

## Fra brikke til ressurs

En kvalitativt studie om arbeidstakers opplevelse av sosial støtte og kompetanseutvikling for trivsel på arbeidsplassen

**Monica Endresen Barken**

**Veileder**

Stefanie Andrea Hillen

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

## FORORD

Etter endt utdanning som barnehagelærer, ble det tydelig at jeg ønsket mer kunnskap om mennesket, og søkte meg derfor inn på mastergrad i pedagogikk. Med kunnskap om sosialisering, læring og danning, fremstod en interesse for å forstå menneskelige behov og hvorvidt dette blir ivaretatt i næringslivet. Som pedagogisk leder, og erfaringer med ulike typer lederstiler, har jeg selv et innblikk i hvordan ledelsen kan være påvirkende for organisering av arbeidshverdagen. Denne studien setter lys på arbeidstakers opplevelser av sosial støtte og kompetanseutvikling for trivsel på arbeidsplassen.

Jeg håper denne studien kan bidra til å sette lys på menneskets psykologiske behov og behovet for kontinuerlige læring og mestring. Ønsket er at disse aspektene kan være et fokusområde på lik linje med organisasjonens mål, og dermed bedre arbeidssituasjonen. I den sammenheng er målet å få forståelse for at arbeidstakers hverdag er preget av utfordringer i en stadig modernisering av næringslivet, med et økende fokus på effektivitet og konkurranse.

Jeg ønsker å rette en takk til arbeidsgiverne i organisasjonen, som satte sine ansatte til disposisjon i en hektisk hverdag. Jeg vil også rette en takk til de åtte informantene som stilte opp til intervju, og som delte sine opplevelser og tanker rundt temaet med meg. Dere utgjorde et viktig ledd i å sette fokus på betydningen av sosial støtte og kompetanseutvikling for trivsel på arbeidsplassen. Samtidig gav det meg motivasjon å vite at deltakelsen førte til refleksjoner og ny innsikt i en hverdag preget av effektivitet. Jeg ønsker å rette en takk til min veileder, Dr. Stefanie A. Hillen, for hjelp, støtte og veiledning under hele forskningsprosessen. Ditt kritiske blikk, dine oppmuntrende ord og gode råd gjør at jeg sitter her i dag med et ferdig resultat av oppgaven. Takk til Tina og Britt for korrekturlesning, og sist, men ikke minst, vil jeg takke mine medstudenter, for klapp på skuldra og et spark bak.

Tusen takk!

Kristiansand, 14. mai 2015

Monica Endresen Barken

## SAMMENDRAG

**Prosjektets bakgrunn:** Dagens næringsliv er i stadig endring på bakgrunn av sterkere globalisering og internasjonal konkurranse. Som en følge av dette vil organisasjonen gjennomgå endringsprosesser, som outsourcing. Disse endringene har satt fokus på effektivitet og konkurranse, som kan gå på bekostning av fokuset på mennesket. Dette kan ha innvirkning på arbeidstakers opplevelse av sosial støtte og kompetanseutvikling, noe som er fokuset i denne studien.

**Hensikt og problemstilling:** Hensikten med studien er å innhente kunnskap om arbeidstakers opplevelser, erfaringer og tanker om sosial støtte og kompetanseutvikling for trivsel på arbeidsplassen. Problemstillingen er: «*Hvordan opplever arbeidstaker sosial støtte og kompetanseutvikling for trivsel på arbeidsplassen?*» Hvorvidt HRM og ledelse bidrar til sosial støtte og kompetanseutvikling på arbeidsplassen, er sentralt i henhold til problemstillingen.

**Utvalg og metode:** Åtte individuelle intervjuer, fordelt på to avdelinger, ble utført. Deltakerne var arbeidstakere ansatt i en industri- og service organisasjon. Det empiriske materialet ble analysert ved kvalitativ innholdsanalyse, inspirert av hermeneutikk.

**Resultater:** Studien viser at arbeidstakerne opplevde arbeidshverdagen sin som utfordrende, på bakgrunn av effektivitet, manglende sosial støtte fra ledelsen, samt manglende fokus på kompetanseutvikling. Fem temaer beskriver studiens hovedfunn: Fra brikke til ressurs, effektivitet som kilde til usikkerhet, en usynlig leder – på godt og vondt, når kompetansen tørker ut og en kultur for klapp på skuldra.

**Konklusjon:** Gjennom analyse og diskusjon fremtrer behovet for sosiale relasjoner som en form for sosial støtte, samt opplevelsen av mestring gjennom kompetanseutvikling. Dette oppleves som avgjørende for trivsel på arbeidsplassen. HRM og ledelse er direkte påvirkende i organiseringen av og tilrettelegging for et sosialt miljø og mestring.

**Nøkkelord:** Sosial støtte, kompetanseutvikling, trivsel, Human Resource Management, ledelse, arbeidstaker, organisasjon, verdiskaping.

## INNHALDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema	3
1.2	Tema og problemstilling	3
1.3	Oppbygning av oppgaven	4
2	TEORETISK FORANKRING OG TIDLIGERE FORSKNING	6
2.1	Organisasjonen som kontekst – et næringsliv i endring	6
2.2	Sosial støtte – begrep og betydning	7
2.2.1	Fire former for sosial støtte	8
2.2.2	Sosial støtte i et sosialt perspektiv	9
2.2.3	Sosiale relasjoner som paraplybegrep for sosial støtte	10
2.2.4	Betydningen av et psykososialt arbeidsmiljø	11
2.3	Kompetanse og kompetanseutvikling - begrep og betydning	12
2.3.1	Kompetanseutvikling som motivasjon	13
2.4	Trivsel på arbeidsplassen – basale behov og belastninger	14
2.5	Human Resource Management – begrep og betydning	15
2.5.1	Utvikling av begrepet HRM	16
2.5.2	Tilnærming til praksis og tidligere forskning	18
2.5.3	Ideologens betydning for praksis	19
2.5.4	Tre tilnærminger til praksis	20
2.5.5	Hard og myk HRM-praksis	22
2.6	Sosial støtte, kompetanseutvikling, trivsel og HRM-praksis	23
3	METODISK TILNÆRMING	25
3.1	Bakgrunn for valg av metode – det kvalitative forskningsintervjuet	25
3.2	Hermeneutisk tilnærming	25
3.3	Strategisk utvalg og rekruttering	26
3.4	Datainnsamling og gjennomføring av intervjuene	27
3.5	Utvikling av intervjuguide	28
3.6	Metodologiske utfordringer og mulige begrensninger	30
3.7	Etiske aspekter – forskers rolle og forforståelse	31

3.8	Kvalitativ innholdsanalyse	32
3.9	Gjennomføring av analyse	33
4	RESULTATER	35
4.1	Tema: Fra brikke til ressurs	35
4.2	Tema: Effektivitet som kilde til usikkerhet	38
4.3	Tema: En usynlig leder – på godt og vondt	42
4.4	Tema: Når kompetansen tørker ut	46
4.5	Tema: En kultur for klapp på skuldra	50
5	DISKUSJON	55
5.1	Fra brikke til ressurs	55
5.2	Effektivitet som kilde til usikkerhet	57
5.3	En usynlig leder – på godt og vondt	58
5.4	Når kompetansen tørker ut	60
5.5	En kultur for klapp på skuldra	62
6	TROVERDIGHET OG OVERFØRBARHET	67
7	KONKLUSJON	69
	LITTERATUR	71
	Vedlegg I: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet og samtykkeerklæring	74
	Vedlegg II: Intervjuguide	77
	Vedlegg III: Godkjent søknad fra Norsk Samfunnsvitenskapelige datatjeneste	79
	Vedlegg IV: Presentasjon av analyseprosess i NVivo	81
	Vedlegg V: Presentasjon av analysen	82

# 1 INNLEDNING

På bakgrunn av stadig sterkere globalisering og internasjonal konkurranse vil organisasjoners verdiskaping i dag kunne ses i sammenheng med organisasjonens konkurransefortrinn. Med det menes et fortrinn i relasjonen til konkurrenter som den har og/eller er i stand til å utvikle og utnytte (Nesheim, 1998). Medarbeidernes kompetanse blir vektlagt høy verdi og kan være en avgjørende ressurs for organisasjon og samfunns konkurransekraft og verdiskaping (Willbergh & Midtsundstad, 2012; Nordhaug & Gooderham, 1996). Samtidig legger samfunnsutviklingen fordringer for endring og effektivitet, og outsourcing er blitt et typisk trekk ved moderne organisasjoner i dag. Ved outsourcing går organisasjonen utenfor seg selv og finner ressurser som kan overta og utføre arbeidet. Med andre ord, vil interne oppgaver forsvinner til eksterne firma, og kan være en kilde til reduserte kostnader og effektivitet (Nesheim, 1998).

På tross av at stadige organisasjonsendringer kan ha positive utfall i det lange løp, viser nyere forskning endringer som en kilde til både spenning og usikkerhet blant personalet, og som en konsekvens for opplevelse av trivsel på arbeidsplassen (Swanson & Power, 2001). Sosial støtte fra HRM, ledelse og/eller kollega, kan fremtre som en støtpute når arbeidstaker er utsatt for store arbeidskrav og belastninger (Skogstad, 2011). Selv om det varierer hva forskning tilknytter sosial støtte, finnes likhetstrekk som tilsier at støttende individer gir eller gjør tilgjengelig det som kan betegnes som emosjonell støtte, instrumentell støtte, informasjonsstøtte og vurderingsstøtte, samt sosialt kameratskap (House, 1981; Ducharme & Martin, 2000). Dette innebærer individets opplevelse av omsorg i form av lyttende andre, materiell assistanse, råd og veiledning, tilbakemeldinger, samt gleden av hverandres selskap. Nyere forskning viser kollega-relasjoner som betydningsfull for helse og trivsel, og tilhørighet beskrives som et av menneskets basale behov. Dette inkluderer behovet for å samhandle med og være tilknyttet andre mennesker, samt oppleve gode relasjonelle bånd med andre (Skogstad, 2011). Av den grunn kan sosiale relasjoner være av grunnleggende betydning for hvordan arbeidstaker fungerer i arbeidshverdagen (Eiken & Saksvik, 2006). Ledelsen kan være delaktig i å legge til rette for et psykososialt miljø ved å legge til rette for et åpent arbeidslandskap og en teambasert arbeidshverdag.

Kompetanse betraktes for å være et av menneskets basale behov, og som ressurs må den pleies, næres og anvendes om den ikke skal forvitte og gå tapt (Skogstad, 2011; Nordhaug &

Gooderham, 1996). Utvikling av kompetanse blir spesielt viktig for å tilpasse organisasjonen til omgivelsenes endringer, og for arbeidstakers mulighet til å mestre eksisterende og nye arbeidsoppgaver (Nordhaug, 2004). På den måte kan partene være avhengig av hverandre, og av kontinuerlig utvikling. Kompetanseutvikling har vist seg å være kilde til arbeidsmotivasjon og ytelse, som igjen kan ha betydning for trivsel på arbeidsplassen, et fokus på utvikling kan derfor være påvirkende for organisasjonens verdiskaping (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Interne forhold som strategier, ledelsens satsing på kompetanseutvikling, ansattes evne til å sette krav til egen utvikling, samt et økt krav til kvalitet, vil være faktorer som har betydning for hvorvidt organisasjonen legger opp til kompetanse og utvikling av ansatte (Nordhaug & Gooderham, 1996). I henhold til dette viser nyere forskning at kostnader knyttet til kompetanseutvikling er det første organisasjoner kutter på i nedgangstider, og da ofte i perioder hvor behovet for utvikling av kunnskap og ferdigheter er størst (Nordhaug, 2004).

Human Resource Management (HRM) er et organisatorisk organ hvor den viktigste fellesnevneren for aktivitetene er hvordan ulike former for ledelse kan styrke innsatsen, kompetansen og kapasiteten til medarbeiderne på en måte som bidrar til at virksomheten oppfyller sine mål. Forutsetninger for dette er god ledelse, god organisering og et trivelig arbeidsmiljø (Mikkelsen & Laudal, 2004). Ønsket er at ledelse skal bidra til helsefremmende og inspirerende organisasjoner som er både lønnsomme og kostnadseffektive, og som samtidig ivaretar grunnleggende menneskelige verdier. Dette impliserer en utøvelse av både de myke og de harde sidene ved HRM-praksis. Myk praksis skal blant annet påvirke og utvikle arbeidstakers motivasjon og holdninger gjennom kompetanseutvikling, autonomi og deltakelse, mens hard praksis ser mennesket som en ressurs lik andre materielle ressurser, og arbeidstakers kapasitet og kompetanse må tilpasses virksomhetens behov (Mikkelsen & Laudal, 2014). Tidligere forskning på området viser organisasjon og ledelse med fokus på virkemidler fra den «myke» modellen, mens det blant arbeidstakerne fremkommer bekymringer rundt strategisk kontroll, i likhet med den «harde» modellen (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, Stiles, 1997).

Forskning viser at HRM har en indirekte effekt på arbeidstakers arbeidsprestasjoner, knyttet til organisasjonens klima og adferd (Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert, Vanenberghe, 2010). Dette kan ha betydning for arbeidstakers opplevelse av sosial støtte og kompetanseutvikling som betydningsfullt for trivsel på arbeidsplassen.

## **1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling**

På bakgrunn av konkurranse i dagens næringsliv, blir menneskets kompetanse betraktet som avgjørende for effektivitet og verdiskaping i organisasjoner, og av den grunn vil mennesket kunne fremstå som en ressurs lik andre materielle ressurser (Nordhaug & Gooderham, 1996; Mikkelsen & Laudal, 2014). Hvordan arbeidstakers opplevelse av sosial støtte og egen kompetanseutvikling har betydning for trivsel på arbeidsplassen, er en sentral tanke bak denne studien. Hvorvidt HRM og ledelse bidrar på dette området, er sentralt innenfor tematikken. Lite forskning på området, samt aktualiteten i dagens næringsliv er bakgrunn for valg av tema.

Det finnes omfattende forskning som fokuserer på ledelse i organisasjoner, men derimot lite forskning som retter fokus mot de ledede. Oppgaven graver derfor dypere inn i arbeidstakers opplevelse og hvorvidt behovet for sosial støtte og kompetanseutvikling erfarer som viktig for trivsel i arbeidshverdagen. Sosial støtte er et vel kjent begrep innenfor helse og medisin, men har fått lite anerkjennelse i organisasjonsteori. Organisasjonsteorien har gitt kompetansebegrepet stadig større oppmerksomhet, og anses for å være et voksende begrep i dagens næringsliv og som en kilde for trivsel på arbeidsplassen (Kvalsund, 2011).

Gjennom denne studien fremkommer opplevelser og erfaringer fra arbeidstaker knyttet til arbeidshverdagen. Deres bidrag til forskningen kan frembringe ny kunnskap og bidra til refleksjon på et område med lite forskning.

## **1.2 Tema og problemstilling**

Tematikken bak oppgaven knyttes til arbeidstakerens opplevelse av sosial støtte og kompetanseutvikling, og betydningen disse har for trivsel på arbeidsplassen. HRM og ledelse som arbeidsgivere innad i organisasjonen kan være bidragsytere til sosial støtte og tilrettelegger for kompetanseutvikling, og vil derfor være sentralt å ta med i henhold til tema. Andre momenter som vil være betydningsfulle er organisasjonen i dagens næringsliv, samt betydningen av sosiale relasjoner og et psykososialt arbeidsmiljø.

Studien er inspirert av hermeneutisk tenkning. Forskningsprosessen blir en fortolkende aktivitet, hvor jeg som forsker tar med meg min forforståelse inn i tolkningen. Av den grunn vil jeg benytte meg av en hermeneutisk fremgangsmåte. ”*Hermeneutikk er læren om*



*fortolkningen av tekster*” (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 69). Et hermeneutisk synspunkt handler om fortolkning av mening, og en spesifisering av de former for mening som søkes. Formålet med en hermeneutisk fortolkning er å oppnå gyldig og allmenn forståelse av hva en tekst betyr. Felles for all forskning er sammenhengen mellom problemstilling og valg av metode (Kvale & Brinkmann, 2012). Problemstillingen understøtter valg av metode, og denne studien fokuserer på individenes erfaringer på arbeidsplassen. Problemstillingen er som følger: «*Hvordan opplever arbeidstaker sosial støtte og kompetanseutvikling for trivsel på arbeidsplassen?*» Hvordan HRM og ledelse kan være en indirekte faktor for tematikken, vil studeres i henhold til problemstillingen.

### **1.3 Oppbygning av oppgaven**

Oppgaven innledes med en redegjørelse for teoretiske og empiriske perspektiver knyttet til feltet, som er beskrevet i kapittel to. Førstnevnt er organisasjonen som kontekst, og en forklaring på hvordan dagens konkurransesamfunn kan være med å prege organisering og strukturering av organisasjoner. Videre presenteres fenomenet sosial støtte tilknyttet ulike definisjoner. Hvordan sosiale relasjoner kan fremtre som et paraplybegrep for sosial støtte, sett i et sosialt perspektiv vil utdypes videre før jeg går inn på betydningen av et psykososialt miljø. Kompetanse og kompetanseutvikling blir så presentert, sett i sammenheng med arbeidsmotivasjon. Videre følger en redegjørelse av begrepet trivsel, med fokus på basale behov og belastninger, før en orientering rundt begrepet Human Resource management presenteres. Hvordan begrepet har utviklet seg frem til i dag kan gi en bedre forståelse av veien fra økonomisk tenkning til et utvidet fokus på mennesket som en viktig ressurs for verdiskaping. Ulike tilnærminger til HRM-praksis, samt forskning på feltet følger, med vektlegging av myk og hard praksis. Avslutningsvis presenteres sammenhengen mellom sosial støtte, kompetanseutvikling, trivsel og HRM-praksis.

I kapittel tre presenteres det kvalitative forskningsintervjuet som valg av metode, og den hermeneutiske tilnærmingen i kvalitativ forskning. Hermeneutikken kommer til syne gjennom tolkningsarbeidet og veksling mellom å se på tekstens helhet og del for å få en dypere forståelse av tekstens mening og hva teksten betyr. Deretter kommer en presentasjon av strategisk utvalg og hvordan rekrutteringsprosessen foregikk. Datainnsamling og gjennomføring av intervjuer, samt en redegjørelse av intervjuguiden knyttet til forskningsprosjektet følger. Metodologiske utfordringer og etiske aspekter følger, der det

fokuseres på blant annet forskers rolle og egen forforståelse. Deretter fremkommer studiens analysedel, samt gjennomførelse av analysen. Resultater presenteres i kapittel fire, med etterfølgende diskusjon i kapittel fem. Som en kvalitetskontroll for studien, følger et kapittel knyttet til troverdighet og overførbarhet, før oppgaven avsluttes med en konklusjon.

## **2 TEORETISK FORANKRING OG TIDLIGERE FORSKNING**

I denne delen vil det fokuseres på teori og tidligere forskning tilknyttet begrepene. Innledningsvis gis en presentasjon av organisasjonen som kontekst og dagens næringsliv i endring. Sosial støtte utdypes videre og ses i sammenheng med betydningen av sosiale relasjoner og et psykososialt miljø på arbeidsplassen. Deretter kommer en redegjørelse av kompetansebegrepet og kompetanseutvikling som er en sentral ressurs og forutsetning i dagens organisasjoner. En presentasjon av begrepet trivsel følger, med arbeidsplassen som kontekst og et utvidet fokus på menneskets basale behov og organisatoriske belastninger. Human Resource Management som begrep og betydning, hvordan begrepet har utviklet seg og ulike tilnærminger til praksis vil presenteres med fokus på hard og myk HRM-praksis. Hvilken tilnærming som legges til grunn, vil igjen ha betydning for hvorvidt fokus ligger på mennesket eller på ressursen, og om avdelingen utøver for sosial støtte og kompetanseutvikling.

### **2.1 Organisasjonen som kontekst – et næringsliv i endring**

Organisasjoners verdiskaping vil i dag kunne ses i sammenheng med dens konkurransefortrinn. Med det menes et fortrinn i relasjonen til konkurrenter som den har og/eller er i stand til å utvikle og utnytte (Nesheim, 1998). Det tidligere industrisamfunnet betegnet kapital, eiendom og materielle ressurser som viktige konkurransefortrinn, mens det i dagens samfunn preget av globalisering og internasjonal konkurranse, samt fremvekst i produksjonsformer og teknologi, er medarbeidernes kunnskaper som er bedriftens avgjørende ressurs, konkurransekraft og verdiskaping (Willbergh & Midtsundstad, 2012; Nordhaug & Gooderham, 1996). Organisasjonen må foreta strategiske valg for å fremme økonomiske mål og for å overleve i et samfunn preget av konkurranse.

Organisatoriske endringer, omstrukturering og outsourcing er blitt typiske trekk ved moderne organisasjoner i dag. Outsourcing kan forstås som organisasjoners måte å gå utenfor egen virksomhet, for å finne ressurser som kan utføre arbeidet for dem. Med andre ord, vil interne oppgaver forsvinner til eksterne firma, og kan være en kilde til reduserte kostnader og effektivitet (Nesheim, 1998). Begrepet kan defineres på følgende måte: «*en endring i organisering av prosesser, aktiviteter eller funksjoner i virksomhetens verdikonstellasjon, hvor intern organisering erstattes av kjøp av tjenester eller innsatsvarer*» (Nesheim, 1998, s. 124). Faren med overdreven bruk av outsourcing kan svekke evnen til samordning,

kommunikasjon, kjernekompetansen og arbeidstakers opplevelse av trygghet. Hvordan endringsprosesser oppleves som positivt eller negativt for de involverte, vil være både situasjons- og individavhengig, og en følge av hvordan endringsprosessen blir ledet i organisasjonen. Noen vil kanskje se endringene som nye utfordringer og muligheter for utvikling, mens andre vil føle på usikkerhet og sårbarhet. Nyere forskning viser til endringer som en kilde til spenning og usikkerhet (Swanson & Power, 2001). Endringene rammer ikke bare de som mister jobben, men også de resterende arbeidstakerne påvirkes og kan i forkant av endringene oppleve situasjonen som usikker på bakgrunn av økt arbeidsmengde og arbeidskrav. Usikkerhet og arbeidspress kan lede til mistrivsel på arbeidsplassen, og samtidig ha en negativ påvirkning på fysisk og psykisk helse (Swanson & Power, 2001). Sosial støtte kan opptre som en støtpute når arbeidstaker er utsatt for store arbeidskrav og belastninger på arbeidsplassen, og kan derfor anses for å være viktig i en tid hvor behovet er størst (Skogstad, 2011).

## **2.2 Sosial støtte – begrep og betydning**

Begrepet «social support», eller sosial støtte, ble først introdusert i 1970 årene, og er et flersidet og komplekst begrep. Begrepet har mottatt kritikk for å ha manglende konsensus i henhold til definisjon og metodologiske aspekter. En mulig antakelse er at det har vært tilknyttet ulike fagfelt og kontekster.

*«The concept of social support has been investigated by researchers in anthropology, epidemiology, medicine, nursing, psychology, and sociology. Given the different backgrounds of researchers in these fields one can appreciate why reaching consensus for a definition of social support has been difficult» (Uchino, 2004, s. 9).*

Sitatet viser til hvordan et bredt interessefelt kan være en av bakgrunnene for at sosial støtte har vært vanskelig å definere. Sosial støtte er hyppig brukt innenfor feltet helse og medisin. Forskning tilknyttet sosial støtte har i hovedsak relatert seg til direkte effekter eller støtputeeffekter. Sistnevnt viser til sosial støtte som en støtpute når arbeidstaker er utsatt for store arbeidskrav og belastninger på arbeidsplassen. Sosial støtte anses da for å være viktig i en tid hvor behovet er størst. Direkte effekter innebærer derimot at sosial støtte virker direkte inn på helse og trivsel, uavhengig av krav. En rekke studier underbygger sosial støttes positiv

effekt på ansattes trivsel og helse, og at manglende eller utilfredsstillende sosial støtte vil kunne bidra til å øke sårbarheten i alle type påkjenninger (Skogstad, 2011).

Det er behov for ytterligere forskning på området, særlig med organisasjonen som kontekst (Ducharme & Martin, 2000). For å få et innblikk i hvordan HRM eller ledelsen kan opptre som sosialt støttende for arbeidstaker, vil det trekkes frem fire former for sosial støtte.

