet. Det er ikke sikkert en grafisk designer finner gleden i arbeidet hvis hun måtte takke ja til en stilling som resepsjonist på et hotell fordi det ikke er ledige jobber som grafiske designere i området hun bor i. Dårlige dager, og krevende perioder i eget liv kan overskygge tilfredsheten med å gi kundene en god opplevelse, fordi vedkommende egentlig kun har nok til seg selv. Det er det vanskelig for organisasjonen å gjøre noe særlig med.

En prososial motivasjon strekker seg enda lengre enn indre motivasjon. Der antas det at den ansatte ønsker å bidra med ekstra innsats for at organisasjonen skal klare å levere enda bedre. *«Prososial motivasjon refererer til et ønske om å gjøre en innsats til fordel for andre eller en opplevelse av en forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger»*, (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 54). Da ser den ansatte ut over sin egen glede ved å utføre jobben og motiveres av å jobbe på for å nå organisasjonens mål. Dette krever lojale medarbeidere som får tillitt og medbestemmelsesrett fra ledelsen. Dette gir grobunn for ansatte til å jobbe mer selvstendig, ta

mer ansvar og bli mer engasjert i jobben de utfører. De ansatte trenger å få utviklet, og brukt, sin kompetanse. Dette vil gi dem større kunnskap som kan benyttes til å jobbe smartere, dele kunnskap med andre i organisasjonen og som gir dem bedre forutsetninger til å være med å være involvert i beslutninger som skal tas.

Når størstedelen av de ansatte er indre motiverte, hvordan skal da ledere tilrettelegge for at de ansatte skal gjøre jobben sin? *«den viktigste oppgaven for ledelsen er å tilrettelegge organisatoriske forhold og metoder slik at mennesker kan oppnå sitt eget mål best ved å rette sin egen innsats mot organisatoriske mål.»* (McGregor, 1960 .s. 318). Ved å fasilitere organisasjonen og oppgaver slik at de ansatte opplever mening med jobben de utfører, vil den ansattes mål bli innfridd ved å utføre organisasjonens mål. Målet er at den ansatte selv skal oppleve vinning ved selve utførelsen av jobben, og at jobben som blir gjort er til det beste for organisasjonen. «Vinn – vinn» med andre ord. I den grad det hørtes for enkelt ut til å være sant, kan det legges til at McGregor i samme artikkel påpeker at dette er mer enn komplekst: «Det er ikke større sannsynlighet for å opprette en organisasjon i dag som vil være en fullt effektiv anvendelse av denne teorien enn det var å bygge et atomkraftverk i 1945.» (McGregor, 1960 .s. 318). Metoden som McGregor omtaler her er Teori Y-ledere, som har samme antagelse om de ansattes motivasjon som forpliktelsesbasert HR legger til grunn.

### 3.1.2 Forpliktelsesbasert HR

Forpliktelsesbasert HR legger til grunn at mennesker, først og fremst, er indre motivert til å gjøre en god jobb, (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 22). Forpliktelsesbasert HR er definert som

*«HR-tiltak, aktiviteter eller praksiser som har til hensikt å få medarbeiderne til å identifisere seg med og involvere og engasjere seg i de organisasjonene de jobber for.»* (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 22).

Det er blitt utført store metaundersøkelser som har sammenlignet kontrollbasert HR og forpliktelsesbasert HR (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 26). Hovedfunnene er at både kvaliteten og produktiviteten var høyere, der bedriften anvendte HR-tiltak som var forpliktelsesbaserte.

Kontrollorientert HR legger til grunn at HR-tiltak i bedriften skal sørge for å at de ansatte gjør noe de ellers ikke ville gjort, (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.53). Dermed er forutsetningen fra ledelsen at de ansatte er late og ikke ønsker å utføre en tilfredstillende jobb. HR-aktivitetene skal dermed sørge for at jobben blir gjort ved å drive eksempelvis overvåkning og kontroll av de ansatte, samt utdeling av bonus og provisjon ut i fra prestert arbeid.

En interessant undersøkelse, gjennomført av en finansforsker (Edmands, 2012). fant at motiverte og lojale medarbeidere kunne vise til både bedre individuelle prestasjoner, men også til at organisasjonen som helhet oppnådde bedre resultater. Et viktig funn i studier som sammenlignet forpliktelsesbasert HR og organisatoriske resultater forteller oss at sammenhengen skyldes bedre sosiale relasjoner, bedre organisasjonsklima som fører til kunnskapsdeling internt i organisasjonen og at tilgangen og kvaliteten på mennesker i organisasjonen, går opp. (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 38).

Baserer en organisasjon seg på HR-aktiviteter som tar hensyn til de ansattes indre motivasjon, vil dette kunne føre til gode organisasjonsresultater. (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 30). Det er ikke HR-aktiviteten i seg selv som fører til bedre organisatorisk resultat, men hva aktivitetene tilfører menneskene i organisasjonen, som skaper verdi. Det innebærer at organisasjonen tilfører de ansatte i organisasjonen nye kunnskaper, endret motivasjon, holdning, ferdigheter og atferd (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 30). For å eksemplifisere dette kan en se for seg at en bedrift velger å gi en ansatt videreutdanning innenfor sitt fagfelt. Denne videreutdanningen vil ikke gi organisasjonen, bedre organisatoriske resultater i seg selv. Det er hva utdanningen fører til som kan gi organisasjonen verdifulle fordeler. Som følge av bedriftens investeringer i den ansattes utdanning, vil den ansatte oppleve en forpliktelse til å yte tilbake til bedriften. Det oppstår en gjensidig forpliktelse, som startet da bedriften valgte å investere i den ansatte. Økt kunnskap under utdanningen kan bidra til eksempelvis effektivitet i arbeidet. Denne gjensidige forpliktelsen som har oppstått gjør at den ansatte opplever seg forpliktet til å yte tilbake til bedriften, og ønsker da å bidra med det hun nå har lært seg. Dette gjør hun ved å formidle kunnskapen sin videre til andre ansatte. Under kapittel 3.2.2.støttende ledelse, vil sammenhengen mellom opplevd organisasjonsforpliktelse og økt organisasjonsresultat utdypes.

HR-tiltak som tar hensyn til de ansattes indre motivasjon, utfører tiltak som bygger opp under dette i form av aktiviteter som stimulerer til blant annet: økt jobbengasjement,

mestringsorientering, autonomi, opplevelsen av organisatorisk støtte og sosiale bytterelasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 87). Oppgaver som går i retning av å være kontrollorientert og legger til grunn at de ansatte er ytre motivert er blant annet: prestasjonsorientering, kontroll og styring og økonomisk bytterelasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 87).

Under er et resonnementet om «gode» og «mistenksomme» som er et forsøk på å eksemplifisere rekkevidden av leders bruk av henholdsvis myk HR og hard HR. Myk HR, her eksemplifisert ved «et godt blikk», er fokusert på menneskets behov for utvikling (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 22). Bakgrunnen er at bruk av effektiv HR skal skape forpliktelse mellom den ansatte og ledelsen, og tillitt er en forutsetning her. Hard HR ser på ansatte med «et mistenkelig blikk» og behandler de ansatte *«på samme måte som andre ressurser må håndteres på en økonomisk rasjonell måte»* utvikling (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 22).

En ledelse som evner å se på sine ansatte med et «godt blikk», hvor det er en grunnleggende antagelse om at den ansatte ønsker å bidra positivt til å nå organisasjonens mål, vil kunne involvere de ansatte på en helt annen måte enn en ledelse som ser på ansatte med et «mistenksomt blikk». Blikkene er så ulike at det i seg selv vil gjøre utøvelsen av ledelsen helt fundamentalt forskjellig. Et blikk som rommer mistenksomhet må trolig kreve at ledelsen må sikre seg for at de ansatte ikke blir for nærgående eller stiller for kritiske spørsmål. Dette vil kunne hindre en likeverdig dialog hvor den ansattes gode ideer gjerne kan oppfattes som en trussel fremfor en genial ide. En distanse vil kunne oppstå, og det er ikke mulig å tenke seg at dette vil kunne skape et miljø hvor det utvikles opplevelsen av et partnerforhold, men det er trolig å tenke seg at det blir et rent bytteforhold. Et mistenkelig blikk fra ledelsen vil trolig gjøre den enkelte ansatte redd for å gjøre feil, og redd for å ikke være effektiv nok. Ingen nytenkning kan utvikles hvis ikke tanker og ideer mottas med takk. Dette vil bli en nedadgående spiral hvor motivasjonen til den ansatte daler, og konkurransefordelen som entusiasmen er, vil utebli. Ser ledelsen derimot på de ansatte med «et godt blikk» vil det i seg selv være grobunn for mye godt – som igjen vil dryppe på organisasjonen.

«Et godt blikk» gir grobunn for kreativitet, fellesskap og involvering og evnen til å strekke oss mot nye utfordringer. «Et mistenksomt blikk» gjør oss mindre enn vi er, forhindrer nytenkning, gjør oss redd for å gjøre feil og innbyr ikke til fellesskap, men til å hevde sin rett.

Det er likevel ikke slik at alle bedrifter som gjennomfører forpliktelsesbasert HR, lykkes. Strategien til bedriften, markedet de er i, ledelsen, alt spiller inn for om en bedrift kan vise til gode resultater og om den i stor grad lykkes. Sannsynligheten for å lykkes blir større om strategien er riktig og det blir anvendt forpliktelsesbasert HR (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 26)

## 3.2 Utøvelsen av støttende lederskap

Oppgaven viser til nå at mennesker, de aller fleste, er indre motiverte og dermed ønsker å gjøre en god jobb. De ønsker å prestere, nettopp fordi de er drevet av en indre motivasjon. Forutsetningen for å kunne prestere er at den ansatte er i et miljø hvor det er tilrettelagt for å være «sitt beste jeg». På bakgrunn av tidligere avsnitt ser vi at det må være HR-tiltak i bedriften som underbygger nettopp at mennesker er indre motivert. Oppgaven skal videre ta for seg hva som påvirker opplevelsen av ulike HR-tiltak.

### 3.2.1 Å lede indre motiverte ansatte

For å tilrettelegge for at de ansatte skal klare å yte sitt beste, blir dermed spørsmålet: hva ønsker de ansatte og hva er deres grunnleggende behov, (Sirota et al., 2005)? I boken: «*The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*» viser forfatterne hva essensen i ledernes oppgave er; å gi de ansatte det de ønsker og trenger. Forfatterne forklarer at en nyansatt høyst sannsynlig vil være topp motivert for å levere fra første stund. Da gjelder det for organisasjonen å legge forholdene til rette for nettopp dette. Hvis ikke risikerer de å få demotiverte ansatte som yter mindre enn det de kunne gjort, og i verste fall ser seg etter en annen jobb. Det essensielle er at organisasjonen ikke skal jobbe for at den ansatte skal bli motivert, men jobbe for at den ansatte skal klare å beholde motivasjonen til å gjøre en god jobb. Ved å møte de ansattes behov, vil de få ansatte som er mer enn bare fornøyd – de vil bli entusiastiske ansatte! Entusiastiske ansatte gir et stort og varig konkurransefortrinn. Det kreves av ledelsen at de klarer å utvikle et forhold til sine ansatte som partnere som jobber sammen om et mål, fremfor å se på forholdet som et bytteforhold der den ansatte gir sin arbeidskraft i bytte med en lønnsutbetaling. Alle er både indre og ytre motivert, men det viktige her er hva som er den viktigste faktoren til motivasjon. En ledelse som involverer de ansatte og ikke bare forventer at de skal gjøre det ledelsen sier, vil få de mest entusiastiske ansatte. Et slikt lederskap tilrettelegger for at de ansatte selv

kommer med innspill, mulige løsninger og alternative måter å gjøre det på. Et slikt miljø gir grobunn for at de ansatte klarer å holde på motivasjonen sin og blir entusiastiske ansatte som yter sitt beste (Sirota et al., 2005).

En studie som tok for seg 88 detaljistbutikker i Canada, så på i hvilken grad de ansatte opplevde å bli stolt på (Salamon og Robinson, 2008 sitert i Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 74). Funnene var at der hvor medarbeiderne opplevde å bli stolt på var det høyere omsetning og høyere kundetilfredstillelse. Forklaringen lå i stor grad i at når den ansatte opplevde å få tillitt, tok den ansatte også mer ansvar. *«Når ledelsen stoler på sine medarbeidere og medarbeiderne opplever tillit, tar de med andre ord mer ansvar for å nå organisasjonens mål»*, (Salamon og Robinson, 2008 sitert i Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 74).

Opplevelsen av autonomi har mange betydelige fordeler. Den er blant annet sentral i forhold til individuell effektivitet, (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 73). I tillegg er opplevd autonomi koblet sammen med at medarbeidere opplever tillit til sine ledere. En slik tillit er svært verdifull for lederne.

For å oppnå, og opprettholde et varig konkurransefortrinn må det være vanskelig å kopiere for andre organisasjoner. Pfeffer viser i artikkelen «Competitive advantage through people» til at konkurransefortrinn alltid vil være i endring, (Pfeffer, 1994, s.18). Porters 5 konkurransekrefter, viser til at det er 5 konkurransekrefter som vil påvirke hvorvidt det er mulig å oppnå konkurransefordeler. Konkurransefortrinn vil stadig være i endring. Det er som følge av at konkurranseelementet endres i tråd med hvordan verden ser ut. Teknologi har blant annet endret seg drastisk de siste årene. Det som før gjerne har blitt sett på som en konkurransefordel, er nå en selvfølgelighet. Dette gjelder også investeringer i maskinpark, patenter og andre konkurransefordeler som finansiell styrke og stordriftsfordeler. Markedet er blant annet blitt mer fragmentert, og slike fordeler er ikke lenger like essensiell. Denne skiftningen har ført til at det nå er menneskene i organisasjonen som er den viktigste konkurransefordelen. Kunnskapen som mennesker besitter er essensiell for å kunne opprettholde en konkurransefordel.

Når de ansatte blir sett på som et strategisk konkurransefortrinn, og ikke et ledd i en overordnet strategiplan, bør det gjøre noe med hvordan synet på mennesker i organisasjonen er. Et varig konkurransefortrinn kan ikke lett erstattes med noe annet. Det vil si at det må jobbes for en kontinuerlig arbeidsstokk, som besitter riktige kunnskaper, kjenner til verdiene

til organisasjonen og etterstreber dem. Relasjonen til de ansatte blir dermed helt essensiell. For å bevare en varig konkurransefordel, som faktisk er basert på en relasjon mellom organisasjon og en ansatt, må relasjonen investeres i. Det er en verdifull brikke i organisasjonens evne til å levere, og er grunnlaget for om de kan levere gode resultater. For å oppnå lojalitet fra de ansatte, må de ansatte ha opplevelsen av at de selv har tillit til ledelsen. En viktig faktor er at det er vanskelig å oppnå lojalitet til ansatte som ikke har en varig arbeidsforhold, men som kun er inne i korte vikariat. Opplevelsen av ikke å bli investert i, forhindrer at den ansatte «gjør det lille ekstra» i situasjoner som krever det, (Pfeffer, 1994).