### **2.2.1 Fire former for sosial støtte**

Sosial støtte er et flersidig begrep, og flere definisjoner av begrepet har blitt forsøkt. Pearlin (i Hutchison, 1998) knytter sosial støtte for å omfatte alle sosiale relasjoner, selv de mest periodiske og kontraktbaserte, mens Turner (i Hutchison, 1998) knytter sosial støtte til mottatt eller erfart støtte. Selv om det varierer hva forskning tilknytter begrepet, finnes likhetstrekk som tilsier at støttende individer gir eller gjør tilgjengelig det som kan betegnes som emosjonell støtte, instrumentell støtte, informasjonsstøtte og vurderingsstøtte (Uchino, 2004; Ducharme & Martin, 2000; House, 1981; Skogstad, 2011). De fire former for støtte kan knyttes til «*støtte fra nærmeste overordnede, kollega og andre*» (Skogstad, 2011, s. 25). Begrepene er relatert til hverandre og kan ikke med letthet ses separert i den daglige sammenheng.

Emosjonell støtte, innebærer å vise empati, omsorg, kjærlighet og tillit. Mottaker vil i dette tilfelle få en følelse av å bli akseptert og tatt vare på. Å opptre lyttende for en medkollegas opplevelsen av usikkerhet i en nedbemanningsprosess, kan være et tegn på empati og omsorg (House, 1981). House (1981) påpeker viktigheten av emosjonell støtte, og nevner den som den viktigste av de fire.

Instrumentell støtte er den formen for støtte som ser ut til å skille seg mest fra den emosjonelle, da det handler om praktiske handlinger eller materiell assistanse som skal være direkte hjelpelige for individet. Et eksempel på dette kan være hvordan HRM eller ledelsen legger til rette for kompetanseutvikling eller omskolering for arbeidstakere i organisasjonen. Å hjelpe arbeidstaker på denne måten, kan være et eksempel på å vise omsorg (House, 1981).

Informasjonsstøtte innebærer å gi en person råd eller veiledning ved eventuelle behov. Å utlevere informasjon om hvordan utføre en arbeidsoppgave på en mer hensiktsmessig måte, kan være en form for informativ støtte. Knyttet til HRM kan det innebære å opptre som en tredjepart i en konfliktløsningssak mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Instrumentell og

informativ støtte har blitt karakterisert for å skille seg fra emosjonell støtte. Likevel vil de implisere emosjonell støtte, da den materielle og praktiske støtteformen kan tolkes som et uttrykk for bekymring og hengivenhet. På bakgrunn av dette blir instrumentell og informativ støtte ofte korrelert med emosjonell støtte (Ducharme & Martin, 2000). Med dette tatt i betraktning vil HRM kunne utøve en form for emosjonell støtte gjennom utførelse av for eksempel veiledning, rådgivning og tilrettelegging.

House (1981) nevner vurderingsstøtte som fjerde og siste form for sosial støtte. For mottaker kan det omhandle å bli gitt en realistisk tilbakemelding på en opplevelse og/eller adferd som gir mottaker muligheten til å evaluere seg selv (Skogstad, 2011). I en situasjon der bruk av kompetanse er avgjørende, eller i endringsprosesser hvor arbeidssituasjonen er både ny og usikker, kan en tilbakemelding fra ledelsen gjøre arbeidstaker i stand til å evaluere hvorvidt arbeidet utføres hensiktsmessig eller om det bør forekomme eventuelle endringer. I følge Swanson & Power (2001) er formelle og uformelle tilbakemeldinger, både positive og negative, viktig i henhold til sosial støtte. Tilbakemeldinger lar individet evaluere egne ytelse, som kan være en viktig bidragsyter for motivasjon og selvutvikling.

I likhet med House (1981) betrakter Ducharme & Martin (2000) sosial støtte for å omhandle emosjonell, informasjons- og instrumentell støtte. Men til forskjell, trekkes sosialt kameratskap inn som en fjerde og siste form. Sosialt kameratskap handler ikke om å gi en spesifikk type støtte, men om å ta glede av hverandres selskap. Slik sett vil det være vanskelig å se sosial støtte i et individfokusert perspektiv, men som en del av de sosiale relasjoner individet inngår i med andre mennesker (Ducharme & Martin, 2000).

### **2.2.2 Sosial støtte i et sosialt perspektiv**

I følge House, Umberson & Landis (1988) har medisinsk og psykologisk forskning tilknyttet sosial støtte vært preget av et individfokus, og konsentrert rundt individets helse. Sidney Cobb (1976), og tidlig forskning på området, definerte sosial støtte som «*information leading the subject to believe that he is cared for and loved, esteemed, and a member of a network of mutual obligations*» (Cobb, 1976, s. 300). Definisjonen bærer preg av sosial støtte som noe som påvirker individet i seg selv og i forhold til et nettverk. House (1981) ønsker derimot å se sosial støtte i et sosialt perspektiv. «*Social support, then, is a flow of emotional concern, instrumental aid, information and/or appraisal between people*» (House, 1981, s. 26).

Mens Cobb (1976) ser hvilke konsekvenser sosial støtte har for individets selvfølelse, vektlegger House (1981) hva som utveksles mellom de involverte. Den har med andre ord et større fokus på det relasjonelle og innholdsmessige aspektet ved sosial støtte.

*«Social support has been implicitly or explicitly central in earlier literary, religious, sociological, psychological and medical thought; it has just had different names: love, caring, friendship, a sense of community, and social integration»* (House, 1981, s. 14).

Sitatet viser til at sosial støtte verken er et nytt fenomen eller interessefelt, og uttrykker hvordan begrepet, uavhengig av fagfelt, har vært relatert til sosiale relasjoner.

Sosial støtte har vist seg å være en positiv effekt på arbeidstaker. Nyere forskning viser også kollega-relasjonen som betydningsfull for helse og trivsel (Skogstad, 2011). Forskning viser ansattes opplevelse av kollega som mer støttende enn ledelsen. Dette kan være basert på at arbeidstaker har flere kollegaer å forholde seg til, og at de arbeider tettere sammen med dem, enn med ledelsen (Swanson & Power, 2001, s. 168). På bakgrunn av dette, kan sosiale relasjoner fungere som et paraplybegrep for sosial støtte.

### **2.2.3 Sosiale relasjoner som paraplybegrep for sosial støtte**

House, Umberson og Landis (1988) forklarer sosial støtte som iboende i den sosiale strukturen som omgir oss og i de sosiale relasjoner vi inngår i. I følge Eiken & Saksvik (2006) er våre sosiale relasjoner av grunnleggende betydning for hvordan individet fungerer i hverdagen. Sosiale relasjoner kan innebære sosial støtte og trygghet, og begge disse formene for relasjoner kan bidra til å tilfredsstille menneskets sosiale behov (Eiken & Saksvik, 2006).

I følge House, Umberson & Landis (1988) har sosiale relasjoner to ulike strukturer, sosial integrasjon/isolasjon og sosialt nettverk. Sosial integrasjon refererer til eksistensen av sosiale relasjoner, som kan oppfattes som en viss type kontakt eller dens hyppighet. I hvor stor grad individet er sosialt integrert avhenger av antall relasjoner individet har med andre mennesker, eller hvor frekvent individet er i interaksjon med dem. Det sier imidlertid ikke noe om strukturen ved disse relasjonene eller deres funksjonelle innhold. Kompetanseutvikling kan være en kilde til sosial integrasjon blant ansatte i organisasjonen (Nordhaug, 2004). Kursing kan skape en arena for utveksling av kunnskap og erfaringer, som igjen vil kunne bidra til økt forståelse for andres kompetansenivå, arbeids- og problemområder. De ansatte kan samtidig få muligheten til å bli kjent med hverandre, noe som kan effektivisere informasjonsgangen, gjøre kommunikasjonsprosessen mindre formell og skape et bedre samarbeid på tvers av

avdelinger. Kompetanseutvikling kan på denne måten skape en kunnskapsdelingsfilosofi, en oversikt over kompetanser innad i kollegiet, og samtidig være kilde til et bedre sosialt miljø og opplevelse av trivsel for arbeidsplassen (Nordhaug, 2004).

Sosiale nettverk refererer til de strukturer som karakteriserer et sett relasjoner. De strukturelle forutsetningene kan være dyadiske, som omhandler relasjonen mellom to individer, eller nettverkbasert som omhandler en hovedperson og flere individer. Kontaktens omfang og frekvens er variabler innenfor begrepet (House, Umberson & Landis, 1988).

Sosial integrasjon og sosialt nettverk vil kun konsentrere seg om objektive beskrivelser av individets nettverk og det kan derfor være gunstig å se på selve innholdet eller kvaliteten ved de sosiale relasjonene (House, Umberson og Landis, 1988). Et innblikk i organisasjonens psykososiale arbeidsmiljø vil kunne avdekke innholdet i de sosiale relasjoner.

#### **2.2.4 Betydningen av et psykososialt arbeidsmiljø**

Psykososiale forhold kan forstås som psykologiske og sosiale forhold på arbeidsarenaen, og har vist seg å ha stor betydning for individet på arbeidsplassen (Skogstad, 2011). Mens de psykologiske faktorene omhandler individuelle egenskaper som har betydning for opplevelse, fortolkning og mestring i arbeidshverdagen, handler de sosiale faktorene om den innflytelsen det mellommenneskelige samspillet har på individet. Det psykososiale arbeidsmiljøet kan knyttes til tre ulike forhold på arbeidsplassen.

Ytre påvirkninger, som organiseringsklima og arbeidsorganisering, kan være av betydning for arbeidstakers opplevelse av arbeidsmiljøet. HRM, ledelsen og kollega vil i den sammenheng ha stor innflytelse, og være av betydning for trivsel og utfoldelse på arbeidsplassen (Skogstad, 2011). Dette kan for eksempel knyttes til rammebetingelser som åpent landskap versus cellekontor, eller teamarbeid versus å arbeide alene. Organisasjonens omstillingsprosesser kan også betraktes som en ytre påvirkning, og et psykososialt arbeidsmiljø har vist seg å være spesielt betydningsfullt i forhold til stressfaktorer og arbeidskrav (Skogstad, 2011).

De mentale prosesser som påvirker våre individuelle oppfatninger er et andre forhold ved det psykososiale arbeidsmiljøet. I tillegg til behovet for autonomi og kompetanse, står behovet for tilhørighet som en av tre basale psykologiske behov innenfor selvbestemmelsesteori. Behovet for tilhørighet handler om behovet for å samhandle med og være tilknyttet andre mennesker, samt å oppleve gode relasjonelle bånd sammen med andre.



De følgetilstander, utfall og resultater av samspillet mellom ytre påvirkning og de mentale prosessene som påvirker våre individuelle oppfatninger nevnes som et tredje forhold (Skogstad, 2011). Eksemplifisert kan ytre påvirkninger, som hvordan ledelsen legger til rette for et psykososialt miljø, og mentale prosesser knyttet til opplevelsen av ensomhet og manglende sosialt nettverk, resultere i mistriksel og lav produktivitet på jobb (Skogstad, 2011). Respekt, rettferdighet, sosial støtte, trygghet, tillit, samhörighet og vennskap kan være forhold som legger rammer for total oppfattelse av det psykososiale arbeidsmiljøet (Eiken & Saksvik, 2006).

Bakker og Schaufeli (2008) nevner bruk av kompetanse, samt støtte fra arbeidsgiver i form av tilrettelegging for kompetanseutvikling, er motiverende faktorer for arbeidsytelse. Det vil derfor følge en gjennomgang av kompetanse og kompetanseutvikling, som en kilde til sosial støtte, og som en mulig forutsetning for trivsel på arbeidsplassen.

### **2.3 Kompetanse og kompetanseutvikling – begrep og betydning**

Kompetanse, kompetent adferd og kompetent person, er alle begreper som er kjent og som forstås (Weinert, 2001). Det finnes likevel utallige forsøk på definering av kompetanse, og utviklingen knyttet til begrepet har økt i stor grad. Kompetansebegrepet har i vitenskapelig sammenheng gitt forskjellig meningsinnhold innenfor ulike disipliner.

*«Focus to the use of the term competence in philosophy, psychology, linguistics, sociology, political science, and economics still yields a wide variety of definitions. Nonetheless, in all of these disciplines, competence is interpreted as a roughly specialized system of abilities, proficiencies, or skills that are necessary or sufficient to reach a specific goal» (Weinert, 2001, s. 45).*

Weinert (2001) synliggjør begrepets omfattende interessefelt og fagfelt, og hvordan de ulike disipliner definerer kompetanse på ulike måter. Likevel finnes det en sammenheng mellom hva som tillegges termen, knyttet til evner og ferdigheter, eller de ferdigheter som er nødvendige for å nå bestemte mål. I følge Weinert (2001) kan dette knyttes til individuelle disposisjoner eller fordelingen av slike disposisjonene innenfor en bestemt gruppe eller institusjon. Videre tillegger Weinert (2001) kunnskap som en forutsetning for kompetanse, og viser til erfaring som *«the habitual way one deals with the acquired and continuously changing knowledge. Power of judgement is a criterion for the independence of knowledge and its use» (Weinert, 2001, s. 45).* Med dette tatt i betraktning er kompetanse mer enn bare

kunnskap, eller erfaring. Det må sees i sammenheng, og ut i fra individuelle og sosiale disposisjoner.

I likhet med Weinert (2001), tillegger Nordhaug (2004) kunnskaper, ferdigheter og evner som tre hovedelementer ved kompetansebegrepet. *Kunnskap* knyttes til ulike former for informasjon som er mer eller mindre organisert hos individet, *ferdigheter* som kapasiteter til å handle på bestemte måter, som å utføre konkrete oppgaver og *evner* forklares som medfødte, potensielle kapasiteter til å utvikle ferdigheter eller kunnskaper (Nordhaug, 2004). De tre begrepene forutsetter hverandre. Ut i fra dette defineres kompetansebegrepet som «*kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid*» (Nordhaug, 2004, s. 29).

I følge Nordhaug & Gooderham (1996) kan kompetanse lagres, men dette innenfor bestemte tidsrammer. Kompetanse betraktes som en av de basale psykologiske behovene i arbeidslivet og menneskets iboende ønske om å mestre noe og om å bruke egne evner og ferdigheter for å mestre utfordringer (Hetland & Hetland, 2011). Følelsen av mestring og utvikling er svært viktig, og motsatt tilfelle kan signalisere faresignaler for trivsel og helse (Hetland & Hetland, 2011). Slik sett er kompetanse en ressurs som må pleies, næres og anvendes om den ikke skal forvitne og gå tapt (Nordhaug & Gooderham, 1996, s. 22-23). Kompetanseutviklingens primære funksjon bør tilpasses organisasjonen til de endringer som måtte forekomme i omgivelsene, ved å utvikle den enkelte ansatte til å mestre eksisterende og nye arbeidsoppgaver (Nordhaug, 2004). Kontinuerlig utvikling kan med det være avgjørende for arbeidstaker i en endringsprosess.

Kompetanseutvikling, kreativitet og gode jobbprestasjoner bygger på tillit og trygge relasjoner til andre (Skogstad, 2011). Slik sett kan sosial støtte og sosiale relasjoner være en forutsetning for kompetanseutvikling. Begrepet kan også ses i sammenheng med motivasjon, da kompetanseutvikling har vist seg å være en motivasjonsfaktor for arbeidstakers prestasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette vil utdypes videre.

### **2.3.1 Kompetanseutvikling som motivasjon**

Kompetanse kan knyttes til kunnskap, evner og ferdigheter. Holdninger, innstillinger og motivasjon har også blitt tillagt begrepet (Nordhaug, 2004). Kompetanseutvikling kan være en motivasjonsfaktor for arbeidstakers prestasjoner på arbeidsplassen. *Motivasjon* kan forklares som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd

(Kaufmann & Kaufmann, 2009). I organisasjonen, kan arbeidsmotivasjon knyttes til selve jobbutførelsen og defineres som «*interessen for å gjøre arbeidet best mulig*» (Nordhaug, 2004, s. 141).

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) er prestasjoner, vekst og utviklingsmuligheter motivasjonsfaktorer som kan fremme eller hindre individets arbeidsytelse.

Kompetanseutvikling kan fremme arbeidsmotivasjonen gjennom økt interesse for eget arbeid, gjennom en formidling av verdier og kunnskaper. Et tilbud om faglig og personlige utviklingsmuligheter, kan ha en viktig oppmerksomhetseffekt, ved at arbeidstaker erfarer ledelsen som opptatt av individuell arbeidsutførelse og utvikling (Nordhaug, 2004). Dette vil også kunne fremme arbeidsmotivasjonen. Manglende kunnskap om eget arbeid, kan føre til fremmedgjøring i forhold til arbeidssituasjonen og arbeidsplass. Slik sett kan arbeidstaker miste hensikten med eller målet ved arbeidet som utføres. Med behovet for mestring og utvikling på den ene siden, og manglende kunnskap om eget arbeid som en fare for arbeidsmotivasjon på den andre, kan kompetanseutvikling se ut til å ha betydning for trivsel på arbeidsplassen.

## **2.4 Trivsel på arbeidsplassen – basale behov og belastninger**

«Well-being» er et anerkjent begrep innenfor forskning, tilknyttet flere ulike fagfelt (Wright & Huang, 2012). Innenfor organisasjonsteorien har begrepet blitt vurdert å ha både positiv og negativ påvirkning, betydning for mental helse, for livsglede, samt subjektiv, psykisk og emosjonell trivsel. Begrepet kan defineres til å omfatte alle ting som er viktige for hvordan vi tenker og erfarer våre liv (Rath & Harter i Wright & Huang, 2012). Hvilke forutsetninger som ligger til grunn for trivsel på arbeidsplassen, har vært et sentralt tema innen forskning. Tilfredstillelse av arbeidstakers basale behov, samt mentale belastninger som en kilde til mistriivsel, har blant annet vært i fokus (Wright & Huang, 2012).

Behovsforskning, og utviklingen av de psykologiske jobbkraav, har hatt stor innflytelse på prinsipper og retningslinjer for organisering og tilrettelegging av arbeidsmiljø (Thorsrud og Emery, 1970, i Skogstad, 2011). Behovet for å lære og fortsette å lære, samt behov for anseelse og mellommenneskelige støtte og respekt på arbeidsplassen, nevnes som grunnleggende forutsetninger for trivsel og velvære. Dette kan ses i sammenheng behovet for tilhørighet og kompetanse. I tillegg til disse, kan autonomi betraktes som en tredje faktor for trivsel (Skogstad, 2011). Med autonomi menes opplevelsen av at egne interesser, preferanser og ønsker ligger bak handlingene og styrer det individet gjør. Med andre ord vil individet

være autonom når det ikke opplever å bli presset til å tenke, føle og oppføre seg på bestemte måter av ytre krefter (Hetland & Hetland, 2011).

På bakgrunn av en stadig sterkere globalisering og internasjonal konkurranse tyder flere indikatorer på at mentale belastninger er et økende problem i den vestlige verden, og kan være påvirkende for arbeidstakers opplevelse av trivsel på arbeidsplassen. I organisasjonssammenheng kan dette innebære krav til fleksibilitet, intensivering, arbeidsusikkerhet og nedbemanning. For arbeidstaker vil belastningsfaktorene omhandle arbeidsjobbkrev, mangel på kontroll, forutsigbarhet og medbestemmelse, mangel på karriereutvikling og destruktive sosiale relasjoner (Skogstad, 2011). Dette synliggjør behovet for tilhørighet, kompetanse og autonomi på arbeidsplassen, og kontroll over egen arbeidssituasjon kan være en forgjenger til en positiv innstilling til arbeidet (Hetland & Hetland, 2011).

I lys av organisasjonsendringene, kan det legges føringer på hvordan ledelse og Human Resource Management utfører sin praksis, og hvilke verdier og tilnærminger som ligger til grunn for utøvelsen. Dette kan igjen ha påvirkende effekt på hvordan arbeidstaker opplever sosial støtte og kompetanseutvikling i arbeidshverdagen, og hvilken betydning dette har for trivsel. I den sammenheng følger en presentasjon av Human Resource Management.

## **2.5 Human Resource Management – begrep og betydning**

Human Resource Management oppstod på 1980-tallet og har vært et område innenfor både forskning og praksis (Løvland, 1998). HRM ble frem til 1900-tallet omtalt som «personalledelse», men begrepet er i dag både omfattende og mangfoldig. Den viktigste fellesnevner for aktivitetene i HRM er at de omhandler hvordan ulike former for ledelse kan styrke innsatsen, kompetansen og kapasiteten til medarbeiderne i organisasjonen, på en måte som bidrar til at virksomheten oppfyller sine mål. Forutsetninger for dette er god ledelse, god organisering og et trivelig arbeidsmiljø. Ønsket er at god ledelse av de menneskelige ressursene kan bidra til helsefremmende og inspirerende organisasjoner som er både lønnsomme og kostnadseffektive, men samtidig ivaretar grunnleggende menneskelige verdier. Den enkelte skal bli engasjert, sett, oppleve støtte og utfordringer, personlige og faglige utfordringer, og med det mestre jobben. Dette skal kunne bidra til organisasjonens verdiskaping (Mikkelsen & Laudal, 2014).

HRM handler om verdier som lønnsomhet, kvalitet, helse, medvirkning, og om hvordan ledere kan virkeliggjøre disse gjennom mål, strategier og drift av virksomheten (Mikkelsen &

Laudal, 2014). Verdigrunnlaget og arbeidet til HRM kan dermed synliggjøres gjennom ledelsens praksis. I den sammenheng blir det viktig å legge til rette for samarbeid mellom de to instansene. HRM må vite hva ledelsen har behov for, og ledelsen må åpne opp for mer involvering og prioritere arbeidet. Med andre ord er det viktig å ha innsikt på tvers av roller (HR Norge, 2014). For å få en dypere forståelse av hvordan HRM har beveget seg fra å være resultatorientert, til ressursorientert og over til dagens strategisk HRM (SHRM) med fokus på lønnsomhet og kostnadseffekt, følger en orientering rundt HRM begrepets utvikling.

### **2.5.1 Utvikling av begrepet HRM**

Forståelsen av begrepene personalledelse og HRM har endret seg i takt med fagfeltets synlighet. Allerede i 1890 fikk Europa og USA egen lovgivning rundt ansattes rettigheter og plikter, og et økt fokus på de ansattes sosiale behov. Opprettelse av velferdskontorer inkluderte helsetjenester, innvilgning av lunsjpauser, og biblioteker og boliger ble bygget til bruk for ansatte. Det ble samtidig en nødvendighet med egne enheter som tok seg av ansettelse, timelister, samt beregning og utbetaling av lønn. Datidens forskning viste at en gjennomtrekk av arbeidskraft ville føre til store utgifter, og økt sikkerhet som en kilde til produktivitet og lønnsomhet (Jacoby, 1985).

I 1920-årene fikk arbeidet med personalledelse, og relasjoner mellom de ansatte, økt oppmerksomhet. Trenden med å se på personalledelse som en fysisk ressurs, på lik linje med maskiner, snudde. Store virksomheter innenfor USA betraktet personalressursen som en modell som kombinerte maskin, gode hensikter og industriell borger i en og samme modell. De ansatte ble omtalt som «human resources», som en indikasjon på at høye investeringer på personalområdet ville føre til høyere kvalitet og høyere produktivitet (Commons, 1919). Selv om en rasjonell tilnærming<sup>1</sup> fortsatt var rådende, ble det på dette tidspunktet en innflytelse av human relations<sup>2</sup> tilnærmingen, som igjen ble dominerende på 1930-tallet. På bakgrunn av andre verdenskrig og et nytt fokus på gjenoppreisning av infrastruktur og industri i Europa, kom personalledelse i skyggen av mer pressende oppgaver. I USA var de derimot langt fremme i utviklingen av HRM praksiser, og i midten av 1950 tallet hadde de fleste store organisasjoner i USA en personalenhet (Mikkelsen & Laudal, 2014).

---

<sup>1</sup> En organisasjon med fokus på mål og virkemidler.

<sup>2</sup> En organisasjon med fokus på sosiale behov og samspill.

I starten av 1960-årene var personalfunksjonens status fortsatt lav i Europa, men begrepet «Human Resource Management» ble implementert i en lærebok i USA, og på dette tidspunktet ble human relations-tenkningen mer tydelig. HRM ble fortsatt betraktet som et middel for å øke effektiviteten til virksomheten, men samtidig ble praksis mer sofistikert og rettet mot å øke ansattes motivasjon og trivsel. Arbeidstaker skulle utvikles og motiveres til å yte høyt over lengre tid, og et fokus på kompetanseutvikling skulle gi et konkurransefortrinn på sikt. Slik sett ble ikke mennesket kun betraktet som en økonomisk innsatsfaktor, men som en menneskelig ressurs med egne behov (Mikkelsen & Laudal, 2014).

På 1980-tallet oppstod et behov for en kobling mellom virksomhetens struktur og strategi, også innenfor HRM. Strukturen skulle tilpasses strategien, og slik oppstod et klart skille mellom den tradisjonelle personalledelsen og HRM. Personalledelsen behandlet de ansatte som en gruppe, med sikte mot å få den til å gjøre som de skulle. HRM ønsket å få frem en engasjert forpliktelse mot et felles mål og samtidig se individet basert på høy tillit og gjensidighet mellom leder og arbeidstaker. Slik sett ble personalledelse betraktet som en toppned tilnærming, og HRM som en nedenfra og opp-tilnærming (Guest, i Mikkelsen og Laudal, 2014).

Fra 1990-tallet fikk HRM økt status og oppmerksomhet, og to ulike perspektiver for praksis ble gjeldende. «Beste praksis»<sup>3</sup> og «beste tilpasning»<sup>4</sup>, og hvorvidt det fantes en felles konsensus for hvordan oppnå de beste resultater. I denne perioden ble de strategiske perspektivene på HRM tydeliggjort. Strategisk HRM (SHRM) ble definert som en generisk praksis, og kunne forstås som et mønster av HR-aktiviteter som skulle hjelpe å nå organisasjonens mål (Wright og McMahan, i Mikkelsen & Laudal, 2014). Slik sett var SHRM mer opptatt av prosessen som knyttet HRM-strategiene til forretningsstrategi og målte effektene på prestasjoner. Det handlet om strategiske valg knyttet til organisering av arbeidet og bruk av arbeidskraft i organisasjoner, og hvordan noen organisasjoner ledet dem mer effektive enn andre (Mikkelsen & Laudal, 2014).

---

<sup>3</sup> Beste praksis definerer et universalistisk høyprestasjonsparadigme som omhandler hvordan en visst HRM-praksis med et gitt knippe egenskaper skal kunne gi beste resultater uavhengig av virksomhet og bransje (Mikkelsen & Laudal, 2014)

<sup>4</sup> Beste tilpasning utgår fra at effekten av HRM-praksis, i henhold til virksomhetens resultater, vil være avhengig av organisasjonens omgivelser, egenskaper og strategi og av den grunn gi forskjellige resultater på tross av lik praksis (Mikkelsen & Laudal, 2014)

Human Resource Management har også hatt sin utvikling i Norge. Før 1990 var begrepet personalledelse gjeldende, men ble i de senere år utskiftet med «Human Resources» eller «HR». Begrepet var særlig brukt av ledelse i organisasjoner, spesielt i henhold til personalforvaltning. Navneskiftet symboliserte begrepets mangfoldighet og dybde, med HRMs søken etter å stimulere og motivere ansatte til å bli lærende og kunnskapssøkende ressurser for virksomheten. Fra og med slutten av 1990 tallet ble strategisk HR eller strategisk personalledelse vanlige begreper. Dette viser hvordan utviklingen av personalressursen har vært en del av den overordnede strategiske styringen av hele virksomheten (Mikkelsen & Laudal, 2014).

I følge Ulrich et al (i Mikkelsen & Laudal, 2014) er næringsliv nå inni en periode der HRM bør ha et «fra utsiden og inn» perspektiv. Det vil si at de som har HRM ansvaret må, på selvstendig grunnlag, prioritere oppgaver som kan gi støtte til virksomhetens strategiske utfordringer. SHRM blir ikke bare en strategisk støttefunksjon med fokus på menneskelige ressurser og kapasiteter, men samtidig en funksjon med et selvstendig ansvar for å vurdere hvordan de ansatte kan være bidragsyttere til å fremme virksomhetens strategiske mål.

Forskning rundt HRM-praksis, har i de siste tiår blitt konstatert å ha verdi for organisasjoner. Likevel er det lite forskning og manglende konsensus rundt forholdet mellom HRM-praksis og ytelsesindikatorer blant ansatte, og hvilke mekanismer som gir innflytelse (Geare, Edgar & McAndrew, 2006). Hvordan arbeidstaker opplever HRM som strategisk eller støttende, vil variere ut i fra kontekst. Organisasjoner kan ha ulike modeller, tilnærminger og strategiske mål. I den sammenheng er det viktig å se på hvilke ulike typer tilnærminger til praksis som kan utspille seg innenfor HRM, og hvordan dette har sammenheng med sosial støtte og kompetanseutvikling for den enkelte arbeidstaker på arbeidsplassen. Hva tidligere forskning kan fortelle på området, kan gi et bredere bilde av hvordan HRM kan fungere i dag.

### **2.5.2 Tilnærming til praksis og tidligere forskning**

Hva en organisasjon er, og hvordan den organiserer praksis vil variere ut i fra kontekst. Beviste eller ubeviste antakelser om hva en organisasjon er, vil kunne få betydning for valg av organisasjonsmodell<sup>5</sup>. Organisasjonsmodellen vil variere fra organisasjon til organisasjon

---

<sup>5</sup> En organisasjonsmodell definerer en organisasjon gjennom dens rammeverk, som blant annet inkluderer grad av autoritet, kommunikasjon, krav og ressurser. En modell legges opp og drives etter organisasjonens mål.

og bak de ulike løsningene ligger det implisitte og eksplisitte antakelser om hvordan man kan bruke organisering og ressurser for å forbedre organisasjonen og organisasjonens resultater (Mikkelsen & Laudal, 2014). HRM og ledelse kan på den måte påvirkes av tilnærmingen de har, som igjen kan være påvirkende for hvilke muligheter arbeidstaker ser, og for valgene som tas.

For å få en bredere forståelse av de ulike tilnærmingene til praksis, følger teoretiske og empiriske perspektiver knyttet til ideologiens betydning, en redegjørelse for en rasjonell-, human relations- og en institusjonell tilnærming til HRM-praksis, samt et utvidet fokus på skillet mellom hard og myk praksis.

### **2.5.3 Ideologiens betydning for praksis**

Organisasjonens ideologiske tankesett, og de verdier og ideer som ligger til grunn for organisering av praksis, kan være avgjørende for hvordan HRM og ledelsen utfører sitt arbeid. Alan Fox (i Geare, Edgar & Andrew, 2006) beskriver ideologier som bestemmende for individets forventninger til menneskers adferd, hvordan det reageres på adferden og de metoder som velges når individet ønsker å endre denne adferden. Arbeidsideologier kan betraktes som fundamentalt pluralistiske eller unitariske (Geare, Edgar & Andrew, 2006)

En pluralistisk ideologi ser den industrielle organisasjon som dannet av ulike seksjonale grupper med interesser som kan sammenfalle eller skape konflikt, og med rivaliserende kilder til lederskap. Dette kan ses i sammenheng med 1800-tallets utelukkende strategisk og resultatorientert fokus og mindre fokus på mennesket som ressurs. En unitarisk ideologi ser industrielle organisasjoner for å være en kilde til autoritet, med fokus på lojalitet. Dette impliserer en samarbeidskultur, hvor arbeidstaker og arbeidsgiver står sammen om en felles visjon og sammen mot målet. I følge Kaufmann (i Geare, Edgar & McAndrew, 2006) ser HRM arbeidstaker og arbeidsgiveres interesser som likeverdige, og unitariske forutsetninger opprettholdes. Ikke bare vil en unitarisk ideologi underbygger HRM teori og praksis, men den foreslår seg selv som den ledende ideologien blant ledere som er ansvarlig for HRM praksis (Geare, Edgar & McAndrew, 2006).

Det finnes omfattende forskning innenfor utvikling og forfremmelse av HRM politikk og praksis, som tilsier at HRM streber etter å oppnå en unitarisk ideologi der målet er å skape engasjement blant ansatte. Hvordan arbeidstaker opplever HRM og ledelse som unitarisk eller



pluralistisk fremtredende, viser til motstridende funn. På et sosialt nivå fremtrer en pluralistisk ideologisk orientering som dominerende, og mennesket oppfatter arbeidsrelasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som pluralistisk førende (Geare, Edgar og McAndrew, 2006). Funnet knyttet til arbeidstaker viser derimot motsatte resultater, hvor arbeidsrelasjonen betraktes som unitarisk. En mulig antakelse er at det sosiale nivå betrakter relasjonen empirisk, som gir uttrykk for hvordan virkeligheten er, mens det på arbeidsplassen betraktes normativt, nemlig hvordan det ønskes at virkeligheten skal være. Dette samsvarer med Fox (i Geare, Edgar & McAndrew, 2006), og hans kritikk av den unitariske tilnærmingen for å ikke reflektere virkelighetens praksis, men å være en normativ ideologi som reflekterer hvordan organisasjonen bør være. Dette skiftet i ideologisk tenkning og et tilsynelatende endret verdsett hos ledelsen, kan være resultat av dagens samfunnsendring.

Det finnes flere ulike tilnærminger som kan benyttes innenfor en bestemt HRM-praksis, avhengig av organisasjon, organisasjonsmodell, ideologisk tankesett, samt eksterne og interne strategier. For å få ett innblikk i de muligheter som ligger innenfor en HRM-avdeling, presenteres tre tilnærminger til praksis.

#### **2.5.4 Tre tilnærminger til praksis**

I følge Mikkelsen & Laudal (2014) kan fire tilnærminger virke førende for hvordan HRM utfører sin praksis. Relevant for forskningsprosjektet er en rasjonell og strukturell tilnærming, human relations-tilnærmingen og en institusjonell tilnærming til praksis.

Hva slags organisasjonsstrukturer og prosedyrer som best kan bidra til måloppnåelse er det sentrale innenfor en rasjonell og strukturell tilnærming. Tilnærmingen har lange tradisjoner i arbeidet med å effektivisere virksomheter og faglitteratur. Det ønskelige er å styre organisasjonen på en slik måte at organisasjonen når sine mål, med minst mulig ressurskrevende midler. På veien mot målet handler det om å finne objektive og kvantifiserbare modeller for å få mest mulig effektive produksjonsprosesser, med optimal utnyttelse av arbeidskraft, materielle ressurser og teknologi. Slik sett kan HRM se forbi enkeltmennesket og vektlegge kontekst og de strukturer som samhandling og koordinering av arbeidsoppgaver krever. På den måte kan det pluralistiske tankesettet fremtre som ledende, som skiller arbeidsgiver fra arbeidstaker og ser på arbeidsrelasjonen som en asymmetrisk maktrelasjon. Den administrerende og strategiske HRM funksjonen blir synlig, og utviklingsmessig kan det ses i sammenheng med dagens SHRM, og et fokus på strategiske

modeller og mennesket som bidragsyter på veien mot organisasjonens strategiske mål (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Human Relations-bevegelsen ble synlig i 1960 årene, som en måte å øke effektivitet gjennom fokus på menneskelig motivasjon og trivsel. Tilnærmingen fokuserer på de sosiale faktorene ved arbeidet og samspillet mellom mennesker og organisasjon, og mennesket betraktes som organisasjonens viktigste ressurs. Menneskets behov vil være påvirkende for deres adferd og det blir dermed organisasjonens oppgave å tilfredsstill disse behovene for å sikre optimal innsats og unngå negativ organisasjonsadferd (Mikkelsen & Laudal, 2014). Mikkelsen og Laudal (2014) fremhever at ledelsens oppgave er å sørge for at organisasjonens omgivelser er utformet slik at de kan tilfredsstill ansattes sosiale behov, unngå rutinebasert arbeid og legge til rette for samarbeid mellom de ansatte. Slik sett er arbeidstaker og arbeidsgiver likestilte og gjensidig avhengig av hverandre. Innenfor denne tilnærmingen vektlegges både økonomiske og ikke-økonomiske belønninger som avgjørende for økt innsats blant de ansatte. De myke sidene ved HRM vektlegges, og en aksept for menneskets behov for utvikling, selvrealisering og godt arbeidsmiljø, samt tilrettelegging for trivsel og engasjement. Søkelyset rettes mot de sosiale prosessene, hvordan arbeidstaker kan trekkes i samme retning som ledelsen, og dermed være bidragsyter for effektive organisasjoner som lettere når sine mål. Mennesket er ikke en ressurs på lik linje med andre produksjonsfaktorer, men en særskilt ressurs med sosiale og intellektuelle behov og muligheter. I den sammenheng kan det, innenfor HRM, være betydningsfullt å ansette mennesker med kompetanse på hvordan mennesket best bør organiseres og motiveres for å oppnå kollektive mål. Slik sett, samsvarer human relations-tilnærmingen med en unitarisk ideologi, hvor arbeidstaker og arbeidsgiver arbeider sammen om å nå et felles mål preget av likestilling, anerkjennelse og respekt (Mikkelsen & Laudal, 2014).

En institusjonell tilnærming omhandler hvordan organisasjonen søker legitimitet i omgivelsene og hvordan press er med på å påvirke leder og ledede til å tilpasse seg de rådende ideene om hvordan virksomheten bør organiseres. Dette kan ses i sammenheng med dagens samfunn og et stadig økende fokus på konkurranse og kapital, og trenden ved outsourcing. Å innfri etter de verdier og normer som er ledende i den kulturen virksomheten er en del av, er et utvidet fokus i tillegg til effektivitet og måloppnåelse. HRM og ledelse blir i denne tilnærmingen spesielt opptatt av krav som eksterne aktører og materielle omgivelser krever fra virksomhet (Mikkelsen & Laudal, 2014).

HRM kan i dag vurderes som opptatt av både menneskelige ressurser og sosiale behov, samt det strategiske aspektet for å oppnå virksomhetens mål. Dette skillet kan ses i sammenheng med to anerkjente modeller, hard og myk praksis, innenfor HRM. Skillet mellom de ulike modellene vil være et sentralt fokus videre inn i analyse og diskusjon.

### **2.5.5 Hard og myk HRM-praksis**

Hard og myk praksis er to anerkjente modeller innenfor Human Resource Management (Mikkelsen & Laudal, 2014). Inndelingen bygger på fundamentalt forskjellige forutsetninger, både i henhold til synet på mennesker og hva som betegnes for å være god ledelse. De ulike dimensjonene har blitt brukt for å kategorisere ulike tilnærminger til hvordan lede individet ut i fra en «utilitarian-instrumentalist» tilnærming med pluralistiske prinsipper eller en «development-humanist» tilnærming med unitariske premisser.

Utformingen av modellene er basert på to amerikanske modeller. Harvard modellen eller «commitment» konseptet, ble implementert i opplæringsplanen ved Harvard Universitetet, med en tanke om å få HRM praksis til å engasjere arbeidstakere og ta dem på alvor, i likhet med human relations-bevegelsen. Dette som et mål i seg selv, og ikke som et mål om produktivitet og profitt. Som en annen tilnærming, kom Michigan modellen som et «strategic» konsept ved HRM, tilsvarende en rasjonell og strukturell tilnærming (Edgar & Geare, 2005). Michigan modellen representerer den harde versjonen, og Harvard modellen representerer den myke (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovers & Styles, 1997).

Hard HRM, også kalt økonomisk basert HRM, understreker forholdet mellom ”business” og HR-strategier, samt betydningen av tilpasning mellom de to. I dette perspektivet er medarbeiderne en «ressurs» tilsvarende andre ressurser eller innsatsfaktorer. Med andre ord, kan mennesket betraktes som en ren rasjonell produksjonsfaktor. Deres antall, kapasitet og kompetanse må tilpasses virksomhetens behov. Medarbeidernes kapasitet og kompetanse regnes som gitt ved ansettelsen (Mikkelsen & Laudal, 2014). Praksis kan ses i sammenheng med det tidligere syn på menneske og maskin som likeverdige ressurser. Modellens overordnede mål er å få et økt konkurransefortrinn.

Myk praksis kjennetegnes ved en kvalitativ og psykologisk tilnærming som vektlegger utvikling av medarbeidernes potensial gjennom ulike typer HRM-praksiser. Disse skal påvirke og utvikle motivasjon og holdninger gjennom kompetanseutvikling, autonomi og deltakelse, og for kunnskapsutveksling internt og med partnere eksternt slik at medarbeidernes sosiale kapital også utnyttes. Med denne tilnærmingen ser man på

medarbeiderne som ”formbare”, deres kapasitet og kompetanse regnes ikke som gitt (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Guest og Storey (i Truss et al, 1997) definerer hard-myk modellene ved å se på hvorvidt vekten plasseres på ressursen eller mennesket. Begge modellene har vært base for kritikk, med fokus på kompetanseutvikling. Kritikk knyttet til myk HRM, benevner den som en svak tilnærming da omgivelsene skifter og det vil være nødvendig med en revurdering av sammensetning og størrelse på bemanning. Hard HRM er derimot kritisert for å ha et for instrumentelt syn på arbeidskraft, ved at de muligheter og kreative evner som mennesket har som «arbeidskraftsressurs», undervurderes (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Tidligere forskning knyttet til hard og myk praksis, og hvorvidt HRM benytter seg av den ene eller den andre modellen, eksponeres i resultater basert på åtte case studier. Funnene forteller at verken den ene eller andre formen kommer tydelig frem innenfor feltet. Retorisk sett, vektla organisasjonen virkemidler fra den «myke» modellen, mens det i virkeligheten fremkom bekymringer blant arbeidstakere i henhold til strategisk kontroll, i likhet med den «harde» modellen (Truss et al, 1997). Forskjellene mellom det retorisk fremstillingen og realiteten kan ses i sammenheng med forskning, knyttet til den unitariske og pluralistiske fremstillingen av arbeidsrelasjoner i organisasjonen.

## **2.6 Sosial støtte, kompetanseutvikling, trivsel og HRM-praksis**

Forskning viser HRM som en indirekte indikator for organisatorisk ytelse blant arbeidstakere. Innflytelsen utøver seg gjennom dimensjoner knyttet til organisasjonens klima og fokus på adferd på arbeidsplassen (Tremblay et al, 2010).

HR-undersøkelsen (HR Norge, 2014) viser at flere og flere virksomheter innser at menneskelige ressurser er de viktigste ressursene, og at dette medfører et økt fokus på mennesket internt i virksomhetene. Sosiale relasjoner, som en form for sosial støtte, har også fått en stadig økende betydning for hvordan individet opplever egen arbeidsplass og hvorvidt trivselen anses for å være høy eller lav. I følge Nordhaug (2004) drives samfunnet i retning av et relasjonssamfunn. Imponerende materielle ressursbaser er ikke lenger tilstrekkelig for de mange organisasjoner, dersom ikke basen er omskapt til relasjoner ansatte imellom og mellom ansatte og organisasjonen. «*Workplace relationships may also be a source of satisfaction in and of themselves and may contribute directly to one's overall job satisfaction regardless of the stresses and rewards encountered at work*» (Ducharme & Martin, 2000, s. 225). Sosiale relasjoner på arbeidsplassen kan på den måte være en kilde til tilfredshet, og relasjonene kan

legge grunnlag for trivsel selv i en hverdag preget av stress. Slik sett vil de sosiale relasjoner kunne betraktes som en støtpute (Skogstad, 2011).

Selv om mottatt sosial støtte fra leder eller kollega kan være betydningsfull for arbeidsprestasjoner og verdiskaping, er det liten konsensus rundt HRM praksis når det handler om hvordan motivere organisasjoner til å etablere sosiale relasjoner med sine ansatte (Skogstad, 2011; Tremblay et al, 2010). Likevel fremkommer det i HR-undersøkelsen (HR-Norge, 2014) at arbeidstaker opplever HRM-avdelingens arbeid som et sort hull.

Forskning viser at flertallet, i norske organisasjoner, tillegger kompetanse større verdi enn finansielle og teknologiske ressurser (Nordhaug, 2004). I følge Edgar og Geare (2005) er tilrettelegging for kompetanseutvikling en gode for arbeidstaker ved å utstyre dem med nødvendig kunnskap, ferdigheter og holdninger som vil hjelpe dem fungere automatisert og ansvarlig. Det kan hjelpe bevare den opprinnelige kompetansen, gi arbeidstaker en følelse av autonomi, og samtidig gjøre arbeidstaker i stand til å takle endringer som kan oppstå på arbeidsplassen. Slik sett vil kompetanseutvikling være en forutsetning for både arbeidsgiver, arbeidstaker og organisasjon. Nordhaug & Gooderham (1996) konkluderer med at kompetanse synes å være viktig for organisasjonens verdiskaping, men at den må ses i sammenheng med organisasjonens strategi og den bransje organisasjonen opererer i.

Selv om menneskene betraktes som organisasjonens viktigste ressurs, vil mennesket som bærer av organisasjonens kompetanse, primært oppfattes som kostnadselementer i mange organisasjoner (Grønhaug & Nordhaug, 1998). Forskning viser at kostnader knyttet til kompetanseutvikling er det første organisasjoner kutter på i nedgangstider, og da ofte i perioder hvor behovet for utvikling av kunnskap og ferdigheter er størst (Nordhaug, 2004). HR-undersøkelsen (HR-Norge, 2014) underbygger dette, og viser til hvordan HRM ønsker å fokusere på de strategiske områdene ved arbeidet, og at ledelsen i liten grad engasjerer seg innenfor utviklingsområdene for sine ansatte.

Basert på forskningsresultater fremstår HRM som en indirekte faktor for arbeidstakers arbeidsprestasjoner med fokus på klima og adferd, men gjennom HR-undersøkelsen (HR-Norge, 2014) fremstår avdelingen som et sort hull og ledelsen for å være lite engasjert i de ansattes utviklingsområder. Dette kan ha betydning for hvorvidt HRM utøver sosial støtte og tilrettelegger for kompetanseutvikling i organisasjonen, som igjen kan ha innvirkning på individets opplevelse av trivsel.

### **3 METODISK TILNÆRMING**

Det sentrale kjennetegnet og overordnede målet ved kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener knyttet til individer og situasjoner i deres sosiale virkelighet (Dalen, 2004). Det handler om å få en dypere forståelse av sosiale fenomener, i hvordan mennesket forholder seg til sin egen livssituasjon (Kvale & Brinkmann, 2012; Dalen, 2004). Kvalitativ forskning fokuserer på opplevelsedimensjonen, og ikke bare på beskrivelser av de forhold individet lever under. Hvordan forsker får innsikt i individets opplevelse av fenomenet er avhengig av fenomenet som studeres, forskers bakgrunn og individets tilgjengelighet (Dalen, 2004). I dette forskningsprosjektet benyttes det kvalitative forskningsintervjuet som metode.

#### **3.1 Bakgrunn for valg av metode – det kvalitative forskningsintervju**

Det kvalitative forskningsintervjuet er blitt betegnet som konversasjon med en hensikt (Ryen, 2002). Det har til hensikt å gå i dybden for å forstå et fenomen slik det erfarer i den intervjuedes livsverden, og forstå verden sett gjennom intervjupersonens øyne. Det handler om å få frem betydningen av menneskets erfaringer og å avdekke deres opplevelser av verden (Kvale & Brinkmann, 2012). Å få innsikt i arbeidstakers opplevelse av, og erfaring med, sosial støtte og kompetanseutvikling som betydningsfullt for trivsel på arbeidsplassen, er hensikten ved oppgaven. Hvorvidt HRM og ledelse er delaktige i disse prosessene vil være sentralt i denne sammenheng. På bakgrunn av problemstilling, og ønske om å forstå sosial støtte og kompetanseutvikling slik arbeidstaker opplever dem, ble det kvalitative forskningsintervjuet valgt som metode. I tillegg kan intervjuet få frem sosiale, kulturelle og mellommenneskelige aspekter innenfor en bredere kontekst (Malterud, 2013).

Ved gjennomføring av intervju, kan det fremkomme individuelle erfaringer, meninger, opplevelser og tanker knyttet til tema for oppgaven. En hermeneutisk tilnærming understøtter intervjuet, og er sentral da jeg som forsker vil ha en forforståelse og en fortolkende rolle i forskningsprosessen.

#### **3.2 Hermeneutisk tilnærming**

For å belyse arbeidstakers opplevelse av sosial støtte og kompetanse på arbeidsplassen ble en kvalitativ metode med en hermeneutisk tilnærming valgt. Hermeneutikk handler om læren om tolkning og fortolkning av tekster der det sentrale tema er fortolkning av mening (Dalen, 2004; Kvale & Brinkmann, 2012). Begrepene «samtale» og «tekst» er viktige innenfor den

hermeneutiske tradisjonen, og begrepene har vært sentrale innenfor humaniora i flere århundrer. De legger vekt på tolkerens forforståelse om en teksts tema og formålet er å oppnå gyldig og allmenn forståelse av hva en tekst betyr (Kvale & Brinkmann, 2012).