*«Å oppnå konkurransefordel gjennom mennesker innebærer en grunnleggende endring av hvordan vi tenker på arbeidsstyrken og arbeidsforholdet. Det betyr å oppnå suksess ved å jobbe med mennesker, ikke ved å erstatte dem eller begrense omfanget av deres aktiviteter. Det innebærer å se arbeidsstyrken som en kilde til strategisk fordel, ikke bare som en kostnad som skal minimeres eller unngås. Bedrifter som tar dette forskjellige perspektivet, er ofte i stand til å lykkes med å overmanøvrere og overgå sine rivaler.» (Pfeffer, 1994, s.18)*

Ivaretagelse av ansatte, ved å stimulere til læring, gi dem trygge arbeidsplasser og legge til rette for at de kan yte sitt beste, er helt sentralt (Pfeffer, 1994, s.21). Det er flere hinder som gjør det vanskelig for organisasjoner å tilrettelegge for læring. Det ene er at det er kostbart å drive opplæring. Det er lett å måle kostnaden ved læringen, hvor mye kursing eksempelvis koster, men det er vanskeligere å måle hva denne opplæringen gir tilbake av verdi for organisasjonen. Det andre er at læring gjerne ikke har vært et fokus når organisasjonen er strukturert. Dette forhindrer effektivitet i læringsprosesser og krever gjerne store endringer for å drive en «dag-til-dag» opplæring som en kontinuerlig prosess.

Pfeffer og Veiga (Pfeffer & Veiga 1999) antyder at kun 12% av lederne bruker de menneskelige ressursene sine som en konkurransefordel. Hvordan kan det ha seg når kunnskapen på området er begynt å bli så stor? De forklarer dette i all hovedsak ved at det krever ledere som både tror at de menneskelige ressursene faktisk er en konkurransefordel og behandler dem deretter. Videre er dette arbeidet ikke noe som kan leses av i neste måneds resultatrapport. Det krever langsiktig arbeid hvor målet langt frem i tid er ansatte som er tilfredse, kunnskapsrike, får ansvar og ønsker å bidra til organisasjonens resultat. Det krever systematisk arbeid over tid, og det krever en ledelse som klarer å ha dette fokuset i år hvor det er gode resultater og i år hvor det er dårlige resultater. Hvorvidt organisasjonen klarer å oppnå

suksess ved å nytte seg av muligheten som ligger i menneskelige ressurser som et konkurransefortrinn, avhenger av dette: hvordan ledelsen ser på de ansatte. Skal ledelsen lykkes med dette må de se ansatte som verdifulle ressurser som er essensielle for å oppnå suksess. De må tørre å gi dem ansvar, gi dem kunnskapen de trenger for å utføre jobben de gjør, se på de ansattes indre motivasjon til å gjøre en god jobb og gi dem tillitt (Pfeffer & Veiga 1999).

### 3.2.2 Støttende lederskap

Det er tankevekkende at HR-tiltak i en organisasjon oppleves så ulikt blant ansatte hvis tiltakene er utviklet for nettopp å ta hensyn til ansattes indre motivasjon. Funn i studier viser at det er en normalfordeling av hvordan de ansatte opplever HR-tiltak som eksempelvis medarbeidersamtaler. Noen opplever det som svært nyttig og noen som svært unyttig, de fleste er et sted i mellom (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 232). Hva kommer dette av?

Opplevelsen en medarbeider har til sin leder får store konsekvenser for hvordan medarbeideren opplever HR-tiltak som er rettet mot den ansatte. I en forskningsstudie hvor nærmere 11000 respondenter deltok viste det seg at det var en sterk sammenheng mellom hvordan medarbeideren opplevde medarbeidersamtaler og hvordan medarbeideren opplevde kvaliteten på forholdet mellom sin leder og seg, (Pichler, 2012).

Like viktig er også hvor delaktig den ansatte er i medarbeidersamtalen og hvorvidt den ansatte opplever å få positive tilbakemeldinger.

Studien viser at hvis målet med medarbeidersamtalen er at den ansatte skal få tilbakemeldinger på jobben som blir gjort og samtidig påpeke forbedringspotensial som kan jobbes med, må den ansatte oppleve hun er i et miljø hvor hun opplever støtte, (Pichler, 2012). Videre må den ansatte også oppleve at deres mening betyr noe og kan få en påvirkning på hvordan organisasjonen jobber. Studien bygger opp under at det organisasjoner må jobbe med er å legge tilrette for at ledere som gjennomfører medarbeidersamtaler, og som leder mennesker i organisasjonen, opptrer på en støttende måte ovenfor sine ansatte. Dette kan gjøres både ved å satse ledere som har slike evner, men også ved å drive opplæring på hvordan man opptrer støttende.



Det er ikke vanskelig å tenke seg at forholdet mellom en leder og en ansatt preger en medarbeidersamtale. Er dialogen etablert og god, er det lettere å kunne snakke om både det som fungerer og det som må endres på. Er dialogen derimot preget av liten forståelse for hverandre, eller hverandres roller og arbeidsoppgaver kan dette vanskeliggjøre dialogen.

Kuvaas og Dysvik har påpekt hvor lite forskning det har vært som viser hvilken rolle ledelsen spiller for hvordan medarbeideren opplever HR-tiltakene i bedriften (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 232). Oppgaven skal videre se på denne sammenhengen.

Forskning på ulike typer lederstiler er nesten uendelig. Det er mye forskning som støtter opp under de ulike lederstilene, men det er også mulig å se store likhetstrekk mellom noen lederstiler som er relativt like. Valget av lederstil «støttende ledelse» baserer seg på at Kuvaas og Dysvik valgte nettopp denne lederstilen da de tok utgangspunkt i sin forskning om sammenhengen mellom prestasjon i bedriften og lederstil. Linda Lai hevder at det som er sammenfallende for tilsvarende lederstiler som støttende ledelse, slik som transformasjonsledelse, tillitsbasert ledelse, relasjonsledelse, for å nevne noen, er at lederne er rausere ovenfor sine medarbeidere. «*De setter andre foran seg selv og ønsker å hjelpe andre til å få dekket sine behov og nå sine mål.*» (Lai, 2018)

Valg av lederstilen, støttende ledelse, begrunner Kuvaas og Dysvik slik: «*Vi ønsket derimot å bruke den enkleste lederstilen og det enklest mulige måleinstrumentet vi kunne finne i internasjonal forskning, og endte opp med støttende ledelse.*» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 232). Oppgaven anvender den samme definisjonen som Kuvaas og Dysvik på støttende ledelse: «*I hvilken grad medarbeiderne opplever at lederen er opptatt av deres bidrag til organisasjonens ve og vel, og at lederen bryr seg om deres velvære og at de har det bra på jobben.*» (Kuvaas og Dysvik, 2016, s.232)

Definisjonen baserer seg på forskningen til Eisenberg, Huntington, Hutchinson og Sowa, 1986, (Eisenberg et al., 1986). I denne studien ville de undersøke opplevd organisasjonsstøtte blant de ansatte. Funnene indikerte at ansatte danner seg et helhetlig bilde av i hvilken grad de opplever å ha organisasjonens støtte. Denne støtten er oppfattelsen av om de ansatte opplever at organisasjonen oppfatter deres bidrag som verdifullt og at organisasjonen genuint bryr seg om den ansatte. Denne helhetlige oppfatningen av støtte fra organisasjonen baserte seg på

deres erfaringer med organisasjonen. Oppfatningen var helhetlig i den forstand at de ansatte gjorde seg erfaringer og på bakgrunn av dette konkluderte med at de enten hadde, eller ikke hadde støtte fra organisasjonen. Dermed vil de ansatte enten ha en opplevelse av at organisasjonen de jobber for verdsetter deres bidrag til organisasjonen og ønsker dem vel, eller at organisasjonen ikke gjør det. Videre viser funnene i studien at den ansattes opplevelse av forpliktelse til organisasjonen i stor grad var påvirket av om de oppfattet at organisasjonen var forpliktet til dem.

Det gir dermed mening at en handling utført fra ledelsen kan oppleves svært ulikt blant de ansatte, basert på den helhetlige oppfatningen den ansatte har av ledelsen. Ta for eksempel et daglig gjøremål som kommunikasjon via mail. Sender ledelsen en kort mail til de ansatte om å møte opp kl 09.00 til et kort informasjonsmøte vedrørende status på et oppdrag, kan dette oppfattes svært ulikt blant de ansatte. En ansatt som er trygg i jobben som hun utfører og opplever å ha støtte fra ledelsen vil gjerne ta mailen som en kort orientering, notere tidspunkt i kalenderen, og fortsette dagens gjøremål. En ansatt som derimot ikke opplever støtte fra organisasjonen, og som dermed gjerne er usikker på den jobben hun gjør, er bra nok, eller om bedriften leverer bra nok, kan oppfatte en slik mail helt anderledes og gjerne frustrerende. Spørsmål som dette kan dukke opp: må bedriften kutte ned på ansatte? Har de mistet oppdraget? Er det noe vi har oversett og som vi nå vil få anmerkninger for? Dette vil mulig skape en helt annen arbeidsdag for en ansatt som opplever seg usikker.

En slik enkel hendelse vil ikke gjøre den store forskjellen, men den store forskjellen vil utspille seg når alle signaler tolkes med brillene «jeg har støtte fra organisasjonen» eller brillene «jeg har ikke støtte fra organisasjonen». I sum vil alle disse tolkningene føre til at samspillet mellom den ansatte og organisasjonen ser svært ulikt ut for en ansatt som opplever støtte fra organisasjonen og en ansatt som ikke opplever denne støtten. Det er viktig å presisere at det her er snakk om opplevelse av støtte. Det er ikke dermed sagt at dette er korrekt oppfatning. En ansatt som har brillene «jeg har ikke støtte» på, kan være en ansatt som er verdsatt fra ledelsens side, men den ansatte opplever det ikke slik.

En ansatt som skal utvikles og prestere over tid trenger både støtte, oppmuntring, veiledning og tilbakemeldinger på jobben som er gjort og skal gjøres (Eisenberg et al., 1986). Opplever ikke den ansatte at deres bidrag er viktig for organisasjonen og at organisasjonen genuint er interessert i den ansattes velvære, vil all tilbakemelding sees med brillene «jeg har ikke

støtte». Denne fortolkningen av seg selv og organisasjonen vil dermed danne en helt annen virkelighet for den ansatte enn for en ansatt som oppfatter støtte fra organisasjonen. Det er viktig å påpeke at den ansatte oppfatter grad av støtte. Det er dermed ikke «svart hvitt».

Som en konsekvens av lite forskning på hvilken rolle lederen spiller for hvordan medarbeiderne opplever HR-tiltak, gjorde Kuvaas og Dysvik en undersøkelse av 331 medarbeidere i en norsk organisasjon i telekommunikasjonsindustrien (Kuvaas og Dysvik, 2010). Funnene i undersøkelsen viste hvor viktig linjeledere er for å klare å implementere HR-strategien «fra organisasjonen til den enkelte ansatte». Grunnen til linjeleders viktige rolle kan tenkes å være tosidig, basert på funnene de gjorde. Den ene grunnen til at linjeledere er så viktig er at de blir et slags «mellomledd» mellom selve HR-tiltaket og den ansatte. Linjeleders holdning til tiltaket påvirker om tiltaket blir implementert og om de ansatte stiller seg positiv eller negativt til dette. Den andre grunnen til at linjeledere er viktig, er at den ansatte trenger positive oppfattelse av både linjeleder og HR-tiltak for å kunne påvirke den ansattes prestasjon.

Funnene i undersøkelsen impliserer to viktige sammenhenger (Kuvaas og Dysvik, 2010, s. 150):

1. Det kreves relativt høy grad av opplevd lederstøtte for at opplevd investering i den ansatte skal kunne øke den ansattes arbeidsprestasjon.

Likevel er det slik at funnene viste at desto større opplevd støtte de hadde fra sin leder desto høyere var opplevelsen av å bli investert i. Dermed vil det ikke være et «enten eller», en opplevelse av litt støtte vil alltid være bedre enn ingen støtte, selv om arbeidsprestasjonen i seg selv ikke vil heves uten høy grad av støtte. Opplevd investering som det her refereres til, er den ansattes opplevelsen av HR-tiltak. Her indikerer funnene dermed at en ansatt må oppleve høy grad av støtte fra sin leder for at eksempelvis utdanning skal få den ansatte til å øke sin arbeidsprestasjon.

2. Opplevd lederstøtte kan føre til økt opplevd investering i den ansatte. Videre var det kun en sammenheng mellom arbeidsprestasjoner og opplevelsen av å bli investert i, hvis den ansatte opplevde stor grad av støttende ledelse.

Dette er et fundamentalt funn for dem som ønsker å beholde, og gjerne øke arbeidsprestasjonen til sine ansatte. Uten opplevelsen av å ha en støttende leder vil ikke

investeringen i en ansatt føre til økt arbeidsprestasjon. Videre må det påpekes at det ikke dermed er sagt at det er å forvente at en ansatt jobber med lav prestasjon, men at investering i ansatte ikke vil kunne gi realiseringsgevinst i form av økte resultater for bedriften.

Forskningsartikkelen fremhever viktigheten av å velge ut linjeledere som er interessert i mennesker, og god til å lede disse, fremfor å ansatte mennesker som er god på eksempelvis teknisk kompetanse, (Kuvaas og Dysvik, 2010). Linjeleders evne til å verdsettes sine ansattes bidrag til organisasjonen og evne til å vise at de bryr seg om den ansatte er essensiell. Ut i fra teorien om støttende ledelse er det rimelig at linjeledere som er interessert i mennesker vil kunne leve opp til disse forventningene til sine ansatte på en bedre måte, enn en som er faglig sterk på feltet den ansatte jobber i. At ansatte skal oppleve at leder bryr seg, er en opplevelse lederen ikke kan snakke seg til, hverken på en medarbeidersamtale eller på en firmasamling.

Opplevelsen til den ansatte er subjektiv, og basert på alle møtene den ansatte har med sin leder. I løpet av en arbeidsuke er det trolig mange slike møter. Det er alle disse som i sum viser den ansatte om lederen faktisk er genuint opptatt av sin medarbeiders velvære. Viser lederen at arbeidsmiljøet prioriteres, velger leder dermed å gjennomføre tradisjonell sommermiddag selv om bedriften har hatt et tøft år. Går lederen inn i samtalen om hvordan samlivsbruddet påvirker morgenlogistikken, og humøret, viser leder at hun bryr seg om hvordan den ansatte har det. Viser leder at hun er interessert i hvordan kundemøte gikk og lurte leder på om den ansatte fikk til den vanskelige samtalen med kunden som står i økonomiske problemer viser leder at hun er opptatt av det den ansatte leverer på jobb og at det betyr noe for selskapet. Tilsammen danner den ansatte seg et bilde av sin leder, basert på sine subjektive opplevelser. Jeg har støtte fra nærmeste leder – jeg har litt støtte fra nærmeste leder – jeg har nesten ingen støtte fra nærmeste leder. Hvis ikke den nærmeste lederen er glad i å jobbe med mennesker vil det trolig falle lite naturlig å opptre som en støttende leder, da det krever en genuin væremåte som ikke kan tillæres.

Dysvik og Kuvaas gjennomførte en studie som omfattet 75 bensinstasjoner i Norge, med omlag 550 ansatte, (Dysvik & Kuvaas, 2012). De ønsket å forske på sammenhengen mellom organisasjonens prestasjoner, lederstøtte og opplevd investering i medarbeiderutvikling. I den publiserte artikkelen hvor funnene i studien blir presentert, viser Dysvik og Kuvaas til at det er relativt lite forskning på sammenhengen mellom en organisasjons prestasjoner og linjeleders evne til å implementere HR-aktiviteter. Det er også lite forskning på linjeleders

rolle for hvordan organisasjonen oppfatter HR-aktiviteter i organisasjonen. Det de ønsket å finne ut, var om støttende lederskap fører til høyere bedriftsprestasjoner. Hvis dette var tilfellet ønsket de å se på om forklaringen til dette var at de ansatte opplevde å bli investert i? De presenterte to hypoteser:

Hypotese 1: Det er en positive sammenheng mellom støttende lederskap og bedriftens prestasjon.