Hermeneutikken danner et vitenskapsteoretisk fundament for den kvalitative forskningens vekt på forståelse og fortolkning (Dalen, 2004).

Den hermeneutiske sirkel er et av de viktigste begrepene innenfor hermeneutikken og den presenterer forbindelsen mellom det som skal fortolkes, forforståelsen og konteksten det tolkes i. Forsker fortolker et utsagn ved å forsøke og finne et dypere meningsinnhold enn det som uttales og oppfattes umiddelbart. Hermeneutiske bevegelser representerer en sirkulær dynamikk som hele tiden er i utveksling mellom helhet og del og står i en gjensidig endringsforståelse (Kvalsund, 2011). Det stadige samspillet mellom helhet og del, forsker og tekst, samt forskers forforståelse, vil gi forsker en dypere forståelse av fenomenet (Dalen, 2004).

Forsker er et vesen med sanser og en forforståelse basert på tidligere erfaringer og erkjennelser, som fører til en kort avstand mellom beskrivelser og fortolkning, og hendelser og mening. Det som blir viktig i prosessen, er å være bevisst sin egen fortolkning og se den i sammenheng med datamaterialet (Kvalsund, 2011). I denne sammenheng er det ønskelig å få en dypere forståelse av hvordan arbeidstaker opplever og erfarer sosial støtte og kompetanseutvikling for trivsel på arbeidsplassen, og om HRM og ledelse er bidragsyttere i den sammenheng.

### **3.3 Strategisk utvalg og rekruttering**

Empirisk data er forskers kilde for å få svar på de spørsmålene som følger av valgt problemstilling. Å ta hensyn til hva slags materiale som best vil danne grunnlag for tolkninger og funn og som kan lære oss noe nytt om det som skal forskes på, er viktig for å sikre studiets validitet. Et strategisk utvalg er sammensatt ut fra den målsetting at materialet på best mulig måte vil belyse det problemstillingen vil ta opp (Malterud, 2013). Hovedintensjonen er ikke å sammenligne, men å få tilgang til erfaringer og opplevelser som er relevante for problemstillingen (Ryen, 2002).

Informantene i denne studien er arbeidstakere i en organisasjon med HRM avdeling. Ulike organisasjoner i Sør-Norge ble kontaktet, og etter en utfordrende runde med flere avslag gav to arbeidsgivere, ved to ulike avdelinger i samme organisasjon, sitt samtykke til å delta i forskningsprosjektet. På bakgrunn av organisasjonens størrelse, og for å få en større variasjon i opplevelser og erfaringer knyttet til tematikken. Det ble deretter arbeidsgivers oppgave å forespørre fire informanter ved hver avdeling om deltakelse i prosjektet, med hensyn til utvalgskriteriene som var satt på forhånd. Utvalgskriteriene var at organisasjonen skulle ha en HRM-avdeling, og bestå av både arbeidsgiver og arbeidstaker. Bruk av kompetanse i arbeidshverdagen var også et kriteriet. Dette ble avgjørende for å få svar på problemstillingen.

Arbeidsgiverne fikk begrenset informasjon i forkant for å unngå påvirkning ved valg av deltakere og hadde på forhånd fått beskjed om å foreta et så tilfeldig utvalg som mulig. Det ble deretter deres ansvar å videreformidle informasjonsskriv og samtykkeskjema (se vedlegg I) i forkant av intervjuene, og å sette opp et tidspunkt som kunne passe for både arbeidsgiver, arbeidstaker og forsker. Begge arbeidsgiverne var raske på tilbakemeldinger og var tidlig ute med å få i gang intervjuprosessen, men på bakgrunn av antall intervjuer, ble de spredt ut over flere uker. Deltakerne var spredt i ulike aldersgrupper, og var både kvinner og menn. Arbeidserfaringene varierte fra 5 til 30 år, og det ble av betydning for hvorvidt informantene hadde vært en del av fusjonering, omstillingsprosesser og outsourcing i løpet av sin ansettelse i organisasjonen. Deltakerne hadde også varierende utdanningsbakgrunn, som viste variasjoner i henhold til bruk av kompetanse og behov for kompetanseutvikling. Variasjonsbredde vil gi muligheten til å beskrive flere nyanser av det samme fenomenet (Malterud, 2013).

### **3.4 Datainnsamling og gjennomføring av intervjuene**

Datainnsamlingen foregikk våren 2015 ved en industri- og service organisasjon. Intervjuene ble holdt på et møterom, situert i organisasjonen. Det ble kun satt opp to individuelle intervjuer pr. dag, med en innlagt pause på en time mellom hvert intervju. Dette for å få tid til å prosessere og notere tanker fra det foretatte intervjuet, men samtidig for å kunne forberede meg og være ensidig fokusert på neste informant. Etter foretatt intervju ble det et opphold på noen dager før to nye intervjuer ble foretatt.



Ulike forberedelser ble utført for å sikre resultatenes validitet. En dypere forståelse av teori og empiri knyttet til sosial støtte, kompetanseutvikling, trivsel, HRM og det kvalitative intervjuet, la grunnlag for utvikling av intervjuguide. Dette tilsvarer en deduktiv tilnærming, med bakgrunn for bevisste tanker om hva jeg ønsket å stille spørsmål om. Det ble også gjort forberedelser knyttet til selve intervjugjennomføringen, for å fremstå som profesjonell og oppriktig for informantene, og skape rom for åpenhet og ærlighet. Et informasjonsskriv med informasjon om studien ble tilsendt arbeidsgiver, som informantene fikk tilsendt før igangsettelse av intervju. For å hindre forhåndsbestemte svar og sikre spontane tanker og opplevelser knyttet til tema, ble ikke en detaljert beskrivelse av problemstillingen nevnt i skrevet. Å utlevere problemstilling kan være med på å påvirke svarene og dermed svekke validiteten (Malterud, 2013). Studien ble søkt inn til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (prosjektnummer 41452) (vedlegg III) som en sikkerhet for både informanter og for studien. Et semistrukturert intervju, og intervjuguide, ble valgt for å fremheve de viktige aspektene i utvalgt teori, empiri og problemstilling.

### **3.5 Utvikling av intervjuguide**

Med utgangspunkt i teoretisk forankring, tidligere forskning og problemstilling ble det utformet en semistrukturert intervjuguide (vedlegg II) med tema som sosial støtte, kompetanseutvikling, trivsel og Human Resource Management, samt flere underspørsmål tilknyttet tematiseringen. Forskningsprosessen har vært preget av en induktiv og en deduktiv tilnærming. I utarbeidelsen av intervjuguide arbeidet jeg deduktivt, ved å ta stilling til feltet med gitte spørsmål og tema, og ved å fordype meg i teorier knyttet til tematikken. Slik sett hadde opparbeidet jeg meg en forforståelse av hva som kunne utspille seg i feltet.

Målet med denne studien er blant annet å generere utfyllende eller rikholdig informasjon om hvordan arbeidstaker opplever sosial støtte og kompetanseutvikling som betydningsfullt for trivsel på arbeidsplassen. Slik sett må det gis rom for åpenhet og tid slik at informantene får muligheten til å gi utfyllende responser på oppfølgende spørsmål. På den måte er det viktig at intervjuguiden ikke er strukturert, men inneholder hovedspørsmål med eventuelle underspørsmål. Hovedspørsmålene ble tilpasset informantenes dagligspråk. Informantene ble stilt åpne introduksjonsspørsmål knyttet til arbeidshverdagen, som tillot dem å fortelle om sin hverdag på jobb og hvem som deltok i den. Dette for å få svar på spørsmål som : «Hvordan arbeider HRM med å skape et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen?» Videre ble det stilt

underspørsmål knyttet til deres forhold til kollegaer og ledelse. Her ble det synlig hvorvidt informanten nevnte HRM som delaktig i hverdagen. Videre tematisering omhandlet sosial støtte, et begrep som ikke ble nevnt i intervjuprosessen, for å unngå at informanten svar skulle bli påvirket av begrepet. «Hvilken betydning har sosial støtte fra HRM, leder og øvrig personale» var et av spørsmålene jeg ønsket svar på. For å få frem informantens opplevelser ble spørsmålet omformulert med fokus på det sosiale miljøet, hvorvidt informantene følte seg sett og hørt på jobb, av hvem, og hva som ville være med å skape trivsel i arbeidshverdagen. Kompetanse og kompetanseutvikling var også et sentralt tema i oppgaven. Spørsmål som «Kan du fortelle hvordan kompetansen kommer til uttrykk på arbeidsplassen?» ble formulert i intervjuguiden. Spørsmålet åpnet opp for at informantene kunne fortelle fritt om bruk av kompetanse i arbeidshverdagen. Trivsel på arbeidsplassen kom til syne under spørsmål angående det sosiale miljøet, motivasjon, samt spørsmålet «Hva skal til for at du skal trives i jobben din?». Underveis ble det viktig å stille oppfølgingsspørsmål som å gi et nikk, en pause for å signalisere ønske om en fortsettelse, eller bare et «mm». Det ble også lagt opp til inngående spørsmål som «kan du utdype det» og «kan du gi et eksempel på dette».

<p><b>Intervjuguide</b></p> <p><b>1. Human Resource Management/Ledelse/Kollega</b></p> <p>a) Kan du fortelle litt om hvordan arbeidsdagen din ser ut?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvem på arbeidsplassen tar del i din hverdag?</li><li>2. Hvem engasjerer deg, motiverer deg og gir deg støtte på arbeidsplassen?</li></ol> <p>b) Kan du fortelle litt om forholdet ditt til kolleger/ledere/øvrig personale?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Opplever du å få konkrete tilbakemeldinger på arbeidet du utfører?</li></ol> <p><b>2. Støtte på arbeidsplassen</b></p> <p>a) Kan du fortelle litt om det sosiale miljøet på arbeidsplassen?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvordan opplever du at det legges til rette for å skape et godt miljø?</li></ol> <p>b) Opplever du å bli sett og hørt på jobb?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvem lytter til deg dersom du opplever misnøye på arbeidsplassen?</li></ol> <p>c) Hva skal til for at du skal trives i jobben din?</p> <p><b>3. Kompetanseutvikling</b></p> <p>a) Kan du fortelle litt om hvordan din kompetanse kommer til uttrykk på arbeidsplassen?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Opplever du at du får brukt den kompetansen du har?</li><li>2. Blir kompetansen din verdsatt?</li></ol> <p>b) Legges det til rette for at du får videreutviklet din kompetanse? (Kurs, videreutdanning og lignende)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Opplever du at kompetanseutvikling er en viktig motivasjonsfaktor?</li></ol> <p><b>4. Avsluttende spørsmål</b></p> <p>a) Hvilke endringsmuligheter eller forbedringsmuligheter finnes i temaet som er diskutert i dag?</p>
---

Figur 1. Utdrag fra intervjuguide.

Som vist i Figur 1, omhandlet avsluttende spørsmål forbedringsmuligheter eller endringsmuligheter knyttet til tema. Hensikten var å få frem nyanserte tanker rundt potensiale på arbeidsplassen, og eventuelle ønsker knyttet til tematikken i oppgaven. I etterkant av intervjuene, fikk informantene spørsmål rundt deres subjektive intervjuopplevelse. Flere nevnte at de individuelle intervjuene var en fin mulighet for å hente frem positive og negative erfaringer, tanker og opplevelser knyttet til tema, som igjen la grunnlag for videre refleksjon. Intervjuene varte alt fra 30 minutter til en time, de ble tatt opp på bånd og transkribert fortløpende.

### **3.6 Metodologiske utfordringer og mulige begrensninger**

Metodologiske utfordringer kan blant annet knyttes til forskers rolle, utvalg, rekrutteringsprosessen, tematisering, samt åpenhet. I kvalitativ forskning er forskeren selv instrumentet, og tar med seg egen forforståelse og tolkning inn i forskningsarbeidet. I en tolkningsprosess vil forsker tolke situasjonen ut i fra egen forståelse og erfaringsbase. En utfordring for forsker er å ikke overidentifisere, men å holde et så nøytralt blikk som mulig på det informanten forteller og mener (Kvale & Brinkmann, 2012).

Utvalget i den kvalitative forskningen er en viktig faktor for de resultater som fremkommer i det empiriske materialet. På bakgrunn av tidsbegrensning ble to avdelinger, og åtte informanter ved hver avdeling, spurt om å delta. Dette for å få en dybde i erfaringer og opplevelser. Praxis kan utspille seg forskjellig innenfor ulike avdelinger i samme organisasjon, og må derfor ses i sammenheng med kontekst.

En mulig svakhet ved studien kan knyttes til rekrutteringsprosessen av deltakere. Det var arbeidsgivers oppgave å foreta et utvalg ved sin respektive avdeling, dette på grunn av tid og organisering. Selv om jeg på forhånd hadde spesifisert utvalgs-kriteriene, er det vanskelig å si hvorvidt andre valg lå til grunn for utvelgelsen. Jeg som forsker kan kun forholde meg til at arbeidsgiver har valg ut informantene på et nøytralt grunnlag, selv om dette er vanskelig å etterprøve.

Arbeidsgiver fikk i forkant av intervjuene tilsendt et informasjonsskriv, hvor forskningsprosjektet ble beskrevet i korte drag. Å utgi informasjon om studiet på forhånd kan ha innvirkning på hvilke informanter som velges og hvorvidt resultatene gir positive eller

negative erfaringer. Dette kan også resultere i ensidige opplevelser og erfaringer, og vil dermed ikke gi et nyansert bilde av hvordan praksis utspiller seg.

Studien var tilknyttet flere begreper, som sosial støtte, kompetanseutvikling, trivsel, samt Human Resource Management. På den måte oppstod det mangfoldige opplevelser og erfaringer knyttet til de ulike aspektene. Slik sett ble det nødvendig å ta et valg ut i fra den deduktive delen av analysen. Informasjon som kan være betydningsfull og verdifull for studiens helhet, kan på denne måte gå tapt.

Den hermeneutiske sirkel veksler mellom fokus på helhet og del. I følge hermeneutikken, og dens evigvarende sirkel, vil fortolkningen aldri ende. Men på bakgrunn av tidsrammen for masterprosjektet, ble dette en nødvendighet og studien avsluttes derfor med en konklusjon. Slik sett kan det oppstå flere tolkninger og andre konklusjoner ved videre tolkning.

Tema for oppgaven omhandler betydningen av sosial støtte knyttet til HRM, leder og kollega. Dette kan være et personlig tema, hvor ærlighet og åpenhet er viktige forutsetninger for trygghet. I intervjuene fremkom variasjoner i hvorvidt informantene ønsket samtale rundt sine kollegaer, det ble derfor viktig å fremtre lyttende, vente på ordet og ta kunstpauser. Det ble også gitt uttrykk for at alle opplysninger var konfidensielle, og at informasjonen ville slettes etter en viss tidsperiode.

### **3.7 Etiske aspekter - forskers rolle og forforståelse**

Det finnes ulike utfordringer knyttet til forskningsintervjuet og etisk problematikk, spesielt på bakgrunn av de komplekse forhold som forbindes med å utforske menneskers privatliv, for så å legge disse beskrivelsene ut i det offentlige (Birch et al, 2002 i Kvale & Brinkmann, 2012). Den pedagogiske vitenskap studerer opplevende og handlende mennesker, men samtidig vil forsker også være et opplevende, handlende menneske som medfører muligheten for å forstå den andres situasjon. Med andre ord vil forsker kunne forstå mennesket gjennom en intuitiv identifikasjon med informantene (Sund, 1987). I den forstand vil forskers rolle være av stor betydning, og tolkningsprosessen kan påvirkes av forskers forforståelse.

I forkant av intervjuene ble det sendt ut et informasjonsskriv angående prosjektets tema og innhold, samt etiske hensyn som arbeidsgiver fikk i oppgave å videresende til informantene.

Det ble presisert i skrivet at alle personopplysninger ville bli behandlet konfidensielt, og at alle personopplysninger ville oppbevares passordbasert. Informantene fikk også beskjed om at de stod fritt til å trekke seg når som helst. Prosjektet ble meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) (prosjektnummer: 41452). I søknaden var det vedlagt informasjonsskriv, samt intervjuguide.

Det kan fort oppstå et dilemma mellom behovet for store mengder data, og viktigheten av å respektere informantens integritet. Ledende spørsmål, avbrytelser og å legge ordene i munnen på den andre kan svekke informantens integritet (Kvale & Brinkmann, 2012). I den sammenheng ble det viktig å stille åpne spørsmål, men samtidig være tro mot intervjuets form, tema og innhold. Forberedelser i forkant av intervjuet, samt å være bevisst på egen rolle under intervjuet, kan være forebyggende i intervjuprosessen.

Intervjuet ble tatt opp på båndopptak, som har fastsatt dato for eliminering i utgangen av år 2015. Det fremkom personlige opplysninger på lydfilene som kan være gjenkjennende, men det er kun meg som forsker som har hatt tilgang til disse filene. Prosjektet inneholder ellers ingen sensitive opplysninger, kun opplevelser, erfaringer og tanker knyttet til oppgavens tema.

### **3.8 Kvalitativ innholdsanalyse**

Kvalitativ innholdsanalyse benyttes av studier rettet mot beskrivelse av et fenomen, i dette tilfelle arbeidstakers opplevelse av sosial støtte og kompetanseutvikling for trivsel på arbeidsplassen. Innholdsanalysen legger vekt på at virkeligheten kan tolkes på ulike måter og at forståelsen er avhengig av den subjektive forforståelse og kunnskap. En tekst vil alltid involvere flere meninger og det vil foreligge en tolkning når en tekst skal analyseres. Dette har betydning for studiens pålitelighet (Graneheim & Lundman, 2004).

En kvalitativ innholdsanalyse inneholder fem steg. Meningsenhet, kondensert meningsenhet, kode, kategori og tematisering. En tekst vil kunne inneholde både en overflatemening og en dypere underliggende mening, også forklart som det manifeste og det latente innholdet i teksten. Meningsenhet, kondensering og koding inngår som det manifeste innhold, og er den beskrivende delen av analysen, mens tolkningsarbeidet og det latente innhold forklares

gjennom kategorisering og tematisering (Graneheim & Lundman, 2004). For å avdekke det latente innholdet vil det kreve ulike grader av tolkning.

Den hermeneutiske tilnærmingen ser på innholdsanalysen som en tolkning av mening i en tekst. Det er en viktig del av analysen å hele tiden være seg bevisst den hermeneutiske sirkel og vekselvirkningen mellom helhet og del, kontekst og å være seg selv bevisst forforståelsen og tolkningen som utføres av forsker. En utfordring ved den kvalitativ innholdsanalyse, som har blitt kritisert for å påvirke funnenes reliabilitet og validitet, er hvordan teksten alltid inneholder ulike meninger, og vil derfor være knyttet ulike tolkninger. Det kan også være vanskelig å skape en full forståelse av konteksten, og dermed ikke oppdage viktige temaer under analysen. Dette kan resultere i funn som ikke beskriver datamaterialets opprinnelse, som vil ha direkte betydning for studiets validitet og reliabilitet (Hsieh & Shannon, 2005).

### **3.9 Gjennomføring av analysen**

Den kvalitative analysen er gjennomført med inspirasjon fra en hermeneutisk tankegang. Etter endt intervju og transkribering ble teksten lest flere ganger for å få en forståelse av helhet. Deretter fordypet jeg meg i teksten, ved å sortere ut meningsenhetene. Slik gikk jeg frem og tilbake mellom helhet og del. Dette er et kjennetegn ved den hermeneutiske sirkel.

En kvalitativ innholdsanalyse inneholder fem steg. Meningsenhet, kondensert meningsenhet, kode, kategori og tematisering (Graneheim & Lundman, 2003). I følge Graneheim og Lundman (2004) er en meningsenhet ord, setninger eller paragrafer som inneholder aspekter relatert til hverandre gjennom deres innhold og kontekst. Videre i analysen ble det foretatt en kondensering av meningsenhetene. Dette for å simplifisere teksten, uten å miste menings betydning. Hver kondenserte meningsenhet ble så abstrahert og tilknyttet en kode. En kode er en etikett som gir forsker muligheten til å tenke nytt på datamaterialet (Graneheim & Lundman, 2004). Det ble viktig å se på kodingsarbeidet i henhold til konteksten. Dette var en utfordrende prosess, og det ble viktig å ikke miste essensen av deltakernes opprinnelige utsagn. Kodene som fremstilles i analysen, kan ha tilknytning til flere tema. Dette blir synlig i Figur 2 (s. 33), hvor en meningsenhet er tilknyttet flere koder. Av den grunn er det foretatt et utvalg av hvilke koder som presenteres under de ulike temaene, og ved noen anledninger kan en kode presenteres flere ganger. Dette vil også bli synlig i diskusjonen.

Neste steg i prosessen ble å opprette kategorier, også kalt undertema. Dette er en viktig del av den kvalitative innholdsanalysen og anses for å være en del av det latente innholdet som krever tolkningsarbeid. En kategori kan forstås som en gruppering av innhold som deler noe felles (Graneheim & Lundman, 2004). Siste del av analysearbeidet ble deretter å finne tema. Temaet betraktes for å være en rød tråd av underliggende meninger, gjennom kondenserte meningsenheter, koder og kategorier, på et fortolkende nivå. I kvalitativ innholdsanalyse skal temaene oppstå fra datamaterialet, og ikke fra forhåndsbestemte temaer. Dette tilsvarer en induktiv tenkning, hvor forsker arbeider tekstnært med det transkriberte materialet (Hsieh & Shannon, 2005). Kategoriene og helheten i tekstens innhold ble av den grunn bakgrunn for valg av tema. Etter analyse av den transkriberte teksten, satt jeg igjen med fem hovedtemaer.

Materialet ble analysert ved hjelp av analyseprogrammet NVivo 10 (QSR International) (vedlegg IV). I Figur 2 vises et utsnitt av analyseprosessen. Utsnittet viser til den transkriberte teksten, koder og en sammenheng mellom tekst og kode. Figuren viser til et eksempel hvor meningsenhet «*Føler du at du bli sett, gir du mye tilbake og da tjener arbeidsplassen på det*» (6) tilknyttet kodene «motivasjon» og «sosial støtte fra ledelsen». Rådata i Figur 2 er også presentert i Tabell 1 og presentasjon av analysen (s. 39). Dette for å understreke analyseprosessen og styrke gjennomføringsreliabiliteten.

The screenshot shows the NVivo 10 interface. At the top, there is a menu bar with 'External Data', 'Analyze', 'Query', 'Explore', 'Layout', and 'View'. Below the menu bar is a search bar with 'Look for:' and 'Search In' set to 'Nodes'. A table titled 'Nodes' lists various categories with columns for Name, Sources, References, Created On, Created By, Modified On, and Modified By. The 'Nodes' table includes categories like 'Ytringsfrihet', 'Økonomisk innskrenking', 'Å bidra med noe', 'Å bli hørt', 'Å bli sett på jobb', 'Å få være seg selv', 'Å ha ansvar', 'Å ikke bli sett', 'Å ikke verdssettes', and 'Å e muligheter'. Below the table, there are several tabs for different data sources, including 'INTERVJU 6'. The main window displays a text excerpt with coding bars on the right side. The text excerpt includes an informant's statement and a researcher's question. The coding bars on the right are labeled with categories like 'Troverdighet', 'Med et ønske om å bli hørt', 'Avhengighet til kolleger', 'Motivasjon', 'Sosial støtte fra ledelse', 'Å bli sett på jobb', 'Yrrelse', and 'Coding Density'.

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Ytringsfrihet	1	1	07.04.2015 15:41	MEB	07.04.2015 15:41	MEB
Økonomisk innskrenking	4	5	07.04.2015 10:45	MEB	08.04.2015 13:04	MEB
Å bidra med noe	3	4	08.04.2015 12:07	MEB	08.04.2015 14:42	MEB
Å bli hørt	5	10	07.04.2015 10:44	MEB	08.04.2015 13:40	MEB
Å bli sett på jobb	6	15	07.04.2015 10:49	MEB	06.05.2015 21:05	MEB
Å få være seg selv	1	1	07.04.2015 16:19	MEB	07.04.2015 16:19	MEB
Å ha ansvar	3	4	08.04.2015 11:02	MEB	08.04.2015 14:43	MEB
Å ikke bli sett	4	11	07.04.2015 15:50	MEB	08.04.2015 13:02	MEB
Å ikke verdssettes	5	10	07.04.2015 10:47	MEB	08.04.2015 14:40	MEB
Å e muligheter	1	2	08.04.2015 12:15	MEB	08.04.2015 12:16	MEB

Figur 2. Utdrag fra analyseprosessen i NVivo.

Meningsenhet	Kondensert Meningsenhet	Kode	Undertema	Tema
Føler du at du blir sett, gir du mye tilbake og da tjener arbeidsplassen på det. For de får mer effektive arbeidstakere tilbake igjen (i6)	Det er viktig å bli sett og hørt for å skape effektive medarbeidere	Å bli sett og hørt	Å bli verdsatt på jobb	Fra brikke til ressurs.
Det er motiverende å kunne legge inn noe ekstra hvis en ser at det kommer et resultat i enden. Og at det blir sett. At det er noen som legger merke til det. At det blir anerkjent (i5)	Det er motiverende å arbeide når det blir lagt merke til	Anerkjennelse		
Man får kanskje en tilbakemelding på ting man har gjort, det er jo ikke alltid man får. Det er en god følelse å ha med seg hjem (i3)	Det er en god følelse å få en tilbakemelding på ting man har gjort.	Ros og kritikk	Sosial støtte fra ledelse	
I alle ledd så bretter vi opp armene også gyver vi løs, også prater vi og skravler mens vi holder på å brette og det er ok (i1).	Samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker fungerer godt.	Samarbeid		
Jeg føler jeg får bruk for mye av min kompetanse. Men jeg føler ikke jeg får lov til å utvikle kompetansen min på den måten som jeg ønsker. For en trenger faglig påfyll (i6)	Faglig påfyll er en viktig forutsetning for å utvikle seg i jobb.	Faglig påfyll	Å investere i menneskets kompetanse	
Jeg må føle jeg har innvirkning på min egen arbeidshverdag. Føle at jeg bidrar til noe. At det går fremover. At jeg ikke jobber for å jobbe, men ser resultater av det jeg gjør, hvorfor man jobber med det og ser et mål i enden (i5)	Å se resultater og føle at en bidrar til noe og har innvirkning er en viktig del av jobben.	Å bidra med noe		

Tabell 1. Et utdrag av analyseprosessen ved kvalitativ innholdsanalyse

Tabell 1 viser et utdrag fra analyseprosessen, og de fem stegene tilknyttet en kvalitativ innholdsanalyse. Dette gir et bilde av en deskriptiv prosess, hvor jeg som forsker går fra å beskrive til å forklare, fra det abstrakte til det konkrete. Råmaterialet presenteres i meningsenhet og kondenserte meningsenhet, som det manifeste innhold, mens tolkningsarbeidet og det latente innhold inngår i koder, undertema og tema.

## 4 RESULTATER

Gjennom den kvalitative innholdsanalysen kom jeg frem til fem ulike tema. Fra brikke til ressurs (1), effektivitet som kilde til usikkerhet (2), en usynlig leder – på godt og vondt (3), når kompetansen tørker ut (4) og en kultur for klapp på skuldra (5). Det fremkom tydelige forskjeller mellom de to avdelingene i organisasjonen, og presenteres som avdeling (a) og avdeling (b) i analysen.

### 4.1 TEMA: Fra brikke til ressurs

Informantene i den aktuelle organisasjonen gav uttrykk for at de var en del av en nedbemanningsprosess på bakgrunn av outsourcing til annen arbeidskraft. Arbeidsoppgaver innad i bedriften var i en overføringsprosess til andre bedrifter. Dette som et svar på et av



spørsmålene i intervjuguiden knyttet til egen opplevelse av effektivitet, økonomi og konkurranse innad i organisasjonen. I lys av denne prosessen forklarte en informant situasjonen på følgende måte:

*«Før var du mer ett menneske på jobb, nå er du litt sånn brikke» (1)*

Det lå flere opplevelser, erfaringer og tanker til grunn for denne fremstillingen av arbeidshverdagen. Blant annet opplevde flere av informantene hverdagen som hektisk, og at de i liten grad fikk være med å påvirke sin egen arbeidshverdag og oppgaver. Et eksempel på dette var at de spontant kunne oppleve å bli plassert i en ny arbeidssituasjon eller få tildelt ulike oppgaver som ikke nødvendigvis var en del av deres arbeidsbeskrivelse eller underlagt deres kompetanse. Begge avdelingene var avhengig av interne og eksterne oppgaver, og den ene avdelingen hadde et eget styre som satt med prioriteringsliste over hvilke oppgaver som skulle prioriteres først. En av informantene opplevde muligheten til å påvirke egne oppgaver som et viktig aspekt for trivsel, og forklarte om sine erfaringer tilknyttet hverdagen:

*«En annen ting som andre synes er viktig er mulighet til å påvirke egne oppgaver. Vi er i en fase der oppgavene forsvinner og du blir litt kasteball mellom hva du skal jobbe med» (8)*

Hverdagen fremstod usikker, og informantene var ofte usikre på hvordan arbeidshverdagen ville utspille seg før de var kommet inn døren. De ansatte fikk heller aldri spørsmål om hvorvidt de ønsket ytterligere oppgaver, om de hadde kapasiteten til det, eller om de var interesserte i den aktuelle problemstillingen som leder ville gi dem.

Tillit og troverdighet fra ledelsen var to koder som kom til syne gjennom spørsmål knyttet til arbeidstakers forholdet til kollega og leder. Flere av informantene opplevde å ikke bli fortalt hvordan morgendagens arbeidsdag så ut, og i mange tilfeller kunne arbeidstaker miste troverdigheten til arbeidsgiver, ved at ting som ble sagt ikke ble utført i praksis. En av informantene sammenlignet tematikken med tillitsbrudd og lav troverdighet til ledelsen:

*«Utrygghet, redsel for å miste jobben, kommunikasjon i forhold til at det blir ikke fortalt alt det som skal skje, og det som blir sagt ikke blir gjort. Kommunikasjon i*

*forhold til at du skaper en veldig utrygg situasjon der tilliten til ledelsen forsvinner, for du hører det som blir sagt også gjøres det en helt annen ting» (i7)*

Dette satt inn i kontekst og nedbemanningsprosessen som utspilte seg innenfor organisasjonen, lå manglende informasjon, lav troverdighet og tillitsbrudd fra arbeidsgiver som grunnlag for utrygghet og redsel for å miste jobben.

I lys av nedbemanningsprosessen var det flere ansatte som var blitt tilbudt en sluttpakke og noen hadde sluttet frivillig grunnet manglende trivsel, uinteressante arbeidsoppgaver, samt usikkerhet i forhold til om det forelå en fremtidig arbeidsplass innenfor organisasjonen. I den sammenheng ble det ikke ansatt flere arbeidstakere, som igjen resulterte i ytterligere oppgaver og økt arbeidstempo på de gjenværende medarbeiderne. Arbeidstakerne var ikke nødvendigvis kjent med arbeidet som tidligere var utført av kollegaer, og hadde i tillegg nok med de arbeidsoppgavene som var tillagt til rollen. En informant forklarer det slik:

*«Folk slutter, så blir det ikke ansatt nye, så blir oppgavene fordelt på de som er igjen. Det er en måte å få hamsteren til å springe fortere inni hjulet» (7)*

Flere av informantene delte at det nå var mye mer «*armer og ben*» (1) enn det tidligere hadde vært på arbeidsplassen, på bakgrunn av færre ansatte og flere arbeidsoppgaver. Det var ikke bare arbeidsoppgaver og medbestemmelse over egen hverdag som lå til grunn til fremstillingen av mennesket som brikke. Et tema som stadig kom opp, var hvorvidt organisasjonen og ledelsens fokus mennesket på arbeidsplassen kom i skyggen for fokus på effektivitet og økonomisk profitt. Flere nevnte at de verken ble sett eller hørt av lederen sin, og at de ikke følte seg verdsatt som ansatt:

*«Prosesen som har blitt kjørt nå har vært ryddig, men veldig kynisk. Det har vært fokus på bedriften og prosessen som skal skje, men i liten grad på mennesket og situasjonen til den enkelte medarbeider» (7)*

I den usikre arbeidssituasjonen som forgrenet seg i organisasjonen, ble det antydnet at fokus på mennesket som ressurs var fraværende, og at det handlet om «*å få hamsteren til å løpe*

*fortere» (7). Den enkelte medarbeider ble en del av en større helhet og leder fikk ikke nødvendigvis den kontakten med hver enkelt som de ansatte antydte at de hadde behov for. Flere mente også at arbeidsgiver var ansatt for å foreta en nedbemanningsprosess og at teambygging og fokus på sosialt samvær og relasjoner, ikke stod i fokus innenfor arbeidsbeskrivelsen. En av informantene gir uttrykk for sin opplevelse av leder på avdelingen:*

*«Han ser nok på veldig mange som bokser og sier det rett ut at «ingen er uerstattelige». Som nok er helt sant, men det er ikke sånn du liker å bli sett på. Du vil helst ikke kunne erstattes» (6)*

Som sitatet viser til, forteller informanten at det ikke er ønskelig å bli sett på som erstattelig. Med ulike vinklinger, var dette et aspekt som kom frem fra flere deltakere. De delte samtidig tanker rundt hvordan en tilstedeværelse fra ledelse, som så arbeidsmengden og innsatsen som arbeidstakerne la inn for organisasjonen, samt en ledelse som var flink til å gi tilbakemeldinger, ville medføre økt effektivitet blant ansatte. I stedet for et overordnet fokus på effektivitet:

*«Føler du at du blir sett, gir du mye tilbake og da tjener arbeidsplassen på det. For de får mer effektive arbeidstakere tilbake igjen» (6)*

Å bli sett av ledelsen fremstod som viktig av flere av informantene og som en motivasjonsfaktor for ytelse. Informant 6 var en del av avdelingen hvor lederen var lite synlig, og hadde klare tanker om hvordan både ros og kritikk ville gi en pekepinn på hvordan arbeidet videre burde utføres. Dette kunne gi motivasjon til å legge inn en ekstra innsats for arbeidsplassen. Begrepet trivsel ble også nevnt som en motivasjonsfaktor for ytelse.

## **4.2 TEMA: Effektivitet som kilde til usikkerhet**

Informantene måtte forholde seg til stadige omstillinger, nye arbeidsoppgaver og nytt arbeidsmiljø. På bakgrunn av de mange endringsprosessene som tok sted i organisasjonen, var arbeidstakerne avhengige av å være fleksible og villige til å tilpasse seg. Under intervjuet fikk informantene spørsmål om avdelingen eller egen arbeidshverdag bar preg av organisasjonens

fokus på effektivitet. Det ble forklart av en informant på følgende måte:

*«Du blir lesset på stadig flere oppgaver. Du blir ikke pisket pr. oppgave, men får stadig tildelt mer og mer ansvarsområder. Så du må løpe fortere og løse flere oppgaver på samme tid. Så indirekte er det et fokus på effektivitet» (7)*

Som beskrevet tidligere var det stadig flere ansatte som måtte finne seg annet arbeid, og at det i den sammenheng ikke ble ansatt flere arbeidstakere. Arbeidet som gjenstod ble i stedet fordelt på de resterende ansatte. Slik kom effektiviteten til syne avdelingsvis, og preget den enkelte arbeidstaker i henhold til flere arbeidsoppgaver. Opplevelser knyttet til den nye arbeidshverdagen ble delt under intervjuprosessen, spesielt i forbindelse med spørsmål knyttet til hvordan informanten opplevde begrepet som effektivitet, konkurranse og økonomi i sin hverdag på jobb. Flere opplevde situasjonen og ledelsen som ensidig fokusert på inntjening og en informant forklarte dette på følgende måte:

*«Jeg må bare henge med, jeg må gjøre det som er forventet av meg. Du har ikke så mye valg hvis du har lyst å beholde jobb og ha jobb. Jeg tror bare vi innfinner oss med at sånn er det. Det er de som bestemmer, du er til for arbeidsgiver» (1)*

I sitatet gjengitt ovenfor sammenligner informanten forholdet mellom å gjøre det som forventes av en arbeidstaker og å beholde jobb i organisasjonen. Sagt på en annen måte, kan det tilsi at dersom ikke arbeidstaker utfører arbeidet som forventet, kan risikere å bli arbeidsledig. På en annen side, gir informanten arbeidsgiver makten og forklarer at det er leder som bestemmer og at arbeidstaker er til for arbeidsgiver og må utføre de arbeidsoppgavene som er tillagt arbeidsbeskrivelsen. Det var med andre ord ingenting som tilsa at arbeidstaker kunne ta en egen avgjørelse i henhold til å utføre oppgavene som ble håndgitt.

På bakgrunn av dette var det flere som gav uttrykk for at de ønsket et mindre fokus på effektivitet og økonomi, og at det «hang på skuldrene» (1) på daglig basis. Informantene ble i den sammenheng spurt om hvordan de motiverte seg til å utføre arbeidet, spesielt i henhold til

organisasjonens overtallighetsprosess hvor fremtiden ikke var sikret. En informant beskriver sine erfaringer knyttet til overtallighet og motivasjon:

*«Du prøver å ta deg i nakkeskinnet å gjøre en jobb for det. Når du vet at lengre ned i veien er det en overtallighetsprosess og kriteriet for utvelgelse vet du ikke. Ergo, hvis du sluntrer unna kan det godt være deg som blir overtallig nettopp fordi du får beskjeden tidlig og ikke klarer å motivere deg. Så jobber folk overtid og har lagt ned innsats likevel. De er presset til å gjøre det. Fiffig måte å gjøre det på for å få folk til å jobbe» (7)*

I dette tilfelle forklarer informant 7 hvordan redsel for å miste jobb blir en slags skremselspropaganda for å få folk til å jobbe. Usikkerhet for fremtiden og for å plutselig skulle stå arbeidsledig resulterte i effektive arbeidstakere som utførte 110 % for å vise seg verdig som medarbeider innenfor organisasjonen. Arbeidstaker opplevde ikke ledelsen som åpen i forbindelse med utvelgelseskriterier i nedbemanningsprosessen, og av den grunn kunne hvem som helst få beskjeden. Begrepet arbeidspress fremkom av den grunn i flere av intervjuene, ofte knyttet til arbeidsoppgavenes omfang, tid og organisering. I følge en av informantene resulterte arbeidspresset i en redsel for å fremtre som overflødig. Det kunne for eksempel handle om å bli sett i et øyeblikk med lite arbeid eller i «en pause mellom slagene» (1). En informant forklarer dette på følgende måte:

*«Hvis du plutselig har 10 minutter, så «nå har jeg ingenting å gjøre» så får du nesten dårlig samvittighet. «Jeg håper ingen ser meg»» (1).*

Som sagt tidligere, fikk arbeidstakerne beskjed om at det ville forekomme en overtallighetsprosess og at utvalgskriteriene ikke var klare. Flere hadde allerede mistet jobben, og informantene delte opplevelser og erfaringer knyttet til en usikkerhet i forhold til fremtiden:

*«Du får beskjed om at det vil bli overtallighet. Vi vet ikke hvem, vet ikke antall. Så må en gå å kikke på hverandre og lure på «er det du eller han eller?» Den usikkerheten der, å ikke vite, den er krevende» (7)*

En av informantene i denne studien hadde fått beskjed om at det, etter et visst tidsaspekt, ikke lenger ville foreligge arbeidsoppgaver til vedkommende. Leder nevnte at arbeidsoppgaver skulle outsources til en ekstern avdeling. I intervjuet delte informanten sine erfaringer, opplevelser og tanker knyttet til denne prosessen:

*«Jeg synes ikke det er greit. Det er et helvete. Du vet jobben du har skal forsvinne, du vet ikke om du har jobb, hvilken jobb du vil få, det er en jævlig prosess» (7)*

Informanten forklarte hverdagen som drastisk forandret bare på få år, og at den nye hverdagen bar preg av uforutsigbarhet. Prosessen ble også forklart som utrygg og umotiverende.

Arbeidstakerne opplevde organisasjonens fokus på effektivitet og påfølgende arbeidspress som en negativ påvirkning på det sosiale miljøet og for trivselen på arbeidsplassen. For det første hadde avdelingen mistet flere kollegaer i en overtallighetsprosess, og ingen av de ansatte var sikret arbeid for fremtiden:

*«Vi har jo visst hele tiden hva vi har jobbet mot. Vi har jo jobbet med å avvikle oss selv. Det gjør jo noe med en avdeling» (8)*

For det andre førte disse prosessene til en økonomisk innskrenkning, hvor organisasjonens tidligere sponning falt bort. Dette gav konsekvenser ved at arrangementer og tilstelninger minsket i antall. Arbeidspresset ble nevnt som en overordnet påvirkning av miljøet på avdelingene. En hektisk hverdag gav arbeidstakerne mindre tid til å kommunisere og samarbeide på avdelingene. *«Vi har ikke tid til å sitte å skravle med hverandre» (2)*. En av informantene forklarte arbeidspressets påvirkning slik:

*«Det påvirker arbeidsmiljøet og trivselen når du får stadig mer å gjøre og må springe fortere. Det er en negativ spiral. En bevisst handling fra ledelsen. De er veldig klar over hva de gjør» (7)*

Selv om de fleste av informantene fortsatt var ansatt, viste det seg at avdelingen og arbeidshverdagen bar preg av nedskjæringen. På bakgrunn av dette ble det sosiale miljøet og

sosial støtte fra medarbeidere og leder ansett som svært viktig for informantene:

*«Det sosiale miljøet er viktig for meg. Det har vært et tøft år nå, med veldig mye å gjøre, mye gnisninger. Det er veldig viktig å få opp stemningen igjen. De har tatt litt tak i det i avdelingen og skal ha forskjellige happenings i løpet av året som egentlig ble kuttet ned på grunn av det er så hektisk. Det skjønner jeg, men jeg føler likevel at det er noe som burde ha blitt prioritert» (6)*

Ved avdeling (b) hadde arbeidstakerne tatt tak i problematikken, og gitt beskjed til ledelsen om at de ønsket et fokus på det sosiale miljøet. I den sammenheng hadde forslaget blitt gjennomført. Informanten beskriver det sosiale miljøet som viktig, og ønsket at dette skulle prioriteres.

### **4.3 TEMA: En usynlig ledelse - på godt og vondt**

Flesteparten av informantene innenfor de to ulike avdelingene opplevde både Human Resource Management og ledelsen som lite tilstedeværende. Dette viste seg å variere mellom avdelingene. Informantene ved avdeling (a) opplevde leder som tilgjengelig, men likevel ikke som en del av det sosiale miljøet på daglig basis. Likevel fungerte dette bra, og de ansatte opplevde åpenhet ved eventuelle henvendelser. Avdeling (b) derimot opplevde lederen som direkte usynlig.

I henhold til en usynlig ledelse ble dette både oppfattet som et gode og et onde, med påvirkning i hverdagen på den ene siden, og manglende struktur og tilbakemeldinger på den andre. Selv om de fleste delte tanker og opplevelser rundt et behov for en synlig leder, var det samtidig flere som så positivt på denne tematiseringen. Flere opplevde en påvirkning i egen hverdag, og at det fungerte godt i praksis. Det var også informanter som var misfornøyd med sin leder, men samtidig så dette som en gode ved å ha innflytelse på egen hverdag, jobbe selvstendig og ikke være avhengig og underlagt en leder.

*«Jeg synes ikke min leder fungerer så bra. Nå er ikke jeg plaget av det, jeg har ikke behov for at han skal gjør så mye for meg, for hverdagen går av seg selv» (6)*

Likevel ville flesteparten av informantene si at behovet for en synlig leder var en nødvendighet, og spesielt i den situasjonen som preget arbeidsplassen. Informantene fremhevet behovet for jevnlig tilbakemeldinger, å bli sett og hørt, samt tilrettelegging og organisering av arbeidshverdagen. Usikkerheten informantene opplevde i avdeling (b) økte i takt med manglende ros og kritikk. Betydningen kommer særlig frem, i lys av informant 7:

*«Du klarer deg uten tilbakemeldinger fra leder i en periode, for du vet med deg selv at du er trygg i rollen. Men hvis det går for lang tid, så lurere en på om det er noe galt som gjør at jeg ikke får tilbakemeldinger (...) I forbindelse med den outsourcingsprosessen har du litt behov for å bli sett og få tilbakemeldinger» (7)*

Mangel på respons og troverdighet til ledelsen var også en kritikk arbeidstakerne nevnte i henhold til usynligheten. Flere av deltakerne opplevde å gå til ledelsen med ulike problematikk, det kunne være ønsker i forhold til redusering av arbeidsmengde eller behov for kompetanseutvikling. I den sammenheng var det vanskelig å få gjennomslag, eller å i det hele tatt få respons. En informant forklarte dette på følgende måte:

*«Hvis din forespørsel ikke blir gjort noe med, så er det jo en form for respons. Eller mangel på respons. Da lærer du etter hvert at da gidder du ikke prøve deg mer. Det blir tidd i hjel» (7)*

I følge denne uttalelsen, opplevde informantene til stadighet å ikke få respons på sine forespørsler. Flere opplevde å ikke bli lyttet til av ledelsen. Som en resultat av dette anså de fleste ved avdeling (b) at det ikke ville nytte å ta kontakt med sin leder, men å utføre arbeidet som ble tildelt. På bakgrunn av dette hadde en av informantene bestemt seg for å si opp jobben sin.

Behovet for anerkjennelse og en tilbakemelding fra ledelsen angående arbeidsutførelse, kom tydelig frem, særlig ved avdeling (b). Flere opplevde leder som fraværende og at de selv var ansvarlig for arbeidshverdagen uten å egentlig vite om det de gjorde var godt utført arbeid eller ikke. En av informantene uttrykker her et ønske om et større fokus på mennesket i den sårbare prosessen, og hvordan dette kunne fått vekselvirkninger for ytelse og innsats.



*«Sånn helt personlig, skulle jeg ønske at jeg hadde hatt en leder som hadde hatt litt mer fokus på hvordan vi har det oppi dette. Det er fordi jeg tror faktisk vi hadde gjort en bedre eller mer riktig innsats som arbeidstakere» (8)*

I forhold til Human Resource Management, var ikke dette et begrep som kom opp av seg selv i intervju samtalen. Informantene forholdt seg helst til leder og kollegaer, men også øvrig personale. Selv om de fleste ikke hadde egne erfaringer og opplevelser med HRM, var det likevel en felles oppfattelse av HRM som en svært usynlig ressurs innenfor organisasjonen. Dette kom frem gjennom spørsmål knyttet til tilgjengelighet og tilstedeværelse av HRM avdelingen i organisasjonen.

*«Det er ikke noe naturlig kontaktpunkt med HR. HR kunne ha vært en veldig god ressurs å hatt med i en del sammenhenger, spesielt i denne prosessen med outsourcing. De har nok vært delaktige, men ikke veldig synlige» (7).*

Det lå flere grunner til at HR kunne vært en god ressurs for arbeidstaker, spesielt på bakgrunn av outsourcing. Blant annet var det arbeidstakere med behov for en støttespiller, en løsningsorientert tredjepart og organisering av kompetanseutvikling. Flere stilte spørsmål ved omskolering og om det ville være mulig å finne nytt arbeid innad i bedriften. Likevel opplevde informantene instansen som lite synlig. *«Jeg vet at HR er der, men litt usynlig kanskje» (3)*

I den sammenheng var arbeidstakerne ukjent med deres arbeidsomfang og var i tvil om i hvilke sammenhenger de kunne være behjelpelige. Flere anså også HRM for å være en praktisk ressurs, som *«telte ansatte» (6)*, drev med nedskjæringer eller som en tilrettelegger for inneklima som for eksempel pulter og stoler.

*«De har ikke noe stand nede i fellesområdet at «her er HR, de tjenestene tilbyr vi, kom her og gå hjelp til følgende ting» (7)*

Som vist gjennom flere ulike sitat fra intervjuene, var det en felles oppfattelse av HR som et usynlig organ innad i organisasjonen, og en manglende konsensus rundt hva instansen kunne

brukes til. Det som kom tydelig frem var at ingen nevnte avdelingen som et støttende organ for arbeidstaker. Flere opplevde derimot HR-avdelingen som et hjelpeorgan for arbeidsgiver og ikke arbeidstaker.