Hypotese 2 : Forholdet mellom støttende lederskap og organisasjonens prestasjon påvirkes av opplevd investering i ansatte.

Det de fant var at det var en sterk sammenheng mellom opplevd investering og støttende lederskap. Dette funnet viser hvor viktig opplevd støtte er for hvordan de ansatte opplever ulike HR-tiltak. Se utsnitt fra artikkelen:

*«Det første bemerkelsesverdige funnet er det sterke positive forholdet mellom opplevd lederstøtte og opplevd investering i den ansatte. Dette bestemte funnet fremhever linjelederens viktige rolle i å påvirke hvordan ansatte oppfatter HR-praksis.»* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 657.)

Funnene viste videre at opplevd investering fører til økt organisatorisk resultat, hvis støttende lederskap er tilstede. Dermed påvirker linjeleders evne til å opptre støttende direkte om gevinsten ved investering av den ansatte førte til økt organisasjonsprestasjon (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 657.)

Grunnlaget for å si at opplevelse av å bli investert i hos den ansatte fører til økt organisasjonsprestasjon er hva denne opplevelsen fører til. Forfatterne i artikkelen viser i et avsnitt til forskning på dette feltet: *«Basert på normen for gjensidighet (Blau, 1964; Gouldner, 1960), fremmer investering i ansattes utvikling et klima preget av tillit, samarbeid, sosioemosjonell tilknytning og langsiktig orientering (f.eks. Bowen & Ostroff, 2004; Collins & Smith, 2006; Shore & Barksdale, 1998; Tsui et al., 1997). På sin side reagerer ansatte kollektivt ved å bidra med atferd på jobben som ikke bare er gunstig for seg selv, men for organisasjonen som helhet (Shore, Tetrick, Lynch og Barksdale, 2006). Kort sagt, ansatte vil føle en felles forpliktelse til å gjengjelde som følge av å bli investert i ved å utvise gunstig atferd som kunnskapsdeling (Collins & Smith, 2006), rolle og kontekstuell ytelse (Grant,*

2007; McClean & Collins, 2011), og lavere fravær (Hom et al., 2009).» (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 655.)

Det er dermed den felles forpliktelsen som oppstår når den ansatte opplever å bli investert i, som fører til økt prestasjon i bedriften. Resultatet som vises i økt organisatorisk resultat er som følge av den ansattes respons på den opplevde investeringen som organisasjonen gir til den ansatte. Her er et viktig poeng: det er lederens og organisasjonens investeringer i den ansatte som starter denne synergieffekten. Organisasjonen starter med å gjøre investeringer i den ansatte, den ansattes respons kommer som følge av den opplevde investeringen. Det er dermed handlinger utført fra organisasjonen som skaper et tillitsforhold mellom leder og den ansatte, som bidrar til en gjensidig sosioemosjonell tilknytning og samarbeid. Det er dermed ikke et tillitsforhold som kan forventes fra en ansatt når vedkommende blir ansatt, men blir en respons på lederens evne til å vise at de investerer i den ansatte. Ut i fra resonnementet i artikkelen vil den ansatte tilnærme seg en prososial motivasjon, den ansatte vil se utover seg selv og jobbe for å nå organisasjonens mål, ved eksempelvis å dele kunnskap internt i organisasjonen. Det er denne effekten organisasjonen risikerer å miste, om ikke organisasjonen har linjeledere som opptrer støttende ovenfor de ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 657.)

Investeringer hørtes gjerne kostbart ut, og å satse på investeringer i den enkelte ansatte kan i første omgang virke mindre lønnsomt, eller forutsigbart enn å investere i teknologi eller utstyr. Nettopp dette kan forhindre at disse mekanismene oppstår: organisasjoner må ha tro på at investeringen i de ansatte gir avkastning. Opplevelsen av å bli investert i er ikke konstant, og en kortsiktig investering vil ikke føre til en langvarig organisasjonsforpliktelse. Dermed må denne «investeringsplanen» være både gjennomtenkt og langsiktig. Forskningen til Dysvik og Kuvaas (Dysvik & Kuvaas, 2012) tilsier at det er en lønnsom investering, men uten å tro på investeringen, og uten evne til å tenke langsiktig på «aksjene», som er de ansatte, vil det trolig kun bli som et lite blaff gjennom organisasjonen, som et resultat av «noe lederen min lærte på et kurs en gang og ville teste ut.» Tillitt til at disse mekanismene fungerer er dermed sentral.

Det vises også i artikkelen at linjeledere påvirker sine ansatte i samme retning, altså at det ikke er forskjell på hvordan de ansatte opplever det å bli investert i. Videre viste forskningen

at selv om alle de som var med i forskningen, ble utsatt for samme type og samme mengde HR-tiltak, varierte opplevelsen av å bli investert i (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 657). Denne variasjonen av opplevelsen av å bli investert i, var avhengig av den ansattes opplevelse av lederstøtte.

Resultatene i artikkelen fremhever viktigheten av opplevd lederstøtte, (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 660.). Opplevd investering i ansatte var sterk korrelert til oppfatningen av veilederstøtte. Linjeledere var avgjørende for om en forpliktelsesbasert HR-praksis ble vellykket implementert. Videre viste resultatene at det var viktig med en felles oppfatning blant de ansatte av en støttende ledelse. Organisasjoner vil, i følge studien, tjene på å ansette linjeledere som er «genuint interessert i mennesker». Det var nemlig den kollektive opplevelsen av at linjeledere som var støttende, hvordan de oppfattet om linjeleder brydde seg om de ansatte og deres bidrag, som ga gode resultater.

Det er dermed slik at opplevelsen av støttende ledelse påvirker hvordan de ansatte ser på HR-tiltak. Videre vil ikke opplevelsen av HR føre til at en medarbeider presterer bedre, uten at medarbeideren samtidig opplever stor grad av støtte fra sin nærmeste leder. Dette understreker forfatterne av artikkelen ved å påpeke at: *«Det kan til om med hende at organisasjoner ikke får bedre kvalitet på og effekt av sine HR-tiltak enn det kvaliteten på organisasjonens linje- og mellomledere tilsier»* (Kuvaas og Dysvik , 2016, s.233)

Indre motivasjon bør fortsatt danne grunnlaget for valg av HR-tiltak i selskaper hvor det antas at de ansatte er indre motiverte. Funnene viser til at det ikke nødvendigvis er HR-tiltaket i seg selv som må endres om resultater uteblir, men det er linjeleders evne til påvirke medarbeidernes oppfattelse av HR-tiltakene, (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 660.). Linjeleder eller mellomleders funksjon er dermed essensiell for hvordan de ansatte oppfatter selve HR-tiltaket. Videre vil ikke opplevelsen av HR-tiltaket føre til bedre arbeidsprestasjon med mindre de ansatte ikke opplever ledelsen som støttende.

Uavhengig av toppleders visjoner, gjennomtenkte HR-strategier og de ansattes indre motivasjon, er det linjeleders evne til å opptre støttende som kan være avgjørende for om en ansatt øker sine prestasjoner som følge av HR-tiltak. Dette bør i stor grad vekke oppsikt og gi toppledere noe å tenke på. Det vil si at gode intensjoner ikke har noe for seg om ikke «siste

ledd», lederen som er tettest på den ansatte, ikke opptrer støttende. Kvalitet på HR-tiltak må fortsatt være god, men linjeleder avgjør om HR-aktiviteter kan gi økt resultat i bedriften.

Ved å involvere linjeledere i hvilke HR-tiltak som skal iverksettes, vil det i større grad være mulighet for å kunne tilpasse tiltakene til den enkelte ansatte. Det påpekes at *«den største utfordringen for fleste organisasjoner trolig er å balansere ansvaret mellom HR-spesialister og linjeledere. Det er likevel slik at kvantitative (Maxwell and Watson, 2006) og kvalitative undersøkelser (Dany et al., 2008) viser at det beste for organisasjonen er et tett samarbeid mellom disse»* (Kuvaas & Dysvik, 2010, s.151).

Ved å velge linjeledere som er glad i jobbe med mennesker, og som oppfattes som støttende, har organisasjonen kommet langt for å lykkes med å finne støttende ledere for sine ansatte (Kuvaag & Dysvik, 2016, s. 233). Likevel er dette ikke nødvendigvis tilstrekkelig. For at linjeledere skal ha «redskap» for å opptre som støttende ledere trenger de HR-tiltak som støtter opp om dette, såkalt brukervennlig HR (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.234).

Sagt på en annen måte må organisasjonen fasilitere HR-aktivitetene slik at det er mulig for linjeledere å oppleves som støttende. Det er med andre ord ikke «bare» å ansatte linjeledere som er glad i å omgås andre mennesker – det må også legges til rette for at de ansatte kan oppleve at lederen er støttende. HR-tiltakene i bedriften er dermed verktøy som linjelederen kan benytte for å skape denne opplevde støtten. Disse HR-tiltakene må være tiltak som linjeleder tror på, og opplever at medarbeideren responderer på ved å bli motivert, lojal og produktiv (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.234).

### 3.2.3 HR-leder og implementering av HR

Videre skal oppgaven ta for seg hva som skal til for at HR-tiltak faktisk blir implementert i organisasjonen. Deretter peker dette kapittelet på hvilken rolle toppledelsen og HR-lederen har for om det er mulig å se sammenheng mellom HR-tiltak i bedriften og bedriftens resultater.

Sharista E. Khilji og Xiaoyun Wang har forsket på forskjellen mellom «tiltenkt HR» og «implementert HR» i en organisasjon (Khilji & Wang, 2006). Funnene i forskningen viser tydelige sammenhenger mellom intendert HR, implementert HR og organisasjonens



resultater. De fant at hvis HR-aktiviteter skal gi en økt prestasjon i organisasjonen er det avgjørende at ledere og HR-avdelingen forstår og støtter implementeringen av HR-systemer i organisasjonen. For å implementere HR er støttende linjeledere vesentlig. Videre viste forskningen at HR-leder bør sitte i ledergruppe for å være med på strategiske beslutninger i selskapet. Det er viktig at HR-leder kommuniserer ovenfor ledergruppen hvor viktig linjeledere er for å implementeringen av HR, og dermed skaper forståelse for at linjeleder få ta del i beslutninger når HR-aktiviteter planlegges.

Bowen og Ostroff (Bowen & Ostroff, 2004) viser til at forskningen hittil har pekt på en sammenheng mellom fokus på HR-aktiviteter og bedriftens evne til å prestere. For å forstå hvordan HR kan bidra til å heve bedriftens resultat, er det mulig å se nærmere på HR-lederes ulike roller. I en fagartikkel i Magma, tar Svein A. Andersen og Bård Kuvaas for seg ulike HR-roller, basert på Ulrich og Brockbanks beskrivelse av disse i 2005 (Andersen & Kuvaas, 2009.)

Artikkelen viser til HR-rollen som strategisk partner. *«Rollen som strategisk partner innebærer at HR kan bidra til å nå organisasjonens overordnede mål og til å iverksette organisasjonens strategi. Ifølge Ulrich og Brockbank (2005) manifesterer dette seg i praksis ved at HR-sjefer sitter i toppledergruppen hvor de bidrar med ekspertise på «mennesker og organisasjon», samtidig som de har nok forretningsinnsikt til å bistå i strategiutvikling.»* (Andersen & Kuvaas, 2009 s.46). Det som her blir forespeilet er at hvis HR-leder skal fungere som en strategisk partner, er det essensielt at HR-leder er med når strategien blir lagt. Dette vil skape minst to fordeler. Den ene er at HR-leder vil oppleve seg som en viktig strategisk partner og vil etter all sannsynlighet opptre lojalt mot strategien som er laget. Det andre er at kunnskapen HR-lederen sitter på om de menneskelige ressursene, vil kunne tas hensyn til når strategien er lagt.

Videre viser artikkelen at rollen som strategisk partner *«bidrar HR-ansvarlige til å sikre systemintegrasjon i form av koordinerte og internt konsistente HR-aktiviteter, og de bidrar i strategiske endringsprosesser»* (Andersen & Kuvaas, 2009 s.46). Dette vil gjøre at en kan trekke en linje fra kommunikasjon på øverste nivå, ut til alle i organisasjonen. Det er lettere for en HR-leder å kunne integrere strategien og HR-aktiviteter slik at det blir til det beste for menneskene i organisasjonen. Ta eksempelvis det å ansette mennesker i organisasjonen. En HR-leder som har oversikt over hva organisasjonen trenger, og som vet i hvilken retning

organisasjonen går, har en mye bedre forutsetning for å forstå hva organisasjonen trenger av ressurser. HR-leder kan ta gode valg basert på en helhetsforståelse av organisasjonen.

*«Det å bry seg om de ansatte, lytte til dem og respondere på deres forespørsler og ønsker er en meget sentral HR-rolle ifølge Ulrich og Brockbank (2005). Det er også en forutsetning for aktive og treffsikre utviklingstiltak på individ- og organisasjonsnivå. Å fylle en slik rollekombinasjon krever imidlertid at HR-personalet evner å se og forstå verden slik de ansatte gjør det, samtidig som de også må kunne operere som strategisk partner for ledelsen.»* (Andersen & Kuvaas, 2009 s.48). En viktig oppgave for de i HR-rollen er dermed å kombinere omsorg til ansatte og skjønne hvordan de ansatte ser på organisasjonen, samtidig som de skal klare å tenke strategisk ovenfor ledelsen.

Det er trolig vanskelig å finne kombinasjonen av en HR-leder som både er god til å tenke strategisk, har god forretningsinnsikt, er god på mennesker og god på å manøvrere i dette landskapet. Det er ikke umulig, men det er et eksempel på en teoretisk antagelse om «en perfekt organisasjon» som i realiteten ikke eksisterer, men kan etterstrebtes å jobbe mot. Andersen og Kuvaas foreslår å ha en noe pragmatisk tilnærming til dette: *«Pragmatiske praktikere har en sunn distanse til urealistiske oppskrifter og har et helt annet utgangspunkt for å forstå organisasjoner, mennesker og egen rolle»* (Andersen & Kuvaas, 2009 s.49).

Andersen og Dysvik snakker om å «begrave troen på at generell kompetanse og erfaring er tilstrekkelig» (Andersen & Kuvaas, 2009 s.50) og viser videre til at medisinen mot dette kan være etter- og videreutdanning. Videre presiserer de også at utvikling og implementering av HR-tiltak bør inkludere linje- og mellomledere som har størsteparten av arbeidet med å implementere tiltakene. Avslutningsvis viser de til noe essensielt om hvilken rolle øverste ledere har for om HR kan være en vei til å oppnå suksess for bedriftene: *«Som HR-ledere er de spillende trenere, men må i større grad tørre å gå inn i lederrollen. Det forutsetter imidlertid også at toppledelsen i større grad engasjerer seg i og legitimerer HR. For som alle eksempler på organisasjoner som over tid har klart å skape konkurransefortrinn gjennom sine ansatte og god HR, viser, må HR være i DNA-et til toppledelsen.»* (Andersen & Kuvaas, 2009 s.50)

### 3.3 Oppsummering teori

I kapittelet om motivasjon gjennomgås det teori som viser til at størstedelen av de ansatte, hovedsakelig, drives av indre motivasjon og ønsker å utføre jobben de gjør på en god måte (Kuvaas & Dysvik, 2016). Det vil si at når den ansatte utfører jobben sin, så begrunnes denne atferden med den ansattes opplevelse av glede og mening ved jobben som gjøres.

Ved å ta hensyn til de ansattes indre motivasjon når HR-aktiviteter planlegges og gjennomføres, vil organisasjonen legge til rette for at motivasjonen til den ansatte beholdes og at de dermed jobber for å nå organisasjonens mål (Kuvaas & Dysvik, 2016). HR-aktiviteter kan bidra til å tilføre de ansatte ny motivasjon, nye holdninger, kunnskaper og ferdigheter.

I del to vises det til hva som påvirker opplevelsen av organisasjonens HR-tiltak. Med bakgrunn i teori om de ansattes indre motivasjon, vil lederens jobb være å finne ut hva de ansatte ønsker og trenger, altså hva den ansattes grunnleggende behov er (Sirota et al., 2005). Der hvor de ansatte blir sett på som selve konkurransefordelen til bedriften, vil det trolig føre til at de ansatte blir investert i, gjennom blant annet kompetanseheving og tilrettelegging for den enkelte (Pfeffer, 1994). Videre vil også relasjonen mellom leder og ansatt være sentral, (Pfeffer & Veiga, 1999).

Det er gjennomført lite forskning på hvilken betydning ledere har for den ansatte opplevelse av HR-tiltak i bedriften. Kuvaas og Dysvik har gjort noe forskning på feltet, og dette gjennomgås i kapittel 2 ((Kuvaas & Dysvik, 2010) og (Kuvaas & Dysvik, 2012)). Teorien tar for seg støttende ledelse som handler om i hvilken grad den ansatte oppfatter at lederen er opptatt av den ansattes bidrag til organisasjonen, den ansattes velvære og hvordan den ansatte har det på jobb (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.232). Bakgrunnsteorien for støttende lederskap peker på at den ansatte, ut i fra erfaringer med organisasjonen, danner seg et helhetlig bilde av i hvilken grad de opplever å ha organisasjonens støtte (Eisenberg et al., 1986).

Funnene til Kuvaas og Dysvik viser at linjeleders evne til å påvirke medarbeidernes oppfattelse av HR-tiltakene er essensiell for om HR-tiltak faktisk fører til økt organisatoriske resultat (Kuvaas & Dysvik, 2010). Funnene viser at hvis den ansatte opplever å ha

lederstøtte, kan dette føre til at den ansatte opplever dette som økt investering i den ansatte. Det vises også til at det krever høy grad av opplevd lederstøtte for at opplevd investering i den ansatte skal kunne øke den ansattes arbeidsprestasjon. Dermed er linjeleders evne til å verdsettes sine ansattes bidrag til organisasjonen og evne til å vise at de bryr seg om den ansatte essensiell for om bedriften skal lykkes med sitt HR-arbeid, (Kuvaas & Dysvik 2012).

Det å utøve støttende lederskap hviler ikke på nærmeste leder alene. Det forutsetter at lederne med mest ansvar forstår mekanismene bak det å opptre som en støttende leder, og sørge for at organisasjonen er tilrettelagt slik at de med personalansvar kan gjennomføre støttende ledelse, (Andersen & Kuvaas, 2009). Øverste ansvarlig for personalet i organisasjonen bør sitte i ledergruppen for å være med når strategiske beslutninger skal tas. Dette vil både sikre at kunnskap om mennesker i organisasjonen tas hensyn til, gjøre implementeringen av HR lettere og sørge for at denne blir intern-konsistent, (Andersen & Kuvaas, 2009). Implementeringen av HR, som til daglig utføres av linjeledere, er det som avgjør avkastningene HR-tiltak kan gi sin bedrift, (Khilji & Wang, 2006).

Teorikapittelet har hatt til hensikt å presentere, drøfte og kritisere teorier som angår oppgavens problemstillingen. Teoriene som er presentert i dette kapitlet blir i neste kapittel forankret i empirien for å søke svar på blant annet hvorfor støttende lederskap er så viktig for å oppnå organisatoriske resultater.

## **4. Analyse og drøfting**

Dette kapitlet har til hensikt å analysere og drøfte empirien som er utført, med forsøk på å kunne besvare delproblemstillingene og hovedproblemstillingen til oppgaven. For å kunne analysere empirien anvendes teorien i kapittel 3.

For eksempel vil oppgaven se på sitater til flere av informantene knyttet til indre motivasjon. Disse sitatene vil sammenstilles opp mot teorien om indre motivasjon for å kunne si noe om i hvilken grad informanten virker til å ha utsagn som peker i retning av de mener at de ansatte er indre motiverte. Utsagnene som analysen tar for seg er plukket ut nettopp for å kunne besvare oppgavens delproblemstillinger og hovedproblemstillingen.

Analysen av empirien tar kun for seg bruddstykker av informasjon som er innhentet, og danner ikke et fullstendig bilde av informantenes tanker rundt sitt lederskap. Analysen av betydningene til enkelte utsagnene bør sees på med varsomhet, og i sammenheng med andre utsagn fra informanten. Målet har vært å analyse empirien for å se om det er mulig å danne et helhetlig bildet på organisasjonens evne til å opptre støttende, samt den enkelte leders evne til å opptre støttende. Det må tas i betraktning at informantene ble presentert for oppgavens tema, støttende lederskap. Dette vil i seg selv kunne bidra til at informantene, ubevisst eller bevisst, ønsker å fremstå som støttende. Dette kan i seg selv redusere svarenes troverdighet. Varigheten på intervjuene, 20-40 minutt, tilsier også at det ikke har vært rom for store utgreiinger og detaljerte svar på mange felt, men heller kan antyde et perspektiv. Analysen av sitatene fra informantene er dermed gjerne ikke så utfyllende og forklarende som de kunne vært om intervjuene hadde vært mer omfattende.

Utgangspunktet for inndelingen av analysekapittelet, er basert på teoridelens to kapitler. Hensikten er å lage en oversiktlig fremstilling av de ulike analysene og gjøre slutninger som danner grunnlaget for å kunne komme til oppgavens konklusjon.

#### 4.1 Motivasjon og HR

Denne delen av analyse- og drøftingskapittelet skal se på hvorvidt lederne oppfatter at de ansatte er motivert, og eventuelt hva denne motivasjonen begrunnes med. Hensikten er å finne ut om lederne oppfatter at de ansatte er indre motivert til å jobbe og hvilke holderpunkter de har for dette. Anser de sine ansatte som indre motiverte vil de da kunne anvende en forpliktelsesbasert HR ovenfor sine ansatte.

Opgaven tar først for seg hva lederne mener de ansattes motivasjon begrunnes i. Videre tar oppgaven for seg det som hindrer motivasjon blant de ansatte. Lederne grunngir de ansattes motivasjon hovedsakelig i: oppgaven som utføres, kundesegment og eierne til selskapet, og arbeidsmiljøet i bedriften.

*«Jeg har funnet ut at jobber du med indre motivasjon til folk. Altså greier du å finne ut hva folk brenner for og greier å finne deres behov og bedriftens behov på ett eller annet vis, det er det ledere må bruke tid på.»* Administrerende direktør.

Ut i fra sitatet over er det tydelig at administrerende direktør mener at de ansatte er indre motivert til å gjøre en god jobb. Han beskriver at ett av hans hovedfokus er å lytte til medarbeiderne, prøve å finne ut hva de er engasjert i, og kombinere deres ønsker og bedriftens ønsker. McGregors uttalelse (McGregor, 1960) om at ledelsens viktigste oppgave er å tilrettelegge for at de ansatte kan oppnå egne mål ved å utføre organisatoriske mål, ser ut til å leve ut i praksis hos administrerende direktør, hvis han lever som han sier. En utfordring kan være å finne et sammenfallende mål som tilfredstiller den ansattes ønske og «driv» til å jobbe mot organisasjonens mål. Det krever både en tett relasjon mellom ansatt og leder, en relasjon basert på tillitt og åpenhet. Ikke minst, er HR-aktiviteten rekruttering helt essensiell. Det må være gode rekrutteringsrunder slik at bedriften har mulighet til å finne ut av hva den potensielle ansatte har lyst å jobbe med og motiveres av. Realitetene er at det gjerne er vanskelig å få med seg alt dette i en rekrutteringsfase. Den som søker jobben er gjerne veldig motivert for å få en fast inntekt og motivert til å «gjøre hva som helst». En annen utfordring kan være at noen stillinger ikke er så attraktive, og at bedriften ender opp med å rekruttere de som søker, uavhengig av motivasjon.

Ser vi til teamleder i spørsmålet på om de ansatte er motivert, svarer teamleder: *«Ja, det vil jeg si, absolutt. ... Jeg tror at det er et ønske om å være i selskapet fordi de ønsker å støtte de kundene de har. Det er nok en av drivkreftene. Så får vi og tilbakemeldinger på at de trives godt i selskapet sin kultur og måten vi omgås på.» Teamleder.*

Teamleder sier seg helt enig i at de ansatte, jevnt over, er motivert for jobben de gjør. Teamleder grunngir de ansattes motivasjon, i deres ønske om å støtte bedriften sine kunder. Motivasjon for å jobbe for noe utover bedriftens bunnlinje, eller sin egen lønnslipp, vil kunne gi den ansatte opplevelsen av å utføre meningsfylt arbeid. Det kan være med å skape engasjement og gjøre at den enkelte ansatte ser utover sin egen arbeidsoppgave og ser stort på innsatsen de selv legger ned, nettopp fordi den er med på å skape noe for noen andre.

Dette går rett i kjernen på definisjonen på indre motivasjon. De ansatte opplever glede, eller mening i arbeidet, og får utbytte av å utføre arbeidet, fremfor å se til hva en selv får ut av arbeidet som legges ned (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.54). Nettopp motivasjonen for å være en sentral støttespiller for den enkelte kunden, vil kunne være en pådriver for den ansatte til å stå på, og yte mer enn det som er forventet. Bedriften kan nyte godt av dette, de får medarbeidere

som har indre driv til å stå på, og ser nødvendigheten av å ha tilfredse kunder. Konsekvensene av de ansattes indre motivasjon, er sannsynligvis at de oppnår nettopp dette, fornøyde kunder.

I argumentet til teamleder kan det også diskuteres om de ansatte har en prososial motivasjon til å utføre jobben sin (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 54). Når de ansatte uttrykker motivasjon for å jobbe for sine kunder kan dette være en motivasjon som gjør at de legger ned arbeid nettopp med ønske om å gjøre en innsats for disse kundene. Dette kan være både fordi de har kjennskap til kundesegmentet og fordi det gjerne er organisasjoner som de identifiserer seg med. Dette vil kunne være med på å skape et ønske om at organisasjonen «på andre siden», kunden, lykkes med å få regnskapet til å gå opp og at de får gode tall, slik at organisasjonen kan leve videre.

Daglig leder uttaler grunnlaget for de ansattes motivasjon slik: *«Det tror jeg er fordi de er indre motivert for å gjøre den jobben de har.»* I spørsmålet om hvorfor bedriften leverte så gode resultater var to av argumentene *«Vi har ekstremt motiverte og dedikerte ansatte, ingen tvil om at det er en av nøkkelfaktorene. Så har vi en ledelse som alle er ekstremt motiverte til å levere til eierene av selskapet.»*

Et viktig poeng er å være bevisst på sammenhengen mellom indre motivasjon, kundegruppe og eierne til selskapet. En slik motivasjon til å jobbe for en spesifikk type kunder kan fort endres, hvis kundegruppen endres. En avveining mellom om fagkompetanse og motivasjon for å jobbe for kundegruppe eller eiere, kan være vanskelig. Med disse forbeholdene er det likevel en stor gevinst for selskapet å ha ansatte som motiveres av selskapets kundegruppe.

Teamleder viser også til at de ansatte er motiverte i jobben sin fordi *«de trives godt i bedriften sin kultur og måten vi omgås på.»* Organisasjonssjefen uttrykker kulturen i organisasjonen slik: *«Det å sette pris på hverandre og ha en god tone ligger som en del av kulturen i selskapet. Ansatte viser i måten de er på med hverandre at de ønsker å ta vare på hverandre, de er inkluderende og inkluderer nye ansatte som kommer. Det er fokus på å hjelpe hverandre og ingen spisse albuer.»*

Et godt arbeidsmiljø vil kunne være med å skape indre motivasjon til de ansatte. Når HR handler om å påvirke den ansattes og ledernes *«holdninger, motivasjon og atferd»*, (Kuvaas & Dysvik, 2016), vil en slik beskrivelse av en organisasjon tale for at ansatte i organisasjonen

blir positivt påvirket. En ansatt som opplever å bli inkludert, bli tatt vare på og få hjelp, vil sannsynligvis kunne påvirke holdningen i den retning at den ansatte selv ønsker å oppfattes på samme måte. Atferden preges av kulturen den ansatte er en del av, og en fordelaktig kultur som blir beskrevet ovenfor, vil tale for at de ansattes atferd dras mot denne kulturen. Arbeidsmiljøet, som beskrevet over, kan være med på å skape lojale medarbeidere, som er motiverte for å jobbe, som i sin tur kan føre til økte individuelle og organisatoriske resultater (Edmands, 2012).

Et miljø som har *«fokus på å hjelpe hverandre og ingen spisse albuer.»* vil trolig også innebære at det er motivasjon for kunnskapsdeling mellom de ansatte. Dette vil, i følge teorien som viser til sammenhengen mellom forpliktelsesbasert HR og organisatoriske resultater (Kuvaas & Dysvik, 2016), gagne organisasjonen. Her er det ikke det sosiale miljøet i seg selv, som gir resultater på bunnlinjen. *«Det å sette pris på hverandre og ha en god tone»* bidrar til å skape tillit og trivsel mellom de ansatte. Dette legger til rette for at medarbeiderne selv, i større grad, bidrar til kunnskapsdeling i bedriften. Denne kunnskapsdelingen fører til at mennesker i organisasjonen er i bedre stand til å utføre jobben sin og utfører denne mer effektivt.

Det finnes også faktorer i bedriften som hindrer motivasjonen til den enkelte. Oppgaven fokuserer kun på en av disse, da alle som ble intervjuet i bedriften påpeker en spesiell faktor som er negativt for den ansattes motivasjon. Dette gjelder måling av de ansattes faktureringsgrad. Her er det samlet noen uttalelser om hvordan faktureringsgraden påvirker ansatte og ledere:

*«Det kan bli et stressmoment for de ansatte, denne faktureringsgraden... medarbeiderundersøkelser viser at det kan gå så langt som å skape en klumt i magen til de ansatte.»* Daglig leder.

*«Vi har snakket om dette, hvordan kan vi klare å jobbe med motivasjonen. Hvordan bli motivert når en blir så veldig styrt på tall og hva er de gode løsningene på dette, i møte med ulike mennesker... Det er den målingen, vi blir ikke motivert av det en plass.»*  
Organisasjonssjef.



*«Vi er en bedrift som fører arbeidstid ganske rigid. Du fører hvert minutt og det er en ting mange syntes er utfordrende. Og når du gjør det så vet du at du blir målt på hva du gjør på minuttet og det er for veldig mange demotiverende. Og føle at man er kontrollert på det nivået.»* Leder for teamledere.

Som flere av lederne i selskapet viser til, mener de at de ansatte er motivert til å jobbe, og at dette er en indre motivasjon som ikke baseres på et rent bytteforhold mellom den ansatte og bedriften. Sirota et al. viser til at ledernes oppgave er å jobbe for at de ansatte skal beholde sin eksisterende motivasjon, (Sirota et al., 2005). Timeregistreringen ser ut til å være et hinder for å kunne bevare motivasjon, ut i fra sitatene fra lederne over.