*«Jeg har vært litt blåøyd og tenkt at HR skal passe på meg, men det er egentlig arbeidsgiver sitt organ» (5)*

Opplevelser knyttet til møter mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og HR, ble i hovedsak forklart med HR og arbeidsgiver på den ene siden, og arbeidstaker og fagforbund på den andre. I utgangspunktet skulle det være mulig å opprette kontakt med avdelingen dersom det skulle oppstå en konflikt eller problematikk rettet mot egen leder. I det tilfelle ville HR fungere som en tredjepart. Men på bakgrunn av et tillitsbrudd ville det ikke være naturlig å ta kontakt med HR i noe som helst sammenheng. En av informantene forklarer hvordan tillit og kommunikasjon ble brutt mellom HR og arbeidstakerne ved avdeling (b).

*«En kollega hadde snakket med HR om generell frustrasjon og vanskelige ting i arbeidshverdagen, så har det kommet tilbake i en medarbeidersamtale. Da hadde HR personen fortalt det til lederen. Da er all kommunikasjon og tillit brutt» (5)*

Her forklarer informanten hvordan en av de ansatte hadde møtt opp på en medarbeidersamtale, og blitt fortalt hva personen selv hadde opplevd som vanskelig på arbeidsplassen. Dette, som i utgangspunktet hadde vært en fortrolig samtale mellom arbeidstaker og HR-rådgiver. På bakgrunn av det var det ingen som følte seg trygge på å være åpne og ærlige med HR-avdelingen, og var nølende til å ta kontakt.

*«Jeg har ikke samme tiltro til de (HR) som jeg hadde tidligere. På hva som kommer ut av samtaler og som burde vært konfidensielle» (5)*

Dette opplevdes som et dilemma innenfor avdeling (b), som verken hadde en synlig leder eller tiltro til HR-avdelingen. En av informantene opplevde det på samme måte, men synliggjorde

samtidig at det oppstod en manglende kilde for å lufte frustrasjoner, konflikter og problemer.

*«Hvis en føler ikke min sjef fungerer, og ikke føler en kan gå til sjefen over heller. Så ville du egentlig tatt kontakt med en HR avdeling, men det tror jeg ikke det er noen som føler de kan gjøre nå» (6)*

Informantene var usikre på hvem de ville kontaktet, på bakgrunn av en utilgjengelig leder, retningslinjer om «tjenestevei»<sup>6</sup> og en opplevelse av HR som sviktende i henhold til konfidensialitet. Tillit ble her en opprettholdende faktor for hvorvidt arbeidstakerne så på HR som tilgjengelig. En av informantene ved avdeling (b) kom også med et litt annet bilde av HR:

*«Til syvende og sist er jo HR arbeidsgivers redskap. De skal hjelpe lederne med å være gode personalledere. Det er nok et uuttalt mål også for HR» (8)*

I dette tilfelle så ikke informanten på HR som arbeidsgivers organ, men at deres oppgave var å hjelpe leder være gode personalledere for sine ansatte ved gitt avdeling, og at dette også var et uuttalt mål for HR.

#### **4.4 TEMA: Når kompetansen tørker ut**

Organisasjonen var i en omstillingsprosess og dette førte til at informantene stadig måtte forholde seg til nye endringer og nye arbeidsoppgaver. Et av spørsmålene som ble stilt informantene var hvorvidt bruk av kompetanse opplevdes som en motivasjonsfaktor for utførelsen av arbeid. Flere av informantene delte tanken om at bruk av kompetanse var en viktig faktor for både motivasjon, mestring og trivsel på arbeidsplassen.

*«En jobb som er interessant eller at en føler at det er bruk for en er veldig viktig. At en kan takle det, kan greie det, at en gjør noe en kan. At det ikke er noe som en føler at en ikke kan greie» (4).*

---

<sup>6</sup> Tjenestevei ble forklart som at en ikke skulle hoppe over ledd, men gå direkte til leder over.

I henhold til kompetanse, var det å mestre arbeidsoppgavene og føle en viss kontroll et av aspektene som ble nevnt gjentatte ganger. Å kunne bruke egen kompetanse til å utføre oppgaver og være trygg på de oppgaver som man fikk ansvaret for. Det var flere aspekter ved bruk av kompetanse som kom frem i intervjuene, blant annet å utgjøre nytteverdi og å være med å bidra med noe, gjøre en forskjell. Å se resultater av kompetansearbeidet ble også oppfattet som viktig:

*«Jeg må føle jeg har innvirkning på min egen arbeidshverdag. Føle at jeg bidrar til noe. At det går fremover. At jeg ikke jobber for å jobbe, men ser resultater av det jeg gjør, hvorfor man jobber med det og ser et mål i enden» (5)*

Selv om det forelå en felles forståelse ved bruk av kompetanse som viktig i arbeid, skilte behovet for kompetanseutvikling seg mellom avdelingene. Praksis utspilte seg noe forskjellig i henhold til ulike krav til utdanning og spisskompetanse på området. Ved avdelingen uten krav til utdanning og spesifisert kompetanse forelå det en felles opplevelse av at informantene hadde gode nok ressurser til å mestre arbeidshverdagen. Det lå derfor ingen behov for ytterligere kompetanse og videreutvikling:

*«Jeg har ikke sånn kjempe stort behov for kompetanse i den jobben jeg sitter i, noe hadde jeg hatt godt av å kunne mer av, men det er ikke sånn at jeg har noe stor ambisjon. Det går greit» (4)*

Ved avdeling (a) opplevde informantene kompetanseutvikling som en mulighet, og at leder var flink til å åpne opp for kurs. Likevel opplevde arbeidstakerne tilfredshet med arbeidsdagen, og verken ønsket eller forstod helt hvilke områder de kunne utvikle kompetanse på, og hvordan det kunne brukes i den rollen de hadde nå. Dette viste seg å være motsatt for informantene som var ansatt på avdeling (b), hvor kompetanse forelå som et krav. Tilrettelegging for kompetanseutvikling fra organisasjon og ledelse, var fraværende og vanskelig å få til. Likevel var det flere av informantene som uttrykte et ønske om å utvikle egen kompetanse og å lære mer.

*«Alle vil jo strebe etter å bli bedre og lære mer. En ønsker ikke å stå stille» (6)*

På sistnevnt avdeling viste det seg at de fleste så på seg selv som enten overkvalifisert eller underkvalifisert i henhold til de nye arbeidsoppgavene. Dette kom til uttrykk gjennom ett av spørsmålene, om hvordan arbeidstakers kompetanse kom til uttrykk på arbeidsplassen. I mange av tilfellene resulterte outsourcingprosessen i at informantene ikke fikk utnyttet deres kompetansefelt, eller ikke benyttet den i like stor grad som tidligere. En av deltakerne, som var en del av denne prosessen, hadde akkurat blitt forflyttet fra den opprinnelige arbeidssituasjon som stod i tråd med kompetansenivået, til en arbeidsoppgave med få utfordringer:

*«Jeg bruker kompetansen enda, jeg bruker den bare mindre (...) Jeg kan jo ikke sitte der i to år, da hadde man jo tørket opp kompetansemessig» (8)*

I dette tilfellet ble kompetansen overflødig. Likevel så informanten på situasjonen som midlertidig, men gav klart uttrykk for at dette ikke ville være ideelt over en lengre periode. Behovet for å bruke kompetansen i arbeidet, og å stadig utvikle seg, ble nevnt som viktig av flere informanter. Mange så likevel på situasjonen som uunnværlig, og trådte til der det var nødvendig på tross av overkvalifisering.

Det viste seg at flere av informantene ikke mestret de nye arbeidsoppgavene på bakgrunn av lite eller manglende opplæring. En av informantene var nettopp blitt forflyttet og det innebar nye ansvarsoppgaver og en ny arbeidshverdag:

*«Det er helt annerledes enn det jeg gjorde før, som jeg var blitt komfortabel med. Så jeg er litt sånn ubehagelig noen ganger at jeg gjerne ikke vet hva jeg skal gjøre hver dag» (5)*

Informanten uttrykker her at den tidligere arbeidssituasjonen hadde opplevdes som komfortabel og trygg, men at det etter omstillingen kunne føles ubehagelig. Dette på bakgrunn av uklare arbeidsoppgaver og manglende opplæring knyttet til det nye ansvarsområdet. Behovet for kompetanseutvikling og å oppleve mestring av arbeidsoppgavene var opplevelser som flere kunne relatere til. Likevel var det enighet om at organisasjonen ikke la godt nok til rette for kompetanseutvikling for de ansatte, og spesielt

synlig ble det i prosessen med stadig nye arbeidsoppgaver.

*«Jeg føler jeg får bruk for mye av min kompetanse. Men jeg føler ikke jeg får lov til å utvikle kompetansen min på den måten som jeg ønsker. For en trenger faglig påfyll»*

(6)

Både behovet og aktualiteten ved utvikling innenfor organisasjonen fremheves som fraværende. På tross av at både organisasjon og ledelse sa at *«endring er viktig og ny kompetanse er avgjørende for å holde seg frisk og rask i arbeidslivet»* (4), opplevdes det likevel at effektivitet og profitt lå til grunn for manglende muligheter for kompetanseutvikling, grunnet nedskjæringer. Noen informanter forklarte også at det lå muligheter for kompetanseutvikling til stede, men at prosessen frem til kursing var både komplisert og tidkrevende. Av den grunn opplevdes det ofte som et tiltak:

*«En føler at en ikke får lov. Og hvis du skal på et kurs, så må du forklare behovet så fryktelig til detalj. Kanskje du ikke vet det helt selv, kanskje du ikke vil dra nytte av det, men alt i alt så vil du nødvendigvis gjør det, men det er ikke alltid like enkelt å få det ut»* (6)

Et av spørsmålene informantene ble stilt var hvorvidt de opplevde egen kompetanse som verdsatt av organisasjon og ledelse. En av informantene sammenlignet tematiseringen fra starten av karrieren til nåtid, og forklarte det slik:

*«I begynnelsen var det (kompetansen) jo verdsatt og da ble det kurset og holdt ved like. Nå i de senere år har det blitt mindre fokus på det, eller helt fraværende»* (7)

Som beskrevet her, sammenligner informanten å verdsette kompetanse med kompetanseutvikling. Å legge til rette for kompetanseutvikling gav i denne sammenhengen følelsen av å bli verdsatt, som en investering i den enkelte arbeidstaker.

*«Hva om jeg sender han på kurs og så slutter han. At de investerer i hans kunnskap, så slutter han. Men hva om han blir og du har en mann smartere?» (6)*

Informant 6 fremhever det tosidige aspektet ved kompetanseutvikling som både tap av penger og som en investering i mennesket. Flere anså sin egen fremtid innenfor organisasjonens om usikker, og foreslo dette som en av grunnene til at kompetanseutvikling ikke lenger var en prioritet fra organisasjonens side. Likevel var det et ønske om opprettholdelse og utvikling av kompetanse innenfor avdeling (b).

#### **4.5 TEMA: En kultur for klapp på skuldra**

Det var ulike forklaringer på hvordan det sosiale miljøet utspilte seg på arbeidsplassen, men det var en felles opplevelse av et godt sosialt miljø. Det viste seg å være noen forskjeller angående tilrettelegging for et sosialt miljø, samt behov for tilbakemeldinger.

Avdeling (a) delte erfaringer knyttet til flere ulike sosiale arrangementer, arrangert av leder, av frivillige medarbeidere og av organisasjonen. Det ble satt av midler til sosiale sammenkomster, slik som turer, middag og aktiviteter. Ledelsen var svært delaktig til å ta initiativ til-, arrangere-, og delta på de ulike tilstelningene. En informant forklarer situasjonen slik:

*«Vi er heldige som er på den avdelingen som vi er, for leder er flink til å dra i gang sammenkomster sånn at vi er sammen hele tiden. Det syns vi er kjempe gøy, med turer. Det er jo sånn som sveiser sammen, på tvers av avdelingene» (1).*

Informant 1 formidler hvordan sammenkomster er en lystbetont aktivitet som skaper samhold innad i, og på tvers av, avdelingene. Ved avdeling (b) opplevde informantene at organisasjonen, på et tidligere tidspunkt, hadde lagt vekt på tilrettelegging, samt sponing av de ansatte med turer og lignende, men at sponingen, på bakgrunn av nedskjæringer og en hektisk arbeidshverdag var fjernet. En av informantene delte sine tanker rundt hvordan det sosiale miljøet ble lagt opp på sin avdeling:

*«Det er ikke mange som bruker masse penger på å dra på tur. Når folk mister jobben, så tror jeg ikke det er det de har lyst å signalisere ut» (5)*

Ledelsen var ikke delaktig i tilrettelegging for det sosiale miljøet, det var derimot flere frivillige som tok på seg initiativ til å arrangere ulike tilstelninger for arbeidstakerne innenfor avdeling (b). Samtlige av informantene opplevde dette som positivt. En informant angående det sosiale miljøet:

*«Det er noe av det som har vært en positiv erfaring, vi gjør veldig mye» (5)*

På tross av forskjeller innenfor tilrettelegging og sponning fra organisasjon og leder, formidlet informantene innenfor begge avdelingene behov for et sosialt og godt miljø på jobb. Dette var med på å skape en relasjon til medarbeiderne, noe som ble ansett som en fordel. Å få andre erfaringer og opplevelser sammen med kollegaer, som igjen kunne skape diskusjon og samtale rundt andre ting enn det spesifikke arbeidet:

*«Nettopp fordi man har så gode kollegaer, og at man har det så greit på jobb. Selv om arbeidshverdagen og oppgavene ikke er like spennende, så er det det som holder meg igjen i jobben» (5)*

Spesielt tydelig ble viktigheten av det sosiale miljøet på avdelingen hvor overtallighetsprosessen ble gjennomført. Informanten hadde valgt å bli værende i organisasjonen, på tross av mistrivsel knyttet til organisering, nye arbeidsoppgaver, omstillinger, nedskjæringer og usikkerhet for fremtiden. I den sammenheng ble gode kollegaer avgjørende for å bli værende. Informant 6, ved samme avdeling, gav uttrykk for at det hadde foregått mye gnisninger den siste tiden, og at det i den forstand var spesielt viktig å holde sammen, skape et godt miljø, legge til rette for ulike happenings og gi hverandre tilbakemeldinger.

Andre aspekter knyttet til spørsmål om trivsel, kom også frem. For eksempel behovet for en god samarbeidskultur.

*«Det er ikke så farlig hva jeg jobber med, så lenge jeg jobber sammen med folk. Jeg er ikke sånn du kunne putta inn i et hjørne, da hadde jeg visna» (8)*



Her beskriver informanten viktigheten i å ha mennesker rundt seg. Flere aspekter ved samarbeid ble lagt frem i intervjuprosessen, blant annet å være bevisst andres kompetanseområder, å kunne brukes på tvers av fagfelt, diskutere problemstillinger og finne løsninger sammen. I den sammenheng ble det stilt videre spørsmål for hvorvidt arbeidstakerne ble sett og hørt på jobb, og fra hvem de opplevde å få konkrete tilbakemeldinger fra. Det kom tydelig frem fra begge avdelinger at ledelsen gav lite rom for ros og konstruktiv kritikk. En informantene forklarte betydningen av å få tilbakemeldinger slik:

*«De fleste liker å få en tilbakemelding, en slags bekreftelse i løpet av en viss tidsperiode. Å få en klapp på skuldra eller bare en positiv tilbakemelding. Så jeg skulle ønske at det kom litt mer tilbakemeldinger» (7)*

Informanten fremhever at det ikke var kultur for «en klapp på skuldra» (7) eller «et ringe i klokka» (7) dersom noen hadde utført en god jobb. Her fremstod det en vesentlig forskjell mellom de to avdelingene. Ved avdeling (a) hvor ledelsen var mer eller mindre synlig, hvor arbeidshverdagen gikk av seg selv og kravet til kompetanse ikke forelå, opplevdes behovet for tilbakemeldinger ikke fullt så sterkt som ved avdeling (b), som stod i en utsatt posisjon og hadde lite kontakt med sin leder. En av informantene ved avdeling (a) forklarer situasjonen slik:

*«Sånn i det daglige blir vi kanskje ikke sett. Med alle disse oppgavene som er viktige. Men, jeg trenger ikke tilbakemeldinger hver dag» (3)*

Motsatt, opplevde informantene ved avdeling (b) et større behov for tilbakemeldinger i form av ros og konstruktiv kritikk. Ledelsen var lite synlig og delaktig på de ulike sosiale tilstelningene. Arbeidstaker hadde på den måte ikke daglig kontakt med sin arbeidsgiver. En av informantene forteller om sin opplevelse:

*«Før hadde vi mer sosialt, mer kontakt, vi har ikke så kontakt med ledelsen nå. Det handler vel om det generelle, bli sett og føle at sjefen bryr seg om det du gjør. Ingen har problemer med å strekke seg det lille ekstra hvis det er noen som ser det» (6)*

Informantene formidlet et behov for å bli sett og hørt av ledelsen, og å få tilbakemeldinger. Spesielt i en tid med usikkerhet for fremtiden, ble det viktig for arbeidstakerne og vite hvorvidt de gjorde en god jobb eller om det var noe de kunne utføre på en mer hensiktsmessig måte.

*«Det er egentlig ganske enkelt. Når en vet om medarbeidere som sitter i en utsatt situasjon, det å stikke hodet inn å si spør hvordan det går er jo en hyggelig ting» (8)*

Som vist i sitatet, sammenligner informant 8 ytringen «*hei, hvordan går det?*» som en måte å bli sett og hørt på. På bakgrunn av usynlighet og manglende tilbakemeldinger fra ledelsen, ble det tydelig hvor viktig kollegaene ble for arbeidstakerne. Når informantene fikk spørsmål om hvem som lyttet dersom de opplevde misnøye på arbeidsplassen, oppgav flesteparten kollegaene som den største kilden på tilbakemeldinger, til ros og kritikk:

*«Innad i kollegiet blir vi jo egentlig bedre til å ta vare på hverandre og spør hvordan det går. Stikke hodet inn å si god morgen» (8)*

Informantene erfarte det sosiale miljøet innad i kollegiet som verdifullt, og opplevde medarbeiderne som flinke til å ta vare på hverandre, gi et klapp på skuldra eller bare si god morgen. Sett i henhold til konteksten, fortalte en av informantene hvordan kollegiet ble et støttende organ:

*«Det har vært mye frustrasjoner, så en er ikke alene om den frustrasjonen. Du er ikke helt hjelpsløs alene. Jeg føler det er et veldig støttende arbeidsmiljø» (5).*

Informant 5 beskriver betydningen av det sosiale miljøet som å være sammen om usikkerheten, ha noen å snakke med og å vite at en ikke er alene, om å være i samme situasjon, og være i nærheten av noen som har forståelse for situasjonen. Med informantenes ytringer som utgangspunkt, ble det tydelig hvordan sosial støtte, anerkjennelse, følelsen av å bli verdsatt og sett og hørt var et viktig aspekt i hverdagen. Å være en del av et støttende arbeidsmiljø, ble også forbundet med motivasjon og trivsel:

*«Det er motiverende å kunne legge inn noe ekstra hvis en ser at det kommer et resultat i enden. Og at det blir sett. At det er noen som legger merke til det. At det blir anerkjent» (5)*

Som informanten forklarer, sammenfattes dette med sosial støtte og anerkjennelse til organisatorisk ytelse og innsats, og beskriver hvordan det kunne være motiverende for arbeidsprosessen, dersom miljøet rundt opptrådte som støttende. Sosial støtte kunne i den sammenheng være en kilde til motivasjon, trivsel og effektivitet. *«Jeg tror det er et stort potensiale til at folk yter mer når de er mer fornøyde» (4).*

## 5 DISKUSJON<sup>7</sup>

### 5.1 Fra brikke til ressurs

Sterkere globalisering og internasjonal konkurranse kan påvirke organisering av arbeidshverdag og for hvilke strategiske valg som fremmer økonomiske mål (Willbergh & Midtsundstad, 2012; Nordhaug & Gooderham, 1996). På bakgrunn av dette har organisatoriske endringer, omstrukturering og outsourcing blitt typiske trekk ved moderne organisasjoner med fokus på effektivitet, kostnadsreduering og kapital. Internt i organisasjonen vil dette kunne vise seg ved at arbeidsoppgaver forflyttes til eksterne firma, som igjen kan resultere i nedbemanning, og nye arbeidsroller og oppgaver på de gjenværende arbeidstakerne. Som beskrevet i resultatene, uttrykte flere av informantene et fokus på mennesket som brikker, og ikke som en verdi eller ressurs i seg selv. Det lå flere antakelser til grunn for denne fremstillingen, blant annet knyttet til ledelsens organisering av informantenes arbeidshverdag. Manglende autonomi, uforutsigbarhet og arbeidspress var tydelige opplevelser som viste seg innenfor avdelingene.

Flere av informantene opplevde hverdagen som hektisk, og at de i liten grad fikk være medbestemmende over egen hverdag. I likhet med kompetanse og tilhørighet, nevner Skogstad (2011) autonomi som et av mennesket tre basale psykologiske behov og som en forutsetning for motivasjon. Autonomi handler om å oppleve at egne interesser, preferanser og ønsker ligger bak handlingene og styrer det individet gjør. Med andre ord vil individet være autonom når det ikke opplever å bli presset til å tenke, føle og oppføre seg på bestemte måter av ytre krefter (Hetland & Hetland, 2011). Informantens (8) fremstilling av seg selv som «kasteball» mellom ulike oppgaver, uavhengig av kompetansefelt, gav en forståelse av informantens manglende autonomi. Ledelsen satt med en prioriteringsliste over hvem som ble plassert hvor, hvem som utførte hvilke oppgaver og hvilke oppgaver som skulle prioriteres. På bakgrunn av dette, var det flere som opplevde å ikke mestre arbeidshverdagen, og arbeidstaker kunne til tider føle seg både underkvalifisert eller inkompetente. Ut i fra dette fremstår en asymmetrisk relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, hvor maktforholdet fører til manglende opplevelse av autonomi hos den ledede. Slik sett vil ikke en unitarisk ideologi fremtre som gjeldende, slik forskning impliserer (Kaufmann, i Geare, Edgar &

---

<sup>7</sup> På bakgrunn av råmaterialet, kan en meningsenheter tillegges flere koder, og en kode tillegges flere tema (vedlegg IV)

McAndrew, 2006). Autonomi og en kontroll over egen arbeidssituasjon kan være en forgjenger for en positiv innstilling til arbeidet (Hetland & Hetland, 2011).

I tillegg til opplevelsen av manglende autonomi som en del av ledelsens organisering, var en manglende struktur med på å skape en svært uforutsigbar hverdag. Arbeidstaker kunne gå på jobb, uten å vite hvordan arbeidsdagen ville forløpe seg. De ansatte som arbeidet i organisasjonen over lengre tid og tidligere opplevd en forutsigbarhet, nevnte dette som en følge av endringsprosessene og som en del av den nye hverdagen. I tillegg til uforutsigbarhet, ble arbeidspress nevnt som en konsekvens av nedbemanningsprosessen. Flere ansatte hadde allerede mistet jobben, hvilket resulterte i en underbemannet avdeling. Igjen vises «kasteball» effekten, hvor arbeidstakere blir plassert i nye roller, uten en klarhet i hvilke oppgaver og hvilke krav som lå til grunn. I tillegg til dette ble arbeidstaker pålagt langt flere oppgaver og krav, på bakgrunn av mindre arbeidsgruppe. En av informantene sammenlignet dette med «å få hamsteren til å løpe fortere i hjulet» (7). Å sammenligne mennesket med et dyr, kan gi en forståelse av brikke-fremstillingen. Mangel på autonomi, forutsigbarhet og et økt arbeidspress er tre faktorer som kan oppleves som en mental belastning for arbeidstaker og kan ha være en avgjørende faktor for trivsel (Skogstad, 2011).