Timeregistreringen er i utgangspunktet et redskap for at bedriften skal kunne fakturere sine kunder. Når det derimot også blir brukt til å måle de ansattes prestasjon, i form av timer ført på kunder, uttrykker de ansatte at det oppleves som *«demotiverende»* og at ledelsen utøver *«kontroll»*. Faktureringsgraden virker dermed til å fungere som et HR-verktøy som baserer seg på en kontrollorientert HR, hvor den ansatte opplever at ledelsen utøver kontroll over de ansatte, (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.52). Her er det viktig å poengtere at det er de ansattes opplevelse som er viktig å ta hensyn til, ikke hva lederne i selskapet faktisk bruker HR-aktiviteten til.

Det er ikke kun det å oppleve å bli kontrollert som oppleves som demotiverende i forhold til å bli målt på timer. Det er også lojaliteten de ansatte har ovenfor kundene de jobber for, som kan føre til usikkerhet. Organisasjonssjefen uttrykker det slik: *«Så ønsker en gjerne ikke å fakturere for mye, for man ønsker at det skal gå godt for disse kundene. Så vet en at alle disse kundene ikke har like god økonomi.»* Dette vil kunne oppleves som et krysspress, faktureringsgraden skal opprettholdes, men timer ført på hver kunde bør ikke være for høy. Dermed kan den enkelte ansatte oppleve seg tvunget til å jobbe effektivt, all tid som er tilgjengelig på jobb. Dette kan forhindre kunnskapsdeling i bedriften, som det sosiale miljøet i utgangspunktet legger til rette for. Nettopp fordi opplevelsen av å måtte jobbe konsentrert for en kunde kan forhindre at de ansatte tar seg tid til å bedrive kunnskapsdeling. Dette eksempelet viser konkret hvorfor kontrollorientert HR kan føre til mindre gode resultater, enn forpliktelsesbasert HR kan vise til, (Kuvvas & Dysvik, 2016).

Oppgaven har belyst at ledelsen uttrykker at det er motiverte ansatte, og høy trivsel på arbeidsplassen. Ledelsen oppfatter at de ansatte er indre motivert til å jobbe, både fordi bedriften er god til å plassere de ansatte der de ønsker, kundemassen er motiverende for de ansatte og trivselen på arbeidsplassen er stor. Noen tiltak i bedriften er mindre motiverende og da spesielt faktureringsgraden som de ansatte blir målt på. Oppgaven skal nå ta for seg hva ledelsen har å bety for hvordan de ansatte opplever ulike HR-tiltak i bedriften.

## 4.2 Utøvelse av støttende ledelse

Denne delen har til hensikt å vise hvordan organisasjonen legger til rette for utøvelsen av støttende ledelse, samt hvordan leder med personalansvar opptrer som en støttende leder. For å kunne si noe om hvordan organisasjonen legger til rette for at nærmeste leder kan oppføre støttende tar oppgaven først for seg hva lederne mener at de ansatte trenger fra dem. Dette gir innsikt i hvordan de øverste lederne samt personalleder, praktiserer sitt lederskap og i hvilken grad det oppfattes som utøvelse av støttende ledelse.

Videre vil oppgaven se på HR-ledelsen, her ved organisasjonssjefen, for å se hvilket samarbeid det er mellom personalledere i bedriften og HR-avdelingen. Oppgaven belyser også hvilken betydning det har for bedriften at organisasjonssjefen sitter i ledergruppen, med tanke på bedriftens strategi og implementering av HR.

### 4.2.1 Hva trenger de ansatte av ledelsen

Grunnen til å se på hvordan ledere i ulike posisjoner i bedriften fremstår som støttende ledere og hvilket syn de selv har på hva de ansatte trenger, er for å se om dette er sammenfallende med personalledere i bedriften. Som Andersen og Dysvik påpeker, må toppledelsen engasjere seg og legitimere betydningen av HR og påpeker at HR må «*være i DNA-et til toppledelsen*» for å bruke mennesker som konkurransefortrinn over tid, (Andersen & Kuvaas, 2009 s.50). Dermed vil ledere i ledergruppen, som selv ikke har personalansvar, ha betydning for i hvilken grad nærmeste leder kan utøve sitt lederskap.

Hva de ansatte trenger og ønsker blir et sentralt spørsmål når ledelsen antar at de ansatte er indre motivert, (Sirota et al., 2005). Administrerende direktør uttaler: «*Det er jo ingen som vil*

*gjøre en dårlig jobb, alle vil jo prestere. Da er jo min oppgave å bare la landet ligget åpent på ett vis, så vil jo en persons egenskaper bestemme «hvor kan jeg være».* Sitatene tilsier at administrerende direktør søker nettopp å finne ut hva de ansatte trenger og hva de ønsker i jobben sin. De ansatte defineres som motiverte, gjennom presisjonen «*alle vil jo prestere*». Dermed ansvarliggjør leder seg selv ved å være den som skal hjelpe til for å opprettholde denne motivasjonen og definerer den ansattes oppgave ut i fra hvem den ansatte er. Dette krever en leder som klarer å få ut nettopp hva den ansatte ønsker å jobbe med og hva drivkraft til den ansatte er, samt at det er behov for nettopp dette i bedriften. Dette samspillet krever mye av leder, og til dels må leder evne å finne en balanse mellom bedriftens behov og den ansattes behov, det er sjelden at dette er helt sammenfallende.

Daglig leder forklarer hvordan de jobber for å utvikle mennesker i organisasjonen : *«Først og fremst handler det om å sette seg ned med hvert enkelt menneske og så lytte til hva har de lyst til å bruke tiden sin på fremover. Da er det ofte innenfor en ramme hvor de vet hvor de er, og hva vi holder på med.»*. Daglig leder er opptatt av hva den ansatte ønsker å bruke tiden sin på. Dette fremmer, og krever, involvering av den ansatte. Muligheten for å entusiastiske medarbeidere avhenger av denne involveringen, fremfor styring fra ledelsen, (Sirota et al., 2005).

Det presiseres videre i intervjuet viktigheten av å spille tilbake hvilke muligheter som ligger der for den ansatte: *«Sånn som situasjonen er nå så har vi mulighet til å gi deg 20% av dette, 50% av dette osv. Vi er opptatt av å gi tydelig tilbakemeldinger slik at de vet hva de får. Bare det at de har blitt sett og hørt opplever jeg er viktig.»* Det er ikke slik at den ansatte kan velge hva som helst av oppgaver, men daglig leder er interessert i å lytte og tilpasse slik at bedriftens behov og den ansattes behov blir møtt i størst mulig grad. Det å lytte til sine ansatte vil være svært viktig for å høre på de ansattes behov, (Sirota et al., 2005). Samtidig vil det trolig ikke skape motivasjon blant de ansatte hvis de evner å uttrykke hva de trenger uten å få muligheten til å jobbe med det de ønsker. Det at den ansatte oppfatter at deres mening betyr noe, påvirker synet den ansatte har av sin leder, (Pichler, 2012). Skal daglig leder klare å balansere her, både lytte til den ansatte og samtidig måtte ta hensyn til bedriftens behov, kreves det da dette partnerforholdet hvor den ansatte opplever seg forstått og samtidig ser sin jobb i en større sammenheng, (Sirota et al., 2005).

Det er tydelig at å gi tillitt ligger som en forutsetning for konsernsjefen: *«Folk sier jeg er naiv, men altså, jeg gir alle 100% tillit, det starter alle folk med, mistror ikke noen. Så får heller folk jobbe seg nedover istedenfor at de skal jobbe seg oppover.»* Ved å gi sine ansatte en slik tillitt kan dette føre til at de ansatte i større grad jobber for å nå organisasjonens mål, (Salamon & Robinson, 2008, sitert i Kuvaas & Dysvik, 2016 s.74). Dette fordi opplevelsen av tillitt fra leder skaper en opplevelse av å bli stolt på, og dermed tar de ansatte mer ansvar på jobb. Når leder uttrykker at *«folk heller får jobbe seg nedover istedenfor oppover»* kan det tyde på at lederen plasserer ansatte i stillinger som i utgangspunktet krever mye av dem. Dette kan i seg selv sees på som en ivaretagelse av ansatte hvor leder legger forhold til rette for at den ansatte kan yte sitt beste, (Pfeffer, 1994, s.21). Tillitt vil isåfall være med å forsterke den ansattes prestasjon på to måter. Tillitt skaper ansatte som opplever myndiggjøring og dermed tar ansvar. Tillit fra leder gir også ansatte mulighet til å få ansvarsfulle stillinger. Dette fører til at den ansatte opplever seg ivaretatt og ønsker å yte tilbake.

Konsernsjefen sier dette om egen lederstil: *«Jeg tror folk opplever en veldig stor frihet. Min oppgave blir å ha ansvar for at alle lederne leverer på sine oppgaver.»* Delegering og plassering av ansvar til den enkelte leder gjør at lederne blir ansvarliggjort og gir dem myndighet. De vet hva de blir målt på og de vet hva lederen deres er opptatt av, ikke fremgangsmåte, men levering på sine oppsatte mål. Ledere i selskapet får ansvar, og er med å påvirke i hvilken grad organisasjonen klarer å nå sine mål. Klarer konsernsjefen å holde dette fokuset i både gode og dårlig år, vil trolig disse lederne være ressurser som kan sees på som et konkurransefortrinn over tid, (Pfeffer og Veiga, 1999).

Uttalelsen fra daglig leder forsterker at ledere i organisasjonen er opptatt av å stole på de ansatte og gi dem frihet og ansvar: *«Jeg har blitt veldig glad i å gi folk autonomi og gi folk ansvar»*. Kuvaas og Dysvik (Kuvaas og Dysvik, 2016 s.73) fremhever at autonomi er sentral i forhold til effektivitet blant den enkelte ansatte, samt at dette også er tett koblet opp til om den ansatte opplever tillit fra sine ledere. En slik uttalelse virker dermed til å være selvforsterkende. Ved å gi ansatte autonomi, vil den ansatte oppleve tillitt og effektiviteten går opp, ved å samtidig å gi ansatte ansvar, vil dette legge tilrette for at de ansatte yter sitt beste (Pfeffer, 1994, s. 21).

Det er gjennom uttalelser over tydelig at lederne er opptatt av å lytte til de ansatte, gi dem tillitt og autonomi. Som konsernsjefen uttrykker i to sitat: *«Mitt inntrykk og erfaring er at*

*selskapet er god på å ta folk på alvor å plassere dem der de er god. Det har vært noe som har vært veldig «top minded» hos oss.» og videre «menneskefokuset er stort her, det er tross alt den viktigste ressursen du har 2020».* Konsernsjefen påpeker at de ansatte er bedriftens viktigste ressurs.

Skal mennesker være et vedvarende konkurransefortrinn er kunnskapen som ansatte i organisasjonen besitter essensiell, (Pfeffer, 1994). Det er flere ledere som uttaler at kompetanse er viktig. Organisasjonssjefen uttaler at en av de viktigste oppgavene er å sørge for at *«mennesker har den rette kompetansen»*. Når daglig leder lytter til sine ansatte for å høre hva de trenger uttales det det er behov for å finne *«hvilken kompetanse har du for å få til dette her, og hvilken kompetanse trenger du?»*

Uttalelser om mennesker som bedriftens viktigste ressurs og interessen for å sikre riktig kompetanse, underbygger likevel ikke bedriftens fokus på at det er kunnskapen som den ansatte besitter som er den egentlige konkurransefordelen til bedriften. Det presiseres at det ikke er spurt eksplisitt om dette i intervjuene og at dette kan være grunnen til at denne sammenhengen ikke fremgår. Daglig leder uttrykker at: *«Det som betyr noe er jo hva vi 92 gjør tilsammen. Det å sette sammen egenskaper og egenskaper i et team er nyttig.»*

Egenskaper og kunnskaper kan ikke sies å være sammenfallende. Fokuset på de ansatte er viktig, men hvordan kunnskapen utnyttes og forvaltes i bedriften er essensiell for å ikke bare se, men faktisk anvende mennesker i organisasjonen til å oppnå bedriftens mål.

Faktureringsmål for den enkelte ansatte kan i denne sammenheng bli sett på som en trussel mot kunnskapsdeling i bedriften. Begynner ledelsen å måle den enkeltes effektivitet og styrer ut i fra at lønnskostnader som skal minimeres, kan ledere «lure seg selv» til å jobbe mot feil mål. Pfeffer viser til viktigheten av å se på de ansatte som en strategisk fordel og ikke en kostnad som skal minimeres (Pfeffer, 1994). Faktureringsmål kan bli styrende fremfor hvorvidt bedriften besitter riktig kompetanse, hvordan denne skal flyte i organisasjonen og hvordan det kan tilrettelegges for økt kompetanseheving. Sitatet fra leder for teamleder kan i denne sammenheng understreke dette. Spørsmålet her var om det var fokus på å øke prestasjonen til de ansatte: *«Jeg har fokus på det i den grad at hvis det er en medarbeider som kun jobber operativt og ligger på 70% faktureringsgrad, så bør den opp til 95%. Men hvis den ansatte har 95%, så har jeg ikke fokus på å heve dette til 98%.».*

Daglig leder uttaler, ved spørsmål om hvorfor det er viktig å spørre de ansatte hva de ønsker å jobbe med i tiden fremover: «Kjernen i å gjøre det slik som dette, er å sette sammen en gruppe. Det som betyr noe er jo hva vi sammen klarer å gjøre». Det kan virker til at ledelsen ikke helt har omfavnet dette, når de velger å måle den enkeltes ansatte faktureringsgrad. Det som er viktig for bedriften som helhet er at faktureringsgraden holdes på et fastsatt nivå totalt sett. Velger bedriften å justere seg og måle på et slikt nøkkeltall, vil bedriften kunne ivareta behovet for å undersøke om faktureringsgraden i bedriften opprettholdes, samtidig som lederne i bedriften slipper å måtte benytte seg av HR-tiltak som oppfattes kontrollerende og forhindrer effekten som forpliktelsesbasert HR skaper.

Hvordan ledelsen ser på sine ansatte påvirker i hvilken grad bedriften klarer å oppnå suksess ved hjelp av mennesker i organisasjonen (Pfeffer & Veiga, 1999). Gjennom analysen over synliggjøres det et fokus fra ledelsen på hvor viktig mennesker i organisasjonen syntes å være. I neste kapittel vil en presisering av hvordan ledelsen ser på sine ansatte redgjøres for.

#### 4.2.2 Ansattes bidrag og velvære

Dette kapittelet tar først for seg i hvilken grad lederne i bedriften er opptatt av den enkelte ansattes bidrag til bedriften. Videre tar kapittelet for seg i hvilken grad ledere i bedriften bryr seg om hvordan de ansatte har det, både på jobb og privat. Kapittelet analyserer og sammenstiller sitater hvor informantene har uttalt seg om dette temaet. På slutten av kapittelet vises det til hvilke resultater bedriften kan oppnå, om lederne i bedriften oppfattes som støttende.

*«Jeg tror det viktigste de ansatte kan kjenne på er at de er behøvd. At de kjenner at de er med å gjøre en forskjell. Viktigheten av det de er med å gjøre. Hvis de kjenner på det, samtidig som de kjenner på mestrings. Kombinasjonen av mestrings og det at en er med å gjøre en forskjell.» Organisasjonssjef.*

Organisasjonssjefen uttrykker her at den enkeltes ansattes behov er blant annet å være behøvd og å utgjøre en forskjell. Her peker organisasjonssjefen på noe som er helt sentralt for å kunne opptre som en støttende leder. Den ansatte må oppfatte at bedriften er avhengig av deres bidrag, at bidraget som de kommer med faktisk er med på å muliggjøre målet til bedriften

(Kuvaas & Dysvik, 2016, s.232). Det essensielle er her om den ansatte faktisk opplever at deres bidrag er viktig. Dette uttrykker organisasjonssjefen ved å fremheve at det er den ansatte som skal «kjenne på», altså oppleve, at de er behøvd. Konsekvensene ved å oppnå den ansattes oppfattelse av at deres bidrag er viktig, vil være at de oppfatter støttende ledelse.

Organisasjonssjefen påpeker også at opplevelsen av å bety noe må være i kombinasjon av opplevelsen av å kjenne på mestring. På spørsmål om hva organisasjonssjefen mener de ansatte trenger fra nærmeste leder, er svaret: «*Støtte. Det innebærer å få hjelp, få oppmuntring, bli trodd på, få nye utfordringer for å sikre utvikling for de som ønsker det. Tilgjengelighet og lojalitet, både oppover og nedover.*» Klarer organisasjonspersonalledere å gi de ansatte det som organisasjonssjefen her viser til, vil de ansatte trolig oppleve at HR-aktiviteter i bedriften oppleves som en investering i de ansatte. Ta eksempelvis det å få nye utfordringer, for å sikre utvikling. Klarer leder i en medarbeidersamtale å finne holdepunkter for at den ansatte trenger nye utfordringer, og handler på dette ved å gi den ansatte mer ansvar, vil den ansatte oppleve denne medarbeidersamtalen som en investering. Dette vil videre føre til en sosioemosjonell tilknytning til bedriften, som igjen fører til at den ansatte ønsker å yte tilbake til bedriften, (Kuvaas, og Dysvik, 2012 s.655).

Uttalelsene gir mulighet til å trekke inn viktige resonnementer om sammenhengen mellom opplevd investering i den ansatte, og opplevd lederstøtte. Stemmer uttalelsene fra organisasjonssjefen med virkeligheten, opptrer personalledere støttende, og gjennomføres HR-tiltak i bedriften på en slik måte at den ansatte opplever å bli støttet, utviklet og trodd på, vil følgende resonnement gjelde: den ansatte vil oppleve lederstøtte. Dermed vil investeringen i den ansatte føre til en opplevd investering. Videre vil den opplevde investeringen føre til økt organisatoriske resultater, fordi det er opplevd lederstøtte, (Kuvaas, og Dysvik, 2012 s.655).

På spørsmålet om hvor opptatt leder er av «at de du har personalansvar for, skal oppleve at den jobben de gjør er viktig for bedriften?» svarte leder for teamlederne slik: «*Det er jeg veldig opptatt av. De må føle at det de gjør har betydning for helheten.*» Dette utsagnet peker i retning av at leder for teamleder fokuserer på at de ansattes må oppleve deres bidrag til organisasjonen som viktig. Uttalelsen indikerer at leder for teamleder kan fremstå som støttende ovenfor ansatte, om den ansatte faktisk opplever at deres bidrag er viktig. Leder for teamlederne uttrykker at hun er: «*opptatt av kompetanseheving i bedriften. Hvis jeg ser at*

*en ansatt kommer til å bli møkkalei av å punsje tall, så kanskje den ansatte skulle tenkt på ledelse eller rådgivning. Slik at den ansatte får utvikling.»* Det å fokusere på utvikling av den enkelte ansatte og justere oppgaver og kompetanse ut i fra personlighet og kapasitet vil være å opptre støttende, (Eisenberg et al., 1986). Videre uttaler leder for teamlederne at ovenfor de hun har personalansvar for *«må jeg snakke med de, vite hvordan de har det på jobb, for å vite om det er for mye nå og om de trenger avlastning»*. Teamlederne som hun har ansvar for ønsker hun *«skal være så autonome som mulig.»* Dette indikerer at leder for teamlederne viser tillit til at teamlederne kan lede sine ansatte, uten at det utøves kontroll.

Samlet gir det inntrykk av at leder for teamlederne ønsker at de ansatte skal oppleve sitt bidrag på jobben som viktig. Dette vises eksempelvis ved at leder for teamleder er opptatt av å tilpasse arbeidet etter evne og kapasitet, for å fremme utvikling til den enkelte ansatte. Opplever teamlederne deres oppgaver som viktige for helheten og samtidig tilpasset deres evne og kapasitet, kan leder for teamleder virke til å opptre støttende.

På samme spørsmål som ovenfor, hvor opptatt leder er av at den ansatte skal oppleve at den jobben de gjør er viktig for bedriften?, svarer teamleder: *«Jeg håper jeg er god på det. Jeg ser at vi er en bedrift hvor vi måler hvert minutt som vi er på jobb. Vi har jobbet en del på vår team med å flytte fokus fra minutt og bilag til om vi driver med verdiskapning for kundene. Det er ikke sikkert at det å trykke fort på tastaturet er det som betyr noe, men kanskje like mye den oppfølgingen opp mot kunden, eller den relasjonen du har og den informasjonen du følger opp med ut til kunden. Den tidsbruken er viktig for selskapet for det er på den måten vi styrker selskapet sin posisjon i markedet.*

Denne uttalelsen kan danne grunnlag for en interessant refleksjon. Her ser oppgaven på hvordan leders evne til å opptre støttende, kan skape en mulighet for å endre den ansattes syn på HR-aktiviteten som gjennomføres. Gjennom den ansattes mange møter med denne teamlederen, har den ansatte dannet seg et bilde av om den ansatte har støtte fra sin leder, og sin organisasjon, (Eisenberg et al., 1986). Opplever en ansatt at denne teamlederen er støttende kan dette øke opplevelsen av å bli investert i, gjennom HR-aktiviteter som utføres (Kuvaas & Dysvik, 2010). Teamleder fokuserer på at denne målingen av tid egentlig er mindre relevant, og at det er arbeidet som utføres i denne tiden det må fokuseres på. Verdiskapningen for selskapet skapes faktisk i det tidsrommet den ansatte jobber for denne kunden. Dermed vil den ansatte kunne se på timeregistrering som en fordel for kunden, nå er



de med å bidra til at kunden får verdifull informasjon som er nødvendig i sitt virke. Videre vil det være en fordel for bedriften at den ansatte jobber for kunden, det skapes verdier for kunden, noe som gir bedriften godt renommè, fornøyde kunder og penger i kassen. Dermed vil den ansatte klare å se betydningen av arbeidet som blir utført.

Oppfatter derimot den ansatte ikke støtte fra sin teamleder, vil disse innspillene ikke ha samme innvirkning på den ansatte og leder har ikke samme mulighet for å forklare sammenhengen mellom tidsbruk og den vesentlige oppgaven som faktisk utføres. Det må her presiseres at HR-tiltaket timeføring virker til å kunne oppfattes fra de ansatte som en kontrollorientert HR-aktivitet, (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.53). Teorien sammenstiller forpliktelsesbasert HR med opplevd støtte fra leder. Dermed skal dette resonnementet være varsom med å konkludere følgende av opplevd støtte fra nærmeste leder i dette tilfellet. Det er likevel et interessant perspektiv, at teamleders måte å opptre støttende på kan påvirke også i hvilken grad ansatte oppfatter HR-aktiviteten som støttende eller kontrollerende.

Det er flere uttalelser fra de ulike lederne som peker på at de er opptatt av hvordan de ansatte har det, både på jobben og privat og at dette er en del av kulturen i bedriften.

*«Når det begynner nye ansatte hos oss, så må de virkelig føle seg sett og hørt. Vi har en tydelig strategi på dette fra sentralledelsen. Det bør ikke ta veldig lang tid før ledelsen har vært innom og hatt en digital kaffeprat med alle som begynner. Sånn at ledelsen får et inntrykk av den nye medarbeideren og at de nye medarbeideren får et inntrykk av dem.»*  
Daglig leder.

Selv om det er linjeleders evne til å opptre støttende som i størst grad påvirker om et HR-tiltak blir implementert ut i organisasjonen, (Kuvaas & Dysvik, 2010, s.150) vil en positiv holdning til bedriftens ledere kunne påstås å ha påvirkning på den ansatte. Tatt i betraktning at selskapet har vært igjennom en omorganisering for ikke så lenge siden, vil ansatte trolig oppleve seg «tett på» ledelsen i selskapet. Størrelsen på selskapet taler også for at avstanden mellom ledelsen og den ansatte ikke er så stor, slik at de opplever å bli ledet også av ledere utover sin nærmeste leder.

*«Jeg er nok sånn både som leder og person at jeg ønsker at alle skal ha det bra. Jeg tror at jeg sånn i praksis er opptatt av å følge med på det. Sånn som nå, så har jeg en som er delvis*

*sykemeldt. Så sendte jeg en sms i dag med noen hyggelige ord. I en travel hverdag hvor mye skal bli gjort så kaller jeg ofte inn til teamsmøter, på teamet som helhet og av og til møter med den enkelte for å ta den lille praten. Jeg prøver å være litt tett på. Noen syntes det er viktig og vil prate lenge og andre er litt mer langt unna. Da kjenner jeg behovet for å bare høre hvordan været er hos dem bare for å sikre meg at det er ok hos dem og må ta «tempen» og kjenne på stemningen.»*

Teamleder virker til å være oppriktig opptatt av hvordan de ansatte har det, ut i fra sitatet over. Dette vises gjennom å sende melding med «hyggelige ord» og ønske om at alle «skal ha det bra». Ved innkallelser av møter virker teamleder opptatt å være tett på den ansatte, og justere oppfølging etter den enkelte ansattes behov. Som Kuvaas og Dysvik påpeker, (Kuvaas & Dysvik, 2010), vil det være lettere for en teamleder å opptre støttende hvis teamlederen er glad i å jobbe med mennesker. Ut i fra uttalelsene over, virker det som om det å omgås mennesker og vurdere den enkeltes ansatt behov for støtte og nærhet, faller naturlig for teamleder. Likevel er det viktig å poengtere at det er teamleders egen vurdering av atferd, og ikke dermed den ansattes opplevelse. En ansatt som opplever å få en hyggelig sms kan se dette med helt andre øyne enn omsorgen som ligger bak. Videre vil hverdagen til den enkelte ansatte, alle tider i arbeidstiden hvor leder ikke er tilstede også påvirke opplevelsen av støtte fra nærmeste leder. Et teamsmøte og ører som lytter til den ansattes behov, må videre føre til reelle handlinger fra teamleder.

Det virker til at organisasjonen har klart å ansette en linjeleder som er «genuint interessert i mennesker». Stemmer dette, vil det i følge forskningen til Kuvaas og Dysvik, (Kuvaas & Dysvik, 2012) føre til at forpliktelsesbasert HR faktisk kan implementeres til de ansatte – og fungere slik den er tiltenkt nettopp fordi den nærmeste lederen oppfattes som støttende.

Konsekvensene av en opplevd støtte fra teamleder er i følge forskningen til Kuvaas og Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2012) slik: Gjennomføres det forpliktelsesbasert HR-tiltak i dette teamet vil trolig de ansatte se på disse HR-tiltakene som om de blir investert i. Denne opplevelsen av å bli investert i, skaper blant annet tillitt til leder og tilknytning til organisasjonen. Responsen blir at den ansatte ønsker å gjengjelde denne investeringen ved å jobbe for organisasjonen som helhet og eksempelvis lære vekk det den ansatte selv sitter på av kunnskap (Kuvaas & Dysvik, 2012). Dette blir ikke som en enkeltstående hendelse, men det er alle tiltak i sum som gjør at bedriften kan øke sin prestasjon. Denne opplevelsen av investering avhenger av om

den ansatte opplever støtte fra sin nærmeste leder. Videre vil ikke denne opplevelse av å bli investert i føre til bedre bedriftsprestasjon med mindre de ansatte opplever lederstøtte. Dette bidrar, som oppgaven tidligere har belyst, til at bedriften klarer å levere ett bedre resultat enn om den nærmeste lederen ikke oppfattes som en støttende leder. Forskningen sier at denne opplevelsen av støtte fra nærmeste leder er kollektiv, slik at på dette teamet, om oppfattelsen er at teamlederen opptrer støttende stemmer, så er det en kollektiv opplevelse i gruppen at teamleder opptrer som en støttende leder, (Kuvaas & Dysvik, 2010).

#### 4.2.3 Forholdene rundt nærmeste leder

Dette kapitlet har til hensikt å vise forutsetningen den enkelte personalleder har for å utøve støttende ledelse ovenfor sine ansatte. Først gjennomgås organisasjonssjefens betydning for implementeringen av organisasjonens HR-aktiviteter. Videre ser oppgaven på samspillet mellom ledergruppen, organisasjonssjefen og ledere som er tettest på de ansatte.

Organisasjonssjefen har en viktig rolle for bedriften, ved å bidra med kunnskap om mennesker i organisasjonen inn i ledergruppen, (Andersen & Kuvaas, 2009). Selskapet sin ledergruppe inkluderer organisasjonssjefen. Ved å ha øverste ansvarlige for HR i bedriften inn i ledergruppen, skaper dette mulighet for å ta inn det strategiske perspektivet på mennesker i organisasjonen.

Organisasjonssjefen forteller i intervjuet at lederne i organisasjonen holder på med et ledertreningsprogram. *«Ledelsen har besluttet at vi vil gjøre det slik fordi vi ser behov for å utvikle lederen på individuelt nivå. Vi har mange relativt nye ledere som har behov for å skoles om alt som handler om ledelse, alt i fra bevissthet om rolle, bli god på den daglige ledelsen og den vanskelige samtalen. Vi har jobbet med dette det siste året for å samkjøre våre ledere. De skal ikke bare være god på individuelt nivå, men vi skal også klare å bli sett på som et lederteam som leder våre ansatte i en lik retning.»* Her tar ledelsen en strategisk beslutning som påvirker ledere i organisasjonen. Det er vanskelig å si om dette hadde blitt gjennomført hvis ikke organisasjonssjef hadde vært en del av ledergruppen. Likevel eksemplifiserer dette hvordan en organisasjonssjef i ledelsen kan påvirke både kompetansenivået til ledelsen som utføres, og også strategien til ledelsen. Det er positivt at ledelsen fokuserer på opplæring av lederne og ikke utelukkende støtter seg på erfaring og reell

kompetanse. Andersen og Kuvaas fremhever dette som en viktig brikke for å sørge for at HR-ledere skal klare å være eksperter på HR og hvordan mennesker i organisasjonen fungerer ( Andersen & Kuvaas, 2009 s.50) .

En kursing av alle lederne i selskapet vil trolig få flere positive effekter. Ved bedre å samkjøre hvordan ledelse utøves og HR-aktiviteter gjennomføres kan bedriften sikre at tiltakene gjennomføres relativt likt på de 7 lokasjonene. Med andre ord vil det være lettere for organisasjonssjefen å sørge for at det gjennomføres internkonsistente HR-aktiviteter, når ledelsen besitter denne kunnskapen. En forutsetning er da at dette faktisk blir tema på samlingene. Forskningen til Khiliji og Wang, ( Khiliji og Wang, 2006), viser til at det må være en forståelse fra lederne for implementeringen av HR for at HR skal kunne bli implementert, og dermed gi bedriften resultater av arbeidet. Ved å «koble sammen» lederne ved ledertreningsprogram er det større muligheter for å gi de ulike lederne en felles forståelse for både hvordan ledelse bør utøves, men også hvordan menneskene i organisasjonen fungerer og responderer på utøvelsen av ledelsen.