HRM og ledelsen er av stor betydning for hvordan arbeidshverdagen organiseres i henhold til blant annet forutsigbarhet og arbeidspress, og hvorvidt informantens autonomi blir ivaretatt. I følge Ulrich (i Mikkelsen & Laudal, 2014), er næringslivet nå en periode der HRM ikke utelukkende skal være strategisk orientert med fokus på måloppnåelse, men være seg bevisst de menneskelige ressursene, og være en støttefunksjon med dette i fokus. Teoretisk sett vil dette kunne innebære en balanse mellom myk og hard praksis med utvikling av medarbeidernes potensiale på den ene siden, og fokus på effektivitet og måloppnåelse på den andre. Myk praksis handler blant annet om å påvirke og utvikle arbeidstakers motivasjon og holdninger gjennom kompetanseutvikling, autonomi og deltakelse (Mikkelsen & Laudal, 2014). Autonomi er en viktig forutsetning for arbeidstakers motivasjon og holdning. Dette samsvarer ikke med informantenes opplevelser og erfaringer fra arbeidsplassen. Med et økende fokus på effektivitet, og påfølgende arbeidspress, kan det se ut til at en hard praksis utspiller seg i organisasjonen, med en rasjonell og institusjonell tilnærming. Med hard HRM-praksis understrekes forholdet mellom «business» og HR-strategier, hvor mennesket betraktes som en innsatsfaktor lik andre materielle innsatsfaktorer i organisasjonen. Arbeidstakers antall, kapasitet og kompetanse vil under denne tilnærmingen tilpasses organisasjonens

behov. Resultatene viser opplevelser knyttet til underbemanning, forventning om kapasitet og manglende kompetanseutvikling, gir et inntrykk av at arbeidstaker tilpasses organisasjonens behov for verdiskaping og ikke omvendt. Slik sett vil praksis utspille seg på organisasjonens premisser, og mennesket kan oppfattes som en brikke på veien mot målet. Menneskets behov er ikke en prioritet i seg selv. Hard-praksis er kritisert for å ha et instrumentelt syn på arbeidskraft, og menneskets muligheter og kreative evner som arbeidskraftsressurs, undervurderes. Dette blir synlig i analysedelen, og gjennom informantenes erfaringer i organisasjonen.

## **5.2 Effektivitet som kilde til usikkerhet**

Globalisering og internasjonal konkurranse preger dagens næringsliv, og kan bidra til at organisasjoner er i stadig endring. Organisasjonen i oppgaven var preget av dette, og hadde nettopp gjennomgått en nedbemanningsprosess med et mål om kostnadsreduering og effektivisering. Som en måte å effektivisere organisasjonen på, hadde arbeidstaker på forhånd fått beskjed om at det skulle foretas en nedbemanningsprosess i løpet av de neste to årene. Det ble derimot ikke gitt uttrykk for hvilke kriterier som lå til grunn for utvelgelsen, og dette opplevde informantene som krevende. Tilbakeholding av informasjon førte til en usikkerhet blant de ansatte, og for hvem som måtte forlate arbeidsplassen. Ikke bare ble usikkerheten knyttet til utvelgelse, men flere arbeidstakere gav uttrykk for en indirekte påvirkning av prosessen i form av økt arbeidsmengde og krav. Ved gjentatte anledninger fikk de ansatte høre at de måtte arbeide effektivt og produktivt.

På bakgrunn av stadige omstillinger, ble det også forventet en viss fleksibilitet og tilpasningsdyktighet til nye arbeidsroller og oppgaver. Ledelsen kunne spontant bestemme seg for å håndgi prosjekter til arbeidstakerne og det kunne skje uforutsette saker som måtte løses umiddelbart. I tillegg til nevnte opplevelse av arbeidspress, uforutsigbarhet og manglende autonomi, opplevde flere en redsel for å bli observert med manglende arbeidsoppgaver, og med det betraktes som en overflødig ansatt. Skogstad (2011) nevner fleksibilitet og usikkerhet knyttet til arbeid som to av følgene i dagens næringsliv, og som en bidragsyter til mentale belastninger. Dette ble også synlig i arbeidstakers opplevelse av effektivitet, nye arbeidsroller, økt arbeidskrav og mengde, samt krav om fleksibilitet og tilpasning i arbeidshverdagen.

Organisatorisk sett kan endringer ha positive utfall for verdiskaping, og outsourcing en kilde til reduserte kostnader og effektivitet. På tross av dette viser nyere forskning endringer som en kilde til spenning og usikkerhet, og kan i følge Swanson & Power (2001) ha en negativ

påvirkning på fysisk og psykisk helse og føre til mistriivsel blant arbeidstakere på arbeidsplassen. Informantene hevdet at effektiviteten ble en negativ påvirkningsfaktor for arbeidsmiljøet, og ikke bare på individnivå. I den sammenheng fulgte flere opplevelser knyttet til behovet for et sosialt miljø, sosial støtte og tilbakemeldinger, spesielt på bakgrunn av et tøft år og dårlig stemning. Forskning tilsier at sosial støtte virker som en støtpute når arbeidstaker er utsatt for store arbeidskrav og belastninger på arbeidsplassen (Skogstad, 2011).

Makroforskning innenfor HRM det siste tiår viser positiv sammenheng mellom innsats og indikatorer for organisatorisk effekt som produktivitet og profitt (Kuvaas, 2008). I henhold til Human Resource Management og myk praksis, har tilnærmingen blitt kritisert for å være for svak tilnærming til organisasjoner som krever endringer. Omgivelsene skifter og det vil derfor være et behov for å revurdere sammensetning av arbeidsgrupper og størrelse på bemanning (Mikkelsen & Laudal, 2014). For å effektivisere organisasjonen, øke konkurransefortrinn og overleve i dagens næringsliv, kan det derfor være vanskelig å ha et ensidig fokus på de myke sidene ved HRM. På samme tid, fremtrer en sammenheng mellom fokus på hard-praksis og effektivisering på den ene siden, og arbeidstakers usikkerhet på den andre. Flere arbeidstakere hadde frivillig valgt å si opp jobben sin, og flere var på utkikk etter annet arbeid.

### **5.3 En usynlig ledelse – på godt og vondt**

Som beskrevet i analysen, fremstod ledelsen ved de to ulike avdelingene som motsetninger. Ved avdeling (a) var leder synlig og tilstede for arbeidstakerne, deltok i lunsjpauser, arrangerte turer og var generelt delaktig. Arbeidstakerne opplevde avdelingen som en enhet, hvor lederens dør stod åpen, hvor det lå muligheter for å si sin mening, og komme med tilbakemeldinger. Slik fremstod en tilsynelatende unitarisk tilnærming, hvor arbeidsgiver og arbeidstaker så hverandre som en felles enhet, sammen mot målet (Geare, Edgar & McAndrew, 2006). Likevel opplevde informantene leder som direkte og bestemt, og ble på denne måten veldig synlig.

Ved den andre avdelingen (b), fremstod leder som lite synlig. En pluralistisk tilnærming til praksis var gjeldende, med en mer hierarkisk tilnærming til praksis (Geare, Edgar & McAndrew, 2006). På tross av usynligheten var det flere som opplevde dette som en gode, blant annet på bakgrunn av en autonom opplevelse, ved å ha ansvar for egen hverdag og å kunne arbeide selvstendig. Likevel uttrykte informantene et behov for respons, troverdighet, en tillitsbasert praksis, samt en tydelig organisering av hverdagen, som ikke ble dekket av ledelsen.

Informantene ved avdeling (b) opplevde manglende respons som et problem ved ledelsen. De ble verken lyttet til eller tatt på alvor. Dette kom til syne på flere ulike måter. Informantene opplevde leder som utilgjengelig, ved at det ikke ble satt av tid til dialog og deres ønsker ble ikke tatt hensyn til. Det som ble sagt, samsvarte heller ikke med det som ble iverksatt i praksis. På bakgrunn av lav troverdighet, var det ingen hensikt i å ta kontakt med ledelsen.

På tross av lite kontakt mellom arbeidstaker og HRM-avdelingen, var det likevel flere som hadde gjort seg opp tanker rundt instansen. En av grunnene til manglende kontakt, var at fortrolighetssamtaler mellom arbeidstaker og HRM på et tidspunkt hadde blitt videreført til ledelsen. Tillitsbruddet resulterte i at arbeidstakerne ikke ønsket å utlevere personlige meninger til verken den ene eller den andre parten. Tillit er en forutsetning for sosial støtte, og et forhold som vil legge rammer for hvordan arbeidstaker oppfatter det psykososiale miljøet (House, 1981; Eiken & Saksvik, 2006). Jobbprestasjoner har blitt ansett for å være basert på tillitt og trygge relasjoner til andre (Skogstad, 2011). Slik sett kan manglende troverdighet og tillit være en av årsakene til at arbeidstaker opplever hverdagen som utrygg. Dette kan igjen være en kilde til lavere arbeidsprestasjoner, og påvirke organisasjonens verdiskaping.

I HR-undersøkelsen (HR-Norge, 2014) fremkommer det at HR skal støtte ledelsen. På den måten, kan HRM praksis synliggjøres gjennom arbeidet personallederne utfører ved sin respektive avdeling. Forskning viser at det er en positiv sammenheng mellom HRM og produktivitet og profitt, og at praksis har en indirekte effekt på arbeidsinnsatsen til arbeidstakerne (Kuvaas, 2008; Tremblay et al, 2010). HRM kan være en positiv bidragsyter til arbeidstakers innsats, som igjen kan resultere i verdiskaping for organisasjoner. Arbeidstakers opplevelse av HRM, viser motsatte funn. Uavhengig av om HRM og arbeidsgiver har et godt samarbeid, var ikke dette noe som ble lagt merke til på avdelingen. I likhet med HR-undersøkelsen (HR-Norge, 2014) opplevde også arbeidstakere HR-avdelingen og deres arbeidsområde som et sort hull. Informantene så på HRM som en praktisk instans, som drev med nedbemanning og telling av ansatte. Med fokus på skillet mellom hard og myk praksis, kan det se ut til at HRM fokuserer på de harde sidene ved praksis, de økonomiske strategiene hvor antall medarbeidere og deres kapasitet står i fokus. Dette samsvarer med HR-undersøkelsen (HR-Norge, 2014), som hevder at HRM ønsker å fokusere på de strategiske sidene. På bakgrunn av dette opplevde arbeidstakerne en manglende kilde for å luften frustrasjoner og konflikter i henhold til ledelsen. Det ble også uttrykt et ønske om et økt fokus på mennesket i den sårbare prosessen, som en konsekvens for arbeidsinnsats.



## 5.4 Når kompetansen tørker ut

Ut i fra resultatene, var det ulike forskjeller som viste seg ved de to avdelingene. Likevel fremstod bruk av kompetanse som en viktig fellesnevner for mestring, motivasjon, og trivsel. Informantene var klare på at det var en nødvendighet å føle mestring i henhold til arbeidsoppgavene. Hetland & Hetland (2011) viser til kompetanse som en av våre tre basale psykologiske behov, og et iboende ønske om å bruke våre evner og ferdigheter til å mestre utfordrende oppgaver. Nordhaug (2004) påpeker videre at motsetningen kan føre til en fremmedgjøring, ved at arbeidstaker ikke ser hensikten eller målet med arbeidet som utføres. Flere av informantene gav uttrykk for en fremmedgjøring av eget arbeid, etter å ha blitt plassert i en ny arbeidsrolle med nye, uklare arbeidsoppgaver. Dette kan være en av grunnene til opplevelsen av manglende mestring i arbeidshverdagen, som igjen kan føre til mistriivsel.

Bruk av kompetanse ble som sagt opplevd som en motivasjonsfaktor. Dette kom til syne gjennom ønsket om å bruke kompetansen til å utrette noe, oppnå resultater og samtidig se en hensikt med arbeidet. Nordhaug (2004) supplerer dette ved å koble arbeidsmotivasjon sammen med jobbutførelse og interessen for å utføre arbeidet på best mulig måte. Slik sett ble teorien synlig i praksis, hvor bruk av kompetanse ble erfart for å være avgjørende for mestring, motivasjon og trivsel.

I henhold til utvikling av kompetanse, fremstod behovet svært forskjellig ved de to avdelingene. I avdeling (a) forelå det ingen krav om utdanning, mens det ved avdeling (b) var krav om en viss type kompetanse. Arbeidstakerne uten utdanning hadde ingen behov for å verken opparbeide seg, eller videreutvikle sin kunnskap, sine evner eller ferdigheter. Ved den andre avdelingen hvor samtlige hadde en formell utdannelse, fremstod derimot behovet for kompetanseutvikling som avgjørende. Ut i fra dette vises en sammenheng mellom gjennomført utdanning, krav til utdanning og behov for kompetanseutvikling. Avdelingen uten krav til utdanning hadde de ressursene som skulle til for å mestre arbeidshverdagen. De opplevde hverdagen som forutsigbar, lett håndterlig og variert, og hadde derfor ikke behov for kursing eller videre utvikling. Hva som kunne være aktuelt for dem å lære i sin arbeidsrolle, var også uklart. Ved den andre avdelingen, hvor utdanning var et krav, lå det et sterkt behov for mer kompetanse, og en kontinuerlig kompetanseutvikling og sertifisering. De fleste opplevde på ulike tidspunkt å ikke mestre arbeidshverdagen. Ved denne avdelingen (b) var det også en høyere grad av usikkerhet.

Arbeidstakerne i avdeling (b), som var påvirket av outsourcingprosessen, erfarte prosessen på to forskjellige måter. Enten ble de plassert i en situasjon der de opplevde seg selv som overkvalifisert, eller i en situasjon der de opplevde seg selv som underkvalifisert. En av informantene hadde tidligere arbeidet på ekspert nivå, men var på bakgrunn av endringsprosessene nå plassert i en arbeidsrolle der kompetansen ikke ble utnyttet. Slik opplevde arbeidstaker å være overkvalifisert til posisjonen, og gav uttrykk for at posisjonen ikke ville være aktuell over en lengre tidsperiode. Kompetansen ville i det tilfelle «tørke ut»<sup>8</sup>. I følge Nordhaug og Gooderham (1996) er kompetanse en ressurs som må pleies, næres og anvendes for at den ikke skal forvitne og gå tapt. I en situasjon der arbeidstaker opplever egen kompetanse som overflødig, og kompetansen står i fare for å tørke ut, kan skape negative konsekvenser for følelsen av mestring, motivasjon og trivsel.

Samtidig var det flere arbeidstakere som opplevde seg selv som underkvalifisert, på tross av kvalifisert utdanning og kompetanse. En av informantene som tidligere hadde vært komfortabel i sin rolle, var nå tildelt en ny posisjon og opplevde den nye hverdagen som «ubehagelig»<sup>8</sup> på bakgrunn av usikkerhet, uforutsigbarhet og manglende kompetanse. Bruk av kompetanse, kompetanseutvikling og opplevelsen av mestring har vist seg å være av betydning for trivsel (Hetland & Hetland, 2011; Skogstad, 2011). Med avdeling (a) på den ene siden, og avdeling (b) på den andre, kan det se ut til at gjennomført utdanning, krav om utdanning, behovet for mestring og en iboende usikkerhet er avgjørende faktorer for hvorvidt behovet for kompetanseutvikling ligger til stedet.

Sett ut i fra organisasjonens øyne, og som kilde til verdiskaping, kan medarbeiders kunnskap betraktes som en avgjørende ressurs i dagens samfunn. Med visshet om kompetansens betydning, var det likevel ikke tilrettelagt for kompetanseutvikling innenfor de ulike avdelingene. Flere mulige antakelser for dette, kom frem gjennom intervju samtalen. For det første hadde kompetanseutvikling vært en tilstedeværende faktor i de tidligere år, men på bakgrunn av endringsprosessene, var ikke dette lenger synlig i budsjettet. Ledelsen gav derfor uttrykk for at dette ikke lenger var en gode de kunne tilby. Selv om arbeidstakers kompetanse kan betraktes som et konkurransefortrinn, vil den fra ledelsens blick kunne betraktes som en kostnadsdriver og tap av kapital. Forskning viser at kostnader knyttet til kompetanseutvikling er det første organisasjoner kutter på i nedgangstider, og nevner nedgangstider som en kritisk periode hvor behovet for utvikling er størst (Nordhaug, 2004). Kompetanseutvikling kan ses

---

<sup>8</sup> Viser til rådata, og informantens ytring knyttet til arbeidshverdagen.

som uunngåelig for å kunne tilpasse seg de endringene som oppstår i organisasjonen. På avdeling (b) ble dette spesielt synlig. En av informantene uttrykte opplevelsen av å ikke få lov til å videreutvikle kompetansen, og at faglig påfyll var en nødvendighet. Flere av informantene delte denne innsikten, og opplevde påmelding til kurs som en utfordring. Arbeidstaker måtte selv finne et nyttig og verdifullt kurs, deretter måtte behovet detaljert forklares for ledelsen, og det måtte selv ordnes med en stedfortreder. Human Resource Management er et organ som i utgangspunktet skal hjelpe ledelsen å styrke innsats, kompetanse og kapasitet til arbeidstaker i organisasjonen. HRM skal bidra til at den enkelte opplever faglig utvikling og dermed mestrer jobben (Mikkelsen & Laudal, 2014). Dette samsvarer med en myk HRM-praksis som skal påvirke og utvikle motivasjon og holdninger gjennom blant annet kompetanseutvikling. Arbeidstakers kompetanse betraktes som formbar, noe som fordrer en utvikling, i tråd med næringslivets moderniseringen. Disse aspektene ved instansen kom ikke til syne i denne studien.

Med dette tatt i betraktning, kan kompetanseutvikling ha betydning for arbeidstakers læring, motivasjon, mestring og trivsel. Kompetanseutvikling kan også ses i sammenheng med begrepet sosial støtte. Ved å legge til rette for utvikling av arbeidstaker i organisasjonen, viser ledelsen en interesse for å investere i den enkelte. Dette kan gi en følelse av anerkjennelse, å bli sett, og kan være en kilde til trygghet i arbeidshverdagen. En av informantene uttrykte samtidig et behov for en kunnskapsbase og en kunnskapsdelingsfilosofi. Med andre ord, vite hvem som hadde hvilken kompetanse, og å utnytte alle ressurser som utspant seg på avdelingen. Slik sett kan kompetanseutvikling betraktes som en kilde til sosial integrasjon (Nordhaug, 2004). Å samle ansatte for å utveksle erfaringer rundt bruken av kompetanse, vil både være en gode for å opprette en kunnskapsbase og delingsfilosofi. Samtidig kan det være en måte å bli bedre kjent på hverandre, kommunisere, skape et bedre samarbeid og være en kilde til et bedre sosialt miljø, som dermed vil tilby en form for sosial støtte.

## **5.5 En kultur for klapp på skuldra**

På tross av forskjellige erfaringer med sosial støtte innenfor hver avdeling, fremstod behovet for å bli sett og hørt, å få tilbakemeldinger fra ledelse og kollega, samt et sosialt arbeidsmiljø som en fellesnevner. I følge behovsteorier, er behov for anseelse og mellommenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen viktige aspekter for å trives i jobb (Skogstad, 2011).

Med utgangspunkt i de fire former for sosial støtte, ble de fremtredende i hvorvidt arbeidstaker opplevde ledelsen som synlig eller usynlig. På avdeling (a) hvor ledelsen var delaktig, opplevde arbeidstaker døren som åpen, og de mottok konstruktiv kritikk dersom de ikke utførte jobben som ønsket. Det forelå derimot et asymmetrisk forhold til grunn, og lederstilen ble erfart som direkte. Dette førte til at flere arbeidstakere kviet seg for konfrontasjoner. Manglende positive tilbakemeldinger var noe arbeidstakerne savnet. På den måte lå det antydning til emosjonell støtte og vurderingsstøtte. Behovet for sosial støtte kom tydeligere frem ved avdeling (b) hvor ledelsen var direkte usynlig. Arbeidstaker var også plassert i en utsatt situasjon, med usikkerhet for arbeid og for fremtid.

Selv om det forelå et behov for tilbakemeldinger, både ros og kritikk, var det flere av arbeidstakerne i avdeling (a) som ytret at det ikke var behov for tilbakemeldinger til en hver tid. På den andre avdelingen (b) var samtlige opptatt av, og ønsket seg, tilbakemeldinger fra ledelsen. I følge Swanson & Power (2001) er formelle og uformelle tilbakemeldinger, både positive og negative, viktig i henhold til sosial støtte. Dette kan også knyttes opp i mot House (1981) og vurderingsstøtte. I en situasjon der bruk av kompetanse er avgjørende, eller i endringsprosesser hvor arbeidssituasjonen er både ny og usikker, kan en tilbakemelding fra ledelsen gjøre arbeidstaker i stand til å evaluere hvorvidt arbeidet utføres hensiktsmessig eller om det bør forekomme eventuelle endringer. Tilbakemeldinger lar individet evaluere egne ytelse, som kan være en viktig bidragsyter for motivasjon og selvutvikling (Swanson & Power, 2001). På sistnevnt avdeling rådet en usikkerhet både til arbeidsoppgaver og for nedbemanningsprosessen. Avdeling (a) var ikke like preget av denne situasjonen. Manglende eller utilfredsstillende sosial støtte kan bidra til å øke sårbarheten i alle type påkjenninger (Skogstad, 2011). Slik sett vil sosial støtte være ekstra betydningsfullt i sårbare situasjoner, slik informantene ytret i intervjuene.

På tross av manglende sosial støtte fra ledelsen, ble samhørighet og vennskap synlig gjennom informantenes opplevelser med arbeidsmiljøet. Sosial støtte, trygghet, tillit, samhørighet og vennskap er noen aspekter som kan danne rammer for hvordan arbeidstaker opplever det psykososiale miljøet (Eiken & Saksvik, 2006). Ut i fra dette kan det se ut til at samhørighet og vennskap legger rammer for opplevelsen av et godt sosialt miljø på arbeidsplassen. Ducharme & Martin (2006) knytter sosialt kameratskap til sosial støtte, og handler om å ta glede av hverandres selskap. På denne måten kan et sosialt miljø med kollegaer, være en form for sosial støtte for arbeidstaker. Skogstad (2011) tillegger kollega-relasjonen som betydningsfull

for trivsel og helse. Opplevelser og erfaringer knyttet til avdelingens psykososiale miljø ble enes og alene betraktet som lystbetont og som en nødvendighet. Behovet for å skape relasjoner med de andre arbeidstakerne på samme avdeling, og gjerne på tvers av avdelinger ble ytret av samtlige informanter.

Skogstad (2011) hevder at ledelsen har stor betydning for hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet oppleves på avdelingen, da det kan handle om organisering som rammebetingelser og/eller arbeidsstruktur. Avdelingene var lagt opp på forskjellige måter, hvor avdeling (a) hadde egne cellekontor, og arbeidet individuelt. På tross av en mindre sosialt orientert avdeling, var leder delaktig og en tilrettelegger for et sosialt miljø utover arbeidstiden, og arbeidstakerne opplevde dette som lystbetont og gøy. Avdeling (b) derimot satt i åpne landskap og arbeidet mye teambasert. En av arbeidstakerne forklarte dette som en del av omorganiseringen. På denne måten hadde avdeling (b) et bedre utgangspunkt enn avdeling (a). Utover dette var ikke det sosiale miljø et fokus hos ledelsen.

På bakgrunn av effektivitetsfokus og nedbemanning, var ikke lederens hovedprioritet å skape relasjoner mellom arbeidstakerne, eller å legge opp til et godt sosialt miljø på arbeidsplassen. Dette ble nevnt av arbeidstakerne, som opplevde lederen med et ensidig fokus på nedbemanningsprosessen. Kostnadsreduisering førte til en innskrenking av sponing, som var en av grunnene til mindre sosialt opplegg. I tillegg førte det høye arbeidspresset til mindre tid til å kommunisere med hverandre. Likevel var det flere frivillige som tilrette la for arbeidstakerne på avdelingen, og dette ble blant annet betraktet som nødvendig, spesielt i lys av kontekst og situasjon. I følge Eiken & Saksvik (2006) er sosiale relasjoner av grunnleggende betydning for hvordan individet fungerer i hverdagen. Tilhørighet er et av menneskets basale psykologiske behov, og omhandler behovet for å samhandle med, og være tilknyttet andre mennesker og oppleve gode relasjonelle bånd sammen med andre. Ensomhet og et manglende sosialt nettverk kan føre til mistrivsel og lav produktivitet (Skogstad, 2011). Human Relations-tilnærmingen legger vekt på hvordan menneskets behov kan påvirke adferd, og det blir organisasjonens oppgave å tilfredsstille behovene for å sikre optimal innsats (Mikkelsen & Laudal, 2014). Dette kan legges til rette ved teambasert arbeid eller åpent landskap, selv om denne studien viser at dette ikke er tilstrekkelig. Et psykososialt arbeidsmiljø er avgjørende i forhold til stress og arbeidspres på jobb, og sosiale relasjoner kan samtidig være en kilde til trygghet (Skogstad, 2011). I avdeling (b) kan dette ha en positiv innvirkning i en usikker hverdag.