Organisasjonssjefen sier i intervjuet: *«Det er ikke noen nedfelt HR-strategi i bedriften. Vi har en overordnet strategi, men ikke en HR-strategi. Selv om ikke vi har noe nedfelt, så er det absolutt mye som ligger i kulturen «sånn gjør vi det hos oss».* Når HR-strategien ikke er nedfelt, er det ikke så lett å kunne analyse tiltenk HR og implementert HR for hele organisasjonens HR-aktiviteter. Likevel vil enkelte HR-aktiviteter som bedriften intenderer å gjennomføre, kunne måles slik at en kan finne ut om aktivitetene fungerer etter ønsket hensikt og hvorvidt disse faktisk er implementert i organisasjonen. Sånn sett kan en si at forskningen til Khiliji og Wang ( Khiliji og Wang, 2006) tyder på at det er viktigere at tiltakene er implementert, enn at de er nedfelt som en konkret strategi. Over tid bør det likevel være svært gunstig å ha en konkret HR-strategi for lettere å kunne synliggjøre hva bedriftens HR-aktivitet er. En nedskrevet HR-strategi vil kunne være et verdifullt dokument for å skape retning for nye ledere og for lederteamet og sikre at lederne i de ulike rollene har den samme forståelsen av hvilke HR-aktiviteter som faktisk skal iverksettes og implementeres i organisasjonen. Selv om kulturen *«sånn gjør vi det hos oss»* virker til å være et godt utgangspunkt, vil en nedskrivning av HR-strategien kunne synliggjøre «hull» i HR-aktiviteter og tydeliggjøre retning for arbeidet av mennesker i organisasjoner.

Dette beskriver organisasjonssjefen som sine viktigste arbeidsoppgaver: «*Sikre at de ansatte har den riktige rammen. Verktøyene for at organisasjonen kan fungere. Alt fra personalsystem, rutiner og retningslinjer. Og at mennesker har den rette kompetansen. Sikre samhandling mellom de ulike avdelinger og god flyt mellom disse.*». Organisasjonssjefen peker på viktige moment for å sikre at mennesker har det de trenger for å kunne utføre jobben sin. Det er et overordnet svar som gir og oppgaven kan ikke definere hva som menes med eksempelvis «*Sikre samhandling mellom de ulike avdelinger og god flyt mellom disse.*». I denne sammenheng er det, i følge Khiliji og Wang ( Khiliji og Wang, 2006), essensielt at organisasjonssjefen forstår hva organisasjonssjefens viktigste oppgaven er. Det er å skape forståelsen blant teamlederne på at det er de som faktisk må utøve støttende ledelse og sørge for at HR blir implementert helt ut i organisasjonen. Organisasjonssjefen må være bindeleddet mellom ledergruppen og teamlederne.

I spørsmålet om i hvilken grad teamleder selv er med på å bestemme hvilket HR-tiltak som skal gjennomføres i sitt team (gi dem fleksibel arbeidstid, trening i arbeidstiden, medarbeidersamtaler) svarer teamleder: «*Som teamleder opplever jeg at vi får mer og mer frihet på det. For min del har det vært viktig å ta noen runder med HR for å sikre at jeg er en del av det store bildet, at jeg ikke har noen spesialordninger på mine. Jeg føler ganske stor grad av frihet så lenge vi leverer det vi skal og det er begrunnelse for det.*»

Det er en uttalelse om at teamleder har mulighet til å lage tilpassede ordninger, gitt at de leverer på målene som er satt. Dette gir teamleder mulighet til å være fleksibel, og kunne tilpasse arbeidsmengde og oppgaver ut til den enkelte. Dette gir altså teamleder mulighet til å utøve HR som underbygger at hun er en støttende leder, såkalt brukervennlig HR (Kuvaas & Dysvik, 2016). HR-tiltak er verktøy som linjeleder må ha tro på. Linjeleder må oppleve ønsket respons i form av øket motivasjon fra den ansatte som igjen bygger opp under lojalitet. Resultatet blir da forhåpentligvis økt produktivitet og som følge av opplevd støtte av ledelsen.

Teamleder skal være tettest på den ansatte, men har også en HR-avdeling å forholde seg til. I spørsmålet om hvilket samarbeid det er mellom HR-avdeling og teamleder svarer teamleder: «*Jeg bruker de ganske jevnlig. Spesielt ved konkrete spørsmål som jeg ikke har kunnskap om. Som teamleder er det mye lover og regler om slike interne ting som jeg ikke har den oversikt over, og det er de gode på. Så jeg bruker dem både som sparringspartner og rådgiver. Og i noen tilfeller også om de kan ta kontakt med noen på teamet om det gjelder sykemelding og kapasitet hvis de trenger vikarer osv. De er en viktig ressurs for meg.*» Dette sitatet drar i

retning av at HR-avdelingen oppleves som en integrert del av teamleders daglige virke. Teamleder har mulighet til å komme med konkrete spørsmål om lovverk på HR-området, og brukes som en veileder i forhold til utfordringer som er i teamet og avlastning i forhold til oppgaver hvis nødvendig». Dette samarbeidet sikrer organisasjonen i at det gjennomføres internkonsistent HR. Fordelen ved et slikt samarbeid er at teamleder, som i stor grad jobber operativt, får tilført verdifull kunnskap om HR-praksis i bedriften, samt får støtte til å utøve god personalpolitikk.

## 5. Konklusjoner og implikasjoner

Dette kapitlet har til hensikt å besvare oppgavens problemstilling og delproblemstillinger, ved hjelp av analysearbeidet som er utført i oppgaven.

1. Oppfatter ledelsen de ansatte som motivert, og hvordan grunngir de denne motivasjonen?

Lederne i bedriften gir et nokså entydig svar på at de oppfatter de ansatte som motivert for å jobbe. Slik det fremgår i kapittel 4.1, begrunner lederne de ansattes motivasjon i den ansattes indre motivasjon til å utføre jobben. Flere ledere peker på at de er opptatt av å finne ut av hva de ansatte blir motivert av, slik at de kan gi de ansatte oppgaver som samsvarer med deres indre motivasjon. Lederne påpeker at noe av grunnen til at de ansatte er motivert, er fordi ansatte får jobbe med det de selv er motivert for.

Flere av lederne impliserer også to andre grunner til hvorfor de ansatte er motivert til å jobbe. Den ene grunnen er at ansatte trives med kundesegmentet som de ansatte utfører regnskapstjenester for. Noen ledere peker på at de ansatte opplever å se mening i arbeidet, nettopp fordi de jobber for dette kundesegmentet. Det vil være problematisk å vekte en ansatt sin motivasjon for å jobbe i gitt kundesegment, fremfor å vekte for eksempel fagkompetanse, med tanke på rekruttering. Samtidig bidrar denne motivasjonen til at selskapet kan ha ansatte som opplever mening i å utføre arbeidsoppgaver med grunnlag i selskapets kundesegment.

Flere ledere i selskapet peker også på at de ansatte er motiverte for å jobbe, fordi de trives på arbeidsplassen. Kulturen, slik den beskrives i kapittel 4.1, virker å bære preg av ansatte som

bryr seg om hverandre, hjelper hverandre og er inkluderende. Når arbeidsplassen har et godt arbeidsmiljø vil dette kunne være med å bidra til at den ansatte får en økt indre motivasjon. (Kuvaas & Dysvik, 2016). Arbeidsmiljøet, som beskrevet over, kan være med på å skape lojale medarbeidere, som er motiverte for å jobbe, som i sin tur kan føre til økte individuelle og organisatoriske resultater, (Edmands, 2012). Et slikt miljø vil også trolig innebære at det er motivasjon for kunnskapsdeling mellom de ansatte. Dette vil, ifølge teorien som viser til sammenhengen mellom forpliktelsesbasert HR og organisatoriske resultater, (Kuvaas & Dysvik, 2016), gagne organisasjonen.

Oppgaven indikerer at timeregistrering i bedriften ser ut til å være et hinder for å kunne bevare de ansattes indre motivasjon. Denne timeregistreringen uttrykker de ansatte er «demotiverende» og skaper opplevelsen av at ledelsen utøver «kontroll» over de ansatte. Faktureringsgraden virker dermed til å fungere som et HR-verktøy som baserer seg på en kontrollorientert HR, (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.52). Konsekvensen kan bli at det gode arbeidsmiljøet som den ansatte er en del av, likevel ikke fører til kunnskapsdeling internt i bedriften. Dermed vil denne HR-aktiviteten kunne bidra til å forhindre økt resultat i bedriften, (Kuvvas & Dysvik, 2016).

Oppgaven har belyst at ledelsen uttrykker at det er motiverte ansatte, og høy trivsel på arbeidsplassen. Ledelsen oppfatter at de ansatte er indre motivert til å jobbe, både fordi bedriften er god til å plassere de ansatte der de ønsker, kundesegmentet er motiverende for de ansatte og trivselen på arbeidsplassen virker til å være høy. Måling av faktureringsgraden til ansatte, bidrar til å svekke motivasjonen til de ansatte.

2. Hva tenker ledelsen at de ansatte trenger av sin nærmeste leder for å gjøre en god jobb og i hvilken grad opptrer de støttende?

Flere ledere uttrykker, som det går frem i kapittel 4.2.1, at de ansatte, trenger ledere som følger opp med spørsmål om hva de ønsker og trenger for å kunne utføre jobben sin. Daglig leder er eksempelvis opptatt av hva de ansatte totalt sett leverer, og opptatt av å plassere ansatte der de selv er motivert for å jobbe. Utfordringen kan bli å kombinere den ansattes behov, med bedriftens behov. Selv om de ansatte opplever å bli lyttet til, kan den indre motivasjonen dale om de ansatte ikke opplever at deres uttalte behov blir tilfredsstilt, (Pichler, 2012).

Ledere uttrykker, i kapittel 4.2.1, at de gir de ansatte tillit, frihet og ansvar. Dette kan sees på som en ivaretagelse av de ansatte, (Pfeffer, 1994, s.21), og kan føre til at den ansatte opplever å bli stolt på og dermed tar ansvar for å nå bedriftens mål. Daglig leder i selskapet uttrykker at det gis autonomi og ansvar til de ansatte. Dette vil kunne føre til økt individuell effektivitet (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.73).

Det er tydelig, ut fra empirien som gjennomgås i kapittel 4.2.2. i studien, at det er en gjennomgående linje blant lederne at de er opptatt av de ansattes velvære og hvordan de har det på jobben. Det er også en tydelig gjennomgående linje, at lederne er opptatt av at de ansatte skal oppleve deres bidrag, altså den arbeidsoppgaven som de har, som viktig for bedriften. Lederne uttrykker at de ansatte trenger å kjenne at de betyr en forskjell og at de ansatte må oppleve at det de gjør betyr noe for helheten. Videre uttaler lederne at de bryr seg om de ansatte og kommer med eksempler som hvordan ledelsen tar i mot nyansatte, oppfølging av ansatte som er sykemeldte og at de er opptatt av at de ansatte skal få utvikling hvis det er behov for det. Dette indikerer at de ansatte virker til å opptre støttende, (Eisenberg et al., 1986). Samlet sett impliserer uttalelsene fra de ulike lederne, i kapittel 4.2.2, at lederne i bedriften virker til å opptre som støttende ledere. Den teamlederen som ble intervjuet, virket til å være genuint interessert i å jobbe med mennesker. Dette vil gjøre det lettere for teamleder å opptre støttende, da det faller teamleder naturlig, (Kuvaas & Dysvik, 2010). Ut i fra uttalelsene til teamleder i kapittel 4.2.2, er det implikasjoner på at teamleder opptre som en støttende leder.

Selv om lederne har flest uttalelser som indikerer at de utøver støttende ledelse, virker praksisen med å måle den enkeltes ansattes faktureringsgrad som en kontrollorientert HR-praksis som kan forhindre nærmeste leder i å opptre støttende. Et alternativ, som i større grad vil kunne ivareta både bedriftens behov for å opprettholde oversikt over faktureringsgrad i bedriften, og samtidig forhindre at ansatte opplever å få «klump i magen», er å slutte å måle de ansatte enkeltvis, og starte å anvende den totale faktureringsgraden i bedriften som en måleenhet.

Ledelsen uttrykker at de ansatte trenger å blir spurt hva de ønsker å jobbe med, slik at de kan jobbe med noe som motiverer. Videre uttrykkes det at de ansatte gis tillitt, frihet og ansvar. Uttalelsene fra teamleder gir implikasjoner av at teamleder opptre som en støttende leder.



Øvrige ledere i selskapet virker til å ha en lederatferd som drar i retning av å praktisere støttende ledelse.

3. I hvilken grad legger organisasjonen til rette for at nærmeste leder skal kunne utøve støttende ledelse?

Teorien om støttende lederskap viser til opplevd støtte fra nærmeste leder. Denne opplevde støtten påvirker i hvilken grad den ansatte opplever å bli investert i, og om denne opplevde investeringer fører til økt resultat i bedriften. Når oppgaven ser på hvordan organisasjonen legger tilrette for at nærmeste leder kan utøve støttende lederskap, er det fordi nærmeste leders mulighet til å opptre støttende er påvirket også av organisatoriske forhold.

Et tett samarbeid mellom HR-spesialister og linjeleder er krevende, men er til det beste for organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2010, s.151). Det virker til at dette samarbeidet mellom organisasjonssjefen og personalleder fungerer bra, og er til nytte for personalleder. HR-avdelingen bidrar med konkret veiledning i forhold til lovverk og rådgivning innen HR-relaterte spørsmål. Personallederne uttrykker at de opplever frihet til å tilpasse HR-tiltak, men uttrykker samtidig at de må konferere HR-avdelingen hvis de skal gi de ansatte tilpasninger som krever tid eller ekstra ressurser.

Når organisasjonssjefen sitter i ledergruppen bidrar dette til at kompetanse på mennesker i organisasjonen kan tas i betraktning når strategien for bedriften legges. Fordeler ved at organisasjonssjefen sitter i ledergruppen er også at organisasjonssjefen trolig vil ha større eierskap til bedriftens strategi, og opplever i større grad å ha motivasjon for å jobbe mot denne. Det er også lettere å sikre at HR-aktivitetene i bedriften gjennomføres internkonsistent og koordinert gjennom hele organisasjonen, (Andersen & Kuvaas, 2009 s.46). Hvis ledergruppen, med organisasjonssjefen i spissen, forstår viktigheten av at nærmeste leder opptrer som støttende overfor sine ansatte, vil dette være svært fordelaktig (Khilji & Wang, 2006).

Det at organisasjonen velger å kurse sine ledere gjennom et ledertreningsprogram kan spille positivt inn for om nærmeste leder har mulighet til å opptre støttende. Dette både fordi ledelsen i større grad kan samkjøre sitt lederskap, sine HR-tiltak og fordi kunnskapen om det

å lede mennesker i organisasjonen er noe en leder må tilegne seg, og ikke beror på generell kompetanse, (Andersen & Kuvaas, 2009, s.50).

Å utøve støttende ledelse vil ikke være mulig over tid, uten at ledergruppen forstår hva dette innebærer og hva dette krever av nærmeste leder, (Andersen & Kuvaas, 2009, s.50). Et ledelsesperspektiv på støttende ledelse vil dermed gi gode indikasjoner på om det ligger til rette for å utøve støttende ledelse i bedriften. Uttalelsene fra lederne i kapittel 4.2.1 og 4.2.2, impliserer at lederne i ledergruppen virker til forstå hva støttende ledelse innebærer og hva de ansatte trenger fra sin nærmeste leder.

Samlet sett legger organisasjonen godt til rette for at nærmeste leder skal kunne utøve støttende ledelse. Dette grunngis i at organisasjonssjefen sitter i ledelsen og at det virker til å være et godt samarbeid mellom HR-ledelsen, leder for teamlederne og teamleder i bedriften. Videre indikerer funnene at lederne i ledergruppen virker til å forstå viktigheten av at nærmeste leder opptrer som støttende ovenfor sine ansatte.

### **I hvilken grad utøves det støttende ledelse i bedriften?**

Mye tyder på at lederne som ble intervjuet, er opptatt av den ansattes bidrag til organisasjonen, og samtidig at de er opptatt av den ansattes velvære og at den ansatte hadde det bra på jobben. Det virker, slik oppgaven hadde til hensikt å belyse, som at lederne har en sammenfallende tanke om ledelse av mennesker i organisasjonen. Samlet sett gir uttalelsene i oppgaven en indikasjon på at ledelsen har en atferd som virker til å stemme overens med teorien om støttende ledelse. Oppgaven kan likevel ikke gi en tydelig konklusjon på om det utøves støttende ledelse i bedriften. Utsagnene fra de ulike lederne kan tyde på at det utøves støttende ledelse i bedriften, men det er først når de ansatte har sagt sitt at en kan konkludere med om de opplever sin nærmeste leder som støttende.

Det er minst to aspekt som hadde vært interessant å se nærmere på i videre studier, i lys av oppgavens slutt. Det kunne vært interessant å kartlegge bedriftens HR-aktiviteter for å finne ut om disse var implementert i organisasjonen, som følge av støttende teamledere. Videre hadde det vært interessant å gjennomføre en undersøkelse i bedriften, for å kartlegge i hvilken grad de ansatte opplevde å ha personalledere som er støttende og i hvilken grad dette sammenfalt med ledernes uttalelser om sin egen ledelse.

## Litteraturliste.

Andersen, S.S., og Kuvaas, B., (2009) Heroisk HR – Pragmatiske Praktikere: Hvordan HR kan bidra til bedre resultater, *Magma*, 2, 44-50.

Bowen, D.E., & Ostroff C., (2004) Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system, *Academy of management Review*, 29(2), 203-221.

Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility, *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1-19.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Johannessen A., Kristoffersen L., Tufte P.A., (2004), *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*, (2.utgave), Abstrakt forlag.

Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). “Intended” and “implemented” HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1171–1189.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010b), Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes, *Human resource management journal*, 20(2), 138-156

Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2012). Perceived Supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business unit performance. *Human Resource Management*, 51(5), 651-664.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, (3.utg). Fagbokforlaget.

Lai, L. (2018, 5. januar). Rause ledere. *Ledernytt*, <https://www.ledernytt.no/raus-ledelse.6074206-112537.html>

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. & Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of management executive* 13(2), 37-48.

Pichler, S. (2012). The sosial context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732.

Sander K. (2020, 25.oktober). Induktive og deduktive studier, *e-studier.no*.  
<https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>

Sirota, D., Mischkind, L.A. og Meltzer, M.I. (2005). *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*. Philadelphia: Wharton School Publishing.

## Vedlegg

### Vedlegg 1

Intervjuguide, styreleder og daglig leder:

Din jobb som leder:

- Hva jobber du som?
- Hvor lenge har du gjort det?
- Hva oppfatter du som dine viktigste oppgaver som leder?
- Hvor mange har du, totalt sett, personalansvar for?
- Hvor mange har du direkte personalansvar for?

HR som strategi:

- Har dere i organisasjonen en HR-strategi?
- Hvem har vært med å utvikle denne?
- Har HR-strategien et uttalt mål?
- Er det noen tanke om hvordan denne HR-strategien skal implementeres i organisasjonen?
- Hvem i organisasjonen mener du kjenner denne HR-strategien godt?
- Hvem i organisasjonen har ansvar for at HR-strategien blir implementert?

HR-leder:

- Har dere en HR-leder i organisasjonen?
- Hva er primæroppgavene til HR-leder i organisasjonen.
- Er HR-leder med i ledergruppen?
- Er HR-leder med når strategien i organisasjonen legges?
- Hva er tanken bak den beslutningenn?

Støttende lederskap:

- Har du noen formening om hvordan en leder kan opptre støttenden ovenfor sine ansatte?
- Hvor bevist er du eller dere som ledergruppe, på sammenhengen mellom nærmeste leder og økt arbeidsprestasjon for den enkelte ansatte?
- Når linjeledere, ansattes nærmeste leder skal rekrutteres, vet du hvilke egenskaper ser dere etter?
- Hva tenker du er primæroppgaven til linjelederne?

- Hvilken relasjon er det mellom deg og medarbeidernes nærmeste leder?
- På hvilken måte legges det tilrette for at nærmeste leder vet hva ledelsen tenker om HR?
- Har du en sluttkommentar til det vi har snakket om?

## Vedlegg 2

### Intervjuguide organisasjonssjef

- Hva jobber du som?
- Hvor lenge har du gjort det?
- Hva oppfatter du som dine viktigste oppgaver i den stillingen du har?
- Kan du fortelle om organisasjonens HR-strategi/tanken bak.
- Hva ønsker dere å oppnå med denne strategien?
- Er det noen tanke om hvordan denne HR-strategien skal implementeres i organisasjonen?
- Hva tror du de ansatte i organisasjon trenger fra ledelsen for at de skal kunne trives på jobb og levere et godt arbeid?
- Hvordan jobber dere for å ivareta dette behovet?
- Hva tror du de ansatte trenger fra sin nærmeste leder?
- Hvordan samarbeider du og teamledere for at de ansatte skal få det de trenger fra sin nærmeste leder?
- Hvordan sørger dere for å implementere HR-strategien ut i organisasjonen og da først og fremst til teamlederne?
- Hvilken opplæring får teamledere til å håndtere ulike HR-tiltak slik som medarbeidersamtale, kunne gi fleksibilitet ifht jobb, ferieavvikling?
- Hvilken mulighet er det for at teamlederne som er «tetttest på» kan påvirke hvilke HR-tiltak som skal iverettes?
- Er det noe fokus på hvordan den ansatte presterer og eventuelt muligheter for å heve prestasjonsnivået til den enkelte?

### Vedlegg 3

Intervjuguide, teamleder og leder for teamledere:

- Hva jobber du som?
- Hvor lenge har du hatt funksjonen som teamleder?
- Hva opplever du er din viktigste oppgave som personalleder?
- Når du gikk over i rollen som teamleder, var det noen av dine tidligere arbeidsoppgaver som ble tatt vekk?
- Dine ansatte, generelt sett, opplever du at de motivert til å gjøre en god jobb?
- Hvorfor tror du det er slik?
- Hva tenker du skal til for at en ansatt skal yte sitt beste på jobben?
- Hvilken rolle tror du at du som leder spiller for at de ansatte skal holder på motivasjonen til å jobbe?
- Hvor opptatt er du av at de du har personalansvar for, skal oppleve at den jobben de gjør er viktig for bedriften?
- Hvor opptatt er du av at de ansatte har det bra, både på jobben og privat?
- Hvordan konkret viser du dette?
- Er det noe fokus på hvordan den ansatte presterer og eventuelt muligheter for å heve prestasjonsnivået til den enkelte?
- Tenker du at du som leder kan være med å ha påvirke den enkelte ansattes prestasjoner?
- Hvis så, hva kan du som leder gjøre for at de ansatte skal yte sitt beste over tid?
- Hvilket samarbeid har du med HR-avdelingen?
- Kjenner du til organisasjonens HR-strategi?
- I hvilken grad er du selv med på å bestemme hvilket HR-tiltak som skal gjennomføres i ditt team?
- Opplever du å ha gode HR-tiltak som du kan bruke for å støtte opp om dine medarbeidere? (gi dem fleksibel arbeidstid, trening i arbeidstiden, medarbeidersamtaler).
- Hvor mye samarbeid er det mellom deg og HR-avdelingen?



## Vedlegg 4

### **Refleksjonsnotat.**

Dette refleksjonsnotatet tar for seg temaene internasjonalisering, innovasjon og ansvar.

Avsnittet om internasjonalisering ser på de negative konsekvensene av internasjonalisering.

Temet innovasjon ser på hvilke forhold i organisasjonen som må legges tilrette for at det kan utøves innovasjon. Avsnittet om ansvar problematiserer begrepet støttede ledelse.

### **Internasjonalisering.**

Internasjonale selskaper, og internasjonalisering skaper «en verden av muligheter». Det er mulig å bestille nesten hva som helst over internett og det finnes enorme mengder av selskaper som selger produkter som skal løse kundens problem. En global økonomi fører til at konkurransesituasjonen i noen markeder er svært høy, noe som fører til en prisrig hvor det handler om stordriftsfordeler, kostnadskutt og små marginer som avgjør om selskapet blir en suksess eller en fiasko. Selv om «en verden av muligheter» hørtes forlokkende ut, er realiteten at den økonomiske veksten har bidratt til store utfordringer. Spesielt trekkes to hensyn frem, klimautfordringer og større ulikheter mellom rike og fattige i verden.

Klimautfordringene kommer til å bli mer og mer synlig for hvert år som går. Det krever store ressurser å forhindre katastrofale følger. utfordringen ligger i den internasjonale verdens muligheter, mennesker må evne å se utover seg selv og velge å akseptere at en økonomisk vekst ikke kan fortsette slik den gjør nå. Selv om internasjonaliseringen har bidratt til å løfte millioner ut av fattigdom, har den også bidratt til å flytte de fattige ut i enda større fattigdom.

### **Innovasjon.**

Innovasjon bærer preg av å være en menneskeskapte endring som bidrar til at nye produkter og tjenester oppstår og fornyes. Et innovativt miljø, bærer preg av ansatte som har frihet til å utvikle og teste ut eksempelvis nye måter å jobbe på, slik at det kan skapes forbedringer i fremgangsmåten ved arbeidsutførelsen. Ser en til HR og personalledelse er det noen viktige forutsetninger som er med å legge føringer for om en bedrift kan sies å legge til rette for et innovativt miljø i selskapet. Forpliktelsesbasert HR, som er ett av temaene i masteroppgaven min, legger til grunn at mennesker, først og fremst er indre motivert til å gjøre en god jobb. Forpliktelsesbasert HR baserer seg på HR-tiltak og aktiviteter som har til hensikt å få medarbeidere til å involvere seg, indentifisere seg og engasjere seg i de organissjonene de jobber for.

Forskning fremhever at forpliktelsesbasert HR er mer effektivt enn kontrollorientert HR. Begrunnelsen for dette er miljøet som skapes der hvor det gjennomføres forpliktelsesbasert HR. Det vises til at det ikke er selve HR-aktiviteten som fører til bedre organisatorisk resultat, men hva aktivitetene gjør med menneskene i organisasjonen. Forpliktelsesbasert HR bidrar til at mennesker i organisasjonen tilegner seg nye kunnskaper, endret motivasjon og ferdigheter. Som masteroppgaven min viser til eksemplifiseres dette ved at: *en bedrift velger å gi en ansatt videreutdanning innenfor sitt fagfelt. Denne videreutdannelsen vil ikke gi organisasjonen, bedre organisatoriske resultater i seg selv. Det er hva utdanningen fører til som kan gi organisasjonen verdifulle fordeler. Som følge av bedriftens investeringer i den ansattes utdanning, vil den ansatte oppleve en forpliktelse til å yte tilbake til bedriften. Det oppstår en gjensidig forpliktelse, som startet da bedriften valgte å investere i den ansatte. Økt kunnskap under utdannelsen kan bidra til eksempelvis effektivitet i arbeidet. Denne gjensidige forpliktelsen som har oppstått gjør at den ansatte opplever seg forpliktet til å yte tilbake til bedriften, og ønsker da å bidra med det hun nå har lært seg. Dette gjør hun ved å formidle kunnskapen sin videre til andre ansatte.* En kan dra paralleller til innovasjon i en bedrift. Gjennomføres forpliktelsesbasert HR i en bedrift, vil dette kunne føre til at ansatte opplever frihet til å utøve arbeidsoppgaver på andre måter, og gjerne komme med forslag på andre produkter bedriften kan tilbyr. Gjennom en medarbeidersamtale, hvor den ansatte opplever at det er rom for å komme med forslag og ideer, kan medarbeideren komme med innspill på forbedringspotensialer om hvordan morgenmøte bør gjennomføres, hvordan det er mulig å nå kundene på en mer treffsikker måte, og videre hvordan produktet som selges bør kunne tilpasses hvis kunder har behov for en tilpasning. Slik at en si at innovasjon krever at det gjennomføres forpliktelsesbasert HR i bedriften. En arbeidsplass hvor det gjennomføres kontrollorientert HR, vil bedriften være mer opptatt av å minimere kostnader til lønn og ønsker dermed at ansatte jobber «så effektivt og standardisert som mulig».

### **Ansvar.**

Støttende ledelse er temaet for masteroppgaven min. Støttende ledelse kan defineres som i hvilken grad en ansatt opplever at deres bidrag til organisasjonen betyr noe for helheten i organisasjonen, og videre hvordan ledelsen bryr seg om den ansatte og hvordan den ansatte har det på jobb. Gitt at en ansatt er indre motivert til å gjøre en jobb ut i fra glede ved utførelsen av jobben, bør da ledere legge til rette for at de ansatte får jobbe med noe den ansatte motiveres til. Dette gir den ansatte motivasjon til å fortsette å være motivert.

Det kan være utfordringer for ledelsen å uttrykke viktigheten av den ansattes bidrag til organisasjonen. Noen arbeidsoppgaver er svært standardiserte og ansatte kan lett erstattes med andre personer. Hvis en ansatte ikke utfører jobben på en tilfredstillende måte kan dette gi leder insentiv til ikke å opptre støttende. Dette for at den ansatte skal oppleve å bli demotivert, slik at den ansatte ønsker å slutte i jobben den besitter. Det er trolig slik at ledere har noen svært dedikerte ansatte, mange dyktige og jevnt over gode ansatte og noen som ikke fungerer optimalt, eller rett og slett ikke levere etter forventningene. Slik som det vises til i masteroppgaven min, er det en normalfordeling på hvordan de ansatte opplever en medarbeiderundersøkelse. Forskning i masteroppgaven underbygger at dette tilskrives at de ansatte opplever støtte fra ledelsen som veldig forskjellig. Den normalfordelingen går dermed på opplevelsen av opplevd støtte fra ledelsen, og ikke HR-tiltaket medarbeiderundersøkelsen. Det kan diskuteres om støtten som de ansatte opplever ulikt, nettopp fordi den er ulik. En verdifull ansatt, som besitter mye spesiell kompetanse og har lang fartstid i selskapet, vil trolig oppleves som mer essensiell enn en nyansatt uten relevant erfaring.

Når ledelsen sier at «de viktigste ressursene vi har i bedriften er dere», så er det lite trolig slik at ledere ser på sine ansatte som en gruppe, men heller ser på dem som mange enkeltindivid som de opplever forskjellig og som i ulik grad bidrar til at bedriften gjør det så bra som de gjør det. Støttende lederskap definerer ledere som opptatt av at de ansatte skal oppleve at deres oppgave til bedriften er viktig for helheten. Det er ikke vanskelig å argumentere for at «alle trengs», men det er vanskeligere å argumentere for at «alle er like viktige». Dermed kan det oppstå utfordringer for ledelsen å klare å opptre like støttende ovenfor alle ansatte. Dette er trolig ikke en ønsket handling, men kommer gjerne som et resultat av ledernes oppfattelse av den ansattes kompetanse.