Knyttet til Human Resource Management, finnes det et omfattende antall forskning innenfor utvikling og forfremmelse av HRM-politikk og praksis, som viser at HRM streber etter å oppnå en unitarisk ideologi. I følge Geare, Edgar & McAndrew (2006) viser det seg derimot at en pluralistisk ideologisk orientering dominerer feltet, men at et ønske om en unitarisk tilnærming er fremtredende. Arbeidsrelasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver blir med andre ord oppfattet som pluralistisk førende. I henhold til arbeidstakers opplevelse av ledelsen og HRM, blir dette også synlig i denne studien, hvor det fremkommer et tydelig skille mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, samt HRM og arbeidstaker. Human Resource Management skal være bidragsytere til at god ledelse kan inspirere organisasjoner til å være både lønnsomme og kostnadseffektive, men samtidig ivareta verdier for menneskets verdier. Slik sett skal arbeidet være viktige for mennesket, i den forstand at de opplever støtte og å bli sett (Mikkelsen & Laudal, 2014). Med utgangspunkt i arbeidstakers ytringer, var de verken kjent med HRM-avdelingens arbeid eller opplevde dem som synlig eller tilstedeværende for arbeidstaker. Å bli sett, samt en opplevelse av støtte kom heller ikke til syne gjennom ledelsen. Mikkelsen & Laudal (2014) nevner også at forutsetninger for å styrke innsats, kompetanse og kapasitet til medarbeidere forutsetter et trivelig arbeidsmiljø. Selv om det ikke ble lagt opp til et sosialt miljø, var dette en av de positive faktorene ved begge avdelinger.

Selv om ikke ledelsen var opptatt av å skape et godt miljø på avdelingene, opplevde arbeidstaker dette som nødvendig, spesielt i situasjonen på arbeidsplassen. Flere av informantene opplevde hverdagen som lite spennende, og henviste til kollegaene som hovedkilden til trivsel på arbeidsplassen. Studier knyttet til trivsel kan ses i sammenheng med den sosiale støtte arbeidstaker mottar fra kollegaer (Ducharme & Martin, 2000). Forskning viser at ansatte opplever kollegaer som mer støttende enn ledelsen. Dette kan ha bakgrunn for at ansatte har flere kollegaer enn ledere på arbeidsplassen (Swanson & Power, 2001). Denne studien underbygger dette, og viser kollega som den eneste kilde til sosial støtte.

På bakgrunn av manglende arrangement fra ledelsen, hadde arbeidstakerne ved avdeling (b) tatt tak i dette selv, og arrangerte tilstelninger for kollegaene. Flere av arbeidstakerne ved avdeling (b) hevdet at de var blitt enda flinkere på å gi hverandre et klapp på skuldra innad i kollegiet, ettersom ledelsen ikke var synlig på denne måten. Nyere forskning viser til at kollega-relasjonen kan ha en positiv effekt på arbeidstaker, samt være betydningsfullt for trivsel og helse (Skogstad, 2011). Ved begge avdelingene delte arbeidstaker opplevelser og erfaringer knyttet til sosial støtte fra kollegaene. Kollegaene var delaktige i å lyttet til den

andres problemer, konflikter eller annen misnøye, som beskriver en emosjonell støtte knyttet til omsorg, empati, kjærighet og tillit. Informasjonsstøtte kom til syne gjennom bruk av kompetanse på tvers av avdelinger, hvor kollegaene diskuterte og fant frem til løsninger sammen. Arbeidstaker opplevde også kollegaene for å være flinke til å gi hverandre tilbakemeldinger på arbeidet som ble utført, som en form for vurderingsstøtte (House, 1981). Med dette tatt i betraktning, kan følelsen av tilhørighet og opplevelsen av sosialt kameratskap med kollega på jobb, være en kilde til trivsel på arbeidsplassen.

## 6 TROVERDIGHET OG OVERFØRBARHET

På bakgrunn av denne studien, som en kvalitativ studie, vil begrepene troverdighet og overførbarhet være mer anvendelige. Ingen kunnskap er allmenngyldig, og av den grunn vil generaliserbarhet være et problematisk begrep. Forskningen er bundet av en kontekst, og må ses i sammenheng med den konteksten den utspiller seg i, og med de informantene som deltar. Med andre ord vil feltet og konteksten der kunnskapen innhentes, være med å bestemme kunnskapens rekkevidde i tid og rom (Malterud, 2013). Overførbarhet avhenger av hvorvidt funnene gir mening ut over seg selv, av den grunn er det viktig at forskeren arbeider for å gi kunnskapen overførbarhet. Med hermeneutikken som grunnleggende fremgangsmåte i forskningsprosjektet, er det viktig at alle steg dokumenteres og forklares, slik at alle ledd i forskningen oppnår troverdighet. Med utgangspunkt i Kvale & Brinkmann (2012) og deres syv trinns validering, skal jeg nå gjennomgå forskningsprosessen.

1. **Tematisering:** På bakgrunn av manglende erfaring på feltet, ble det i forkant av studiet gjort et grundig søk etter teori og forskning på området. Intervjuspørsmålene ble deretter utformet med bakgrunn av teoretisk forankring og empirisk forskning. Ved å være tro mot temaet, og presentere problemstillingen i lys av teori og forskning, bidrar det til å oppnå gyldighet i første del av forskningen.
2. **Planlegging:** Studiet har vært nøye planlagt og gjennomført fra første stund. Design og metode er valgt på bakgrunn av egen forforståelse og karakter av problemstillingen. Gjennom de individuelle intervjuene fremkom ytringer som ble bærende element i forskningen. Det er tatt hensyn til etiske utfordringer, samt egen forskerrolle og forforståelse. Forskningsprosessen er beskrevet gjennom hele oppgaven, og bidrar til gyldighet av det presenterte resultatet.
3. **Intervju:** Nøye planlegging og forberedelse i henhold til intervjuprosessen, vil være med å bidra til å øke kvaliteten på selve intervjuet. Gjennomføring og planlegging er detaljert beskrevet tidligere i oppgaven, noe som sammenfaller med en hermeneutisk tilnærming. Gjennom strategisk utvalg presenterer deltakerne en variasjon og et mangfold som har relevans for forskningsprosjektets tema og metode, og intervjuguiden omfavner tema på en god måte.



4. Transkribering: Intervjuene ble transkribert fortløpende etter endt intervju. Slik sett var intervjuet friskt i minnet. Direkte ordlyd ble nedskrevet i transkriberingsteksten. Det ble samtidig notert tanker, stemning og nonverbalt språk knyttet til hvert intervju.
5. Analysering: Analysen ble gjennomført i henhold til en kvalitativ innholdsanalyse, og inspirert av en hermeneutisk tankegang (Graneheim & Lundman, 2003; Kvale & Brinkmann, 2012). Dette var med på å gjøre fortolkningene logiske og pålitelige.
6. Validering: Intern validering av prosjektet omhandler hvorvidt deltakerne og forsker har en felles forståelse av hvilke spørsmål diskusjonen skal gi svar på (Malterud, 2013). Gjennom forberedelser, planlegging og struktur, samt en detaljert forklaring for gjennomføring i oppgaven, gir en god validering for prosjektet.

Overførbarhet som ekstern validering: Funn som fremkommer i studiet kan ikke generaliseres til å være allment gyldig, men studiets funn og deltakernes opplevelser kan likevel overføres og være relevante for andre arbeidstakere i lignende organisasjoner. Resultatet av studien kan rette fokus mot arbeidstakers opplevelse av sosial støtte og kompetanseutvikling for trivsel på arbeidsplassen, og behovet for dette i organisasjoner i dag.

7. Rapportering: Forskningsprosjektet fordyper seg i arbeidstakers opplevelse av sosial støtte og egen kompetanseutvikling for trivsel på arbeidsplassen. Rådata vist i Figur 2 og analyseprosessen i NVivo, kommer også til syne i Tabell 1 og presentasjon av analyse. Dette er med på å styrke gjennomføringsreliabiliteten. I presentasjon av resultater benyttes sitater basert på informantenes ytringer, som igjen vil være med på å validere studiets funn og gyldighet.

## 7 KONKLUSJON

Denne studien har tatt utgangspunkt i problemstillingen: *Hvordan opplever arbeidstaker sosial støtte og kompetanseutvikling for trivsel på arbeidsplassen?* Hvordan HRM og ledelse kan være bidragsytere for tilrettelegging av sosial støtte og kompetanseutvikling, og ha betydning for trivsel på arbeidsplassen, har vært sentralt innenfor oppgaven.

I analysen fremkom det tydelige forskjeller mellom de to avdelingene, men en felles opplevelse viser manglende sosial støtte fra HRM og ledelse. I henhold til dette øker behovet for støtte i takt med ledelsens usynlighet, samt usikkerhet for arbeid og fremtid. Selv om behov for sosial støtte oppleves som betydningsfullt, er det sosial kameratskap og tilhørighet som fremstår som avgjørende for trivsel på arbeidsplassen. Dette omhandler blant annet et behov for å samhandle med og være tilknyttet andre mennesker, samt oppleve gode relasjonelle bånd sammen med andre og ta glede i hverandres selskap (Ducharme & Martin, 2000; Eiken & Saksvik, 2006). Uavhengig av ledelsens nærhet, la avdelingene opp til et yrende sosialt miljø gjennom arrangementer og tilstelninger, og samtlige arbeidstakere knyttet erfaringene til begreper som «gøy», «viktig» og «nødvendig». På tross av mistrivsel i henhold til arbeidsoppgaver, usynlig ledelse og usikkerhet opplevde arbeidstaker trivsel på bakgrunn av et godt sosialt miljø. Sosial støtte kan betraktes som et behov, men det som fremstår som avgjørende for trivsel, er kollega-relasjonen. Denne formen for sosial støtte viser seg å ha en støtdempeeffekt for usikkerhet og sårbarhet (Skogstad, 2011).

Bruk av kompetanse og behov for kompetanseutvikling må ses ut i fra kontekst, her med videregående utdanning og manglende krav om spisskompetanse på den ene siden, og høyere utdanning og krav om kompetanse på den andre. Behovet for utvikling fremstår som gjeldende ut i fra endringsprosesser og arbeidskrav. Med arbeidstakers opplevelser som utgangspunkt, er ikke kompetanseutvikling et behov i seg selv, men behovet for mestring gjennom bruk av kompetanse. Arbeidstaker som mestret arbeidshverdagen, så ikke behovet for videreutvikling, mens arbeidstaker som ikke mestret hverdagen opplevde dette som en avgjørende faktor for motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Dette samsvarer med Hetland & Hetland (2011) som hevder følelsen av mestring er viktig for trivsel og helse.

Teoretisk sett, skal HRM være en bidragsyter for hvordan ledelsen utfører praksis, som kan være påvirkende for hvordan arbeidstaker opplever arbeidshverdagen. Forskning viser at HRM har en indirekte effekt på organisatorisk ytelse blant arbeidstakere. Innflytelsen utøver

seg gjennom dimensjoner knyttet til organisasjonens klima og fokus på adferd på arbeidsplassen (Tremblay et al, 2010). Denne studien viser motsatte funn. HRM har en direkte påvirkning på arbeidstaker gjennom en fremstilling av mennesket som brikke, i stedet for mennesket som ressurs og som en verdi i seg selv. Flere faktorer for denne fremstillingen kommer til syne gjennom analyse og diskusjon.

Et asymmetrisk forhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker skaper en opplevelse av manglende autonomi og medbestemmelse over egen hverdag. En uforutsigbarhet til arbeid og «kasteball» effekten underbygger dette. Det dannes også et arbeidspress hvor ledelsen pålegger arbeidstaker flere oppgaver og økt krav, på bakgrunn av nedbemanningsprosesser. Lav troverdighet, tillitsbrudd og tilbakeholding av informasjon skaper en usikkerhet til arbeid og for fremtid. Informantene knytter også mangel på kommunikasjon, anerkjennelse og sosial støtte til fremstillingen av menneske som en brikke. Sistnevnt vil et manglende fokus på kompetanseutvikling og investering i den enkelte arbeidstaker være en forgjenger for brikkeeffekten.

Disse faktorene kan implisere et fokus på hard HRM-praksis, og en mer strategisk tilnærming. Dette underbygger forskning, og HR-undersøkelsen (HR-Norge, 2014) som hevder at HRM ønsker å fokusere på de strategiske sidene ved praksis. Dette kan være en gode for effektivitet og verdiskaping, men kan samtidig kaste en skygge over arbeidstaker, som er ressursen bak verdiene. På bakgrunn av dette, og med utgangspunkt i arbeidstakers opplevelse av sosialt kameratskap og mestring som avgjørende for trivsel på arbeidsplassen, kan det diskuteres hvorvidt Human Resources Management har tatt et skritt tilbake, og 1930-årenes syn på mennesket og maskin som likeverdige. Nåtidens HRM skal, teoretisk sett, inkludere både lønnsomhet og effektivitet, samt vie fokus til de menneskelige verdier. Dette inkluderer en tilstedeværelse av både hard og myk praksis. I stedet for å fokusere på de menneskelige verdiene som en kilde til verdiskaping, blir effektivitet et mål i seg selv, og en synliggjøring av hard praksis. Mennesket kan på den måte betraktes som en brikke, i stedet for en ressurs.

Denne studien har fokusert på sosial støtte og kompetanseutvikling for trivsel på arbeidsplassen. Videre forskning kan se disse aspektene i sammenheng med andre faktorer, som for eksempel mental helse og verdiskaping for organisasjoner.

## LITTERATUR

- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 29, 147-154.
- Birch, M., Miller, T., Mauthner, M. & Jessop, J. (2002). Introduction. I Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Cobb, S. (1976). Social Support as a Moderator of Life Stress i Cobb, S. (1986). *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Commons, J.R. (1919). *Industrial goodwill*. New York: McGraw-Hill.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ducharme, L.J. & Martin J.K. (2000). *Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction. A test of the Buffering Hypothesis. Work and occupations*. 27(2). Sage Publications, Inc.
- Edgar, F. & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures – different results. *Personnel Review*. 34(5), 534 – 549.
- Eiken, T. & Saksvik, P.Ø. (2006). Det psykososiale arbeidsmiljøet – hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? I Saksvik, P.Ø. & Nytrø, K. (red.). (2006). *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring. Nye perspektiver på samspillet, organisasjonen og mennesket*. 2.utg. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Geare, A., Edgar, F. & McAndrew, I. (2006). Employment relationships: ideology and HRM Practice. *The international Journal of Human Resource Management*. 17(7), 1190-1208.
- Graneheim, U.H & Lundman, B. (2003). *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedure and measures to achieve trustworthiness*.
- Grønhaug, K. & Nordhaug, O. (1998). Kompetanse og strategiutvikling. I Nordhaug, O. (1998). *Strategisk personalledelse*. Otta: Tano Aschehoug.
- Hetland, H. & Hetland, J. (2011). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: Autonomi, kompetanse og tilhørighet. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.) (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- House, J.S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.

- House, J.S.; Umberson, D. & Landis, K.R. (1988). Structures and Processes of Social Support. *Annual Review of Sociology*. 14, 293-318.
- HR-Norge (2014). *HR-Undersøkelsen 2014*. Publisert av HR Norge.
- Hsieh, H-F. & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitativ health analycis*. 15(9), Sage Publications.
- Jacoby, S.M. (1985). *Employing bureaucracy. Managers, unions, and the transformation of work in American industry, 1900-1945*. New York: Columbia University Press.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (red.). (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidentbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvalsund, R. (2011). Organisering av kompetanseutvikling i arbeidslivet. En studie av utvalgte erfaringer fra «human resource» (HR)-ledere om planlegging, tilrettelegging og implementering av læring i arbeidslivet, i Aarsand, L. mfl. (2011). *Voksne, læring og kompetanse*, Gyldendal Akademisk.
- Løvland, J. (1998). Human Resource Management. Fokus og domener innen feltet i et vitenskapsteoretisk (utviklings-) perspektiv. *Økonomisk fiskeriforskning* 8(1), 46-72.
- Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Midtsundstad, J.H. & Willbergh, I. (2012). Et bidrag til profesjonell identitet for opplæringsansvarlige. I Willbergh, I., Midtsundstad, J.H., Kristiansen, A., Langfeldt, G. & Skagen, K. (Red.). *Opplæring i arbeidslivet. En didaktisk innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (red.). (2014). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nesheim, T. (1998). "Outsourcing" og bedriftens effektive grenser. I Nordhaug, O. (1998). *Strategisk personalledelse. Utvalgte emner*. Otta: Tano Aschehoug.
- Nordhaug, O. & Gooderham, P. (mfl.) (1996). *Kompetanseutvikling i næringslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag AS.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.) (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sund, E.M. (1983). *Hermeneutikk og innholdsanalyse: anvendelse av hermeneutiske prinsipper på innholdsanalyse av intervjudata*. Hentet fra [http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2013082806190](http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013082806190)
- Swanson, V. & Power, K. (2001). Employees' perceptions of organizational restructuring: the role of social support. *Work & Stress*. 15(2), 161-178.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D. & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(3), 405-433.
- Uchino, B.N. (2004). *Social Support and Physical Health: Understanding the Health Consequences of Relationships*. USA, CT, New Haven: Yale University Press.
- Weinert, F.E. (2001). *Concept of competence: A conceptual clarification*. Germany: Hogrefe & Huber Publications.

# **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

## ***Betydningen av et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen.***

### **Bakgrunn og formål**

Med økende fokus på menneskelige ressurser, kunnskaps- og kompetanseutvikling i dagens samfunn, opprettes det stadig flere Human Resource Management (HRM) avdelinger rundt om i Norges organisasjoner. Human Resource Management er en ressurs som arbeider for utvikling av mennesker og organisasjoner.

Denne studien gjennomføres som del av en masteroppgave i pedagogikk med fordypning i didaktikk ved Universitetet i Agder i Kristiansand. Tema for oppgaven er å studere hvordan et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen kan ha innvirkning på individets opplevelse av egen kompetanse og kompetanseutvikling. Hvordan menneskets egne behov ivaretas av organisasjon/HRM/ledelse/kollegaer i et samfunn preget av effektivitet, konkurranse og økonomiske intensiver står sentralt i henhold til tema.

Som masterstudent har jeg tatt kontakt med din organisasjon som består av flere avdelinger. Kontakten ble opprettet via e-post, og din arbeidsgiver gav sitt samtykke til deltakelse. Intervjuene vil derfor utføres ved to ulike avdelinger. Utvalg av informanter er tilfeldig innenfor din avdeling.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Hvis du samtykker til deltakelse, vil forskningsansvarlig/arbeidsgiver gjøre avtale med deg for å foreta en samtale/intervju som kan vare inntil en time. Samtalen vil foregå på arbeidsplassen. I denne samtalen er hensikten å høre dine opplevelser av arbeidsplassen. Å huske din fortelling er viktig for studiens kvalitet, og derfor vil digital lydopptaker benyttes.

Det er også et ønske om at deltakerne ikke har dialog med hverandre når intervjuene pågår, det er for at datamaterialet skal inneholde høyest mulig gyldighet.

## **Fordeler og ulemper**

Deltakelse i studien vil ikke medføre noen ulemper for deg utover tidsbruk under intervjuet. Din deltakelse i denne studien er et viktig bidrag for forskningen, og kan bidra til større forståelse. Dersom du opplever at intervjuet blir for anstrengende, eller du føler deg ukomfortabel, avslutter vi intervjuet etter ditt ønske.

## **Hva skjer om informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Informasjonen som registreres skal kun brukes slik som beskrevet i hensikten med studien. Alle opplysninger vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer. En kode knytter deg til dine opplysninger gjennom en navneliste. Det er kun forsker og veileder for prosjektet som har adgang til navnelisten, og som kan knytte informasjonen til deg. Navneliste, notater og lydopptaket av samtalen vil bli oppbevart på passord beskyttet PC. Det vil ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av studien når disse publiseres. Prosjektet skal etter planene avsluttes 15. mai 2015. Notater, samt lydopptak vil da slettes.

## **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med mastergradstudent Monica Endresen Barken, e-post: [monie09@student.uia.no](mailto:monie09@student.uia.no), TLF: 97 76 88 18, eller veileder for prosjektet, Dr. Stefani Hillen, e-post [stefanie.a.hillen@uia.no](mailto:stefanie.a.hillen@uia.no), TLF: 38 14 11 73, Fakultet for humaniora og pedagogikk, Universitetet i Agder.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

## **Med vennlig hilsen**

Monica E. Barken

Kalkveien 8

4630 Kristiansand

[monie09@student.uia.no](mailto:monie09@student.uia.no)



# Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Intervjuguide

### 1. Presentasjon av meg selv

#### a) Kort om meg selv og etiske hensyn

1. Jeg er student og tar nå mastergrad i pedagogikk. Jeg har praksis innenfor barnehagelærerfeltet, men fagfeltet mitt per dato er knyttet til kompetanseutvikling, organisasjon og ledelse. Jeg er ferdig våren 2015.
2. Ønsker at prosjektet skal gi større forståelse av hvordan organisasjoner fungerer og hvordan det sosiale miljøet har betydning for individet på arbeidsplassen.
3. All informasjon vil anonymiseres, og for ytterligere beskyttelse ber jeg deg om å unngå nevning av navn og andre direkte identifiserende opplysninger.

#### b) Er det noen spørsmål før vi starter?

### 2. Presentasjon av deltaker

#### a) Kan du fortelle litt om deg selv?

1. Hvilken utdanning har du?
2. Yrke?
3. Hvor lenge har du jobbet her?

### 3. Human Resource Management/Ledelse/Kollegia

#### a) Kan du fortelle litt om hvordan arbeidsdagen din ser ut?

1. Hvem på arbeidsplassen tar del i din hverdag?
2. Hvem engasjerer deg, motiverer deg og gir deg støtte på arbeidsplassen?

#### b) Kan du fortelle litt om forholdet ditt til kolleger/ledere/øvrige personale?

1. Opplever du å få konkrete tilbakemeldinger på arbeidet du utfører?
2. Ros eller kritikk?
3. Hvem gir deg tilbakemeldinger?
4. Hvordan opplever du disse tilbakemeldingene?

#### c) Hvordan opplever du begreper som effektivitet, konkurranse og økonomi i din hverdag på jobb?

1. Preger dette hverdagen din på jobb?

- d) Er Human Resource Management tilgjengelig for deg på arbeidsplassen?
1. I hvilke situasjoner vil HRM være tilgjengelig for deg?

#### **4. Støtte på arbeidsplassen**

- a) Kan du fortelle litt om det sosiale miljøet på arbeidsplassen?
1. Hvordan opplever du at det legges til rette for å skape et godt miljø?
  2. Hvem legger til rette for det gode miljøet?
- b) Opplever du å bli sett og hørt på jobb?
1. Hvem lytter til deg dersom du opplever misnøye på arbeidsplassen?
  2. Hvem snakker du med dersom du trenger faglig input, råd og veiledning?
  3. Hvem legger til rette for sosiale tilstelninger?
- c) Hva skal til for at du skal trives i jobben din?
- d) Ville du ha gjort endringer om du hadde mulighet? Eventuelt hvilke?

#### **5. Kompetanseutvikling**

- a) Kan du fortelle litt om hvordan din kompetanse kommer til uttrykk på arbeidsplassen?
1. Opplever du at du får brukt den kompetansen du har?
  2. Blir kompetansen din verdsatt?
  3. Hvem gir uttrykk for dette?
- b) Hva skal til for at du holde deg motivert til å utføre ditt arbeid?
1. Opplever du at bruk av kompetanse er en motivasjonsfaktor i ditt arbeid?
- c) Legges det til rette for at du får videreutviklet din kompetanse? (Kurs, videreutdanning og lignende)
1. Hvem tar ansvar for dette?
  2. Opplever du at kompetanseutvikling er en viktig motivasjonsfaktor?
- d) Hvilke endringer ville du gjort, dersom det var du som la føringer?

#### **6. Avsluttende spørsmål**

- a) Hvilke endringsmuligheter eller forbedringsmuligheter finnes i temaet som er diskutert i dag? Hva kan organisasjonen bidra med?
- b) Hvordan har det vært for deg å delta i dette intervjuet?

#### **7. Avslutning**

- a) Er det noe du ønsker å tilføye? Spørsmål?
- b) Avslutnings ord - takk

Vedlegg III

## Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES

Andrea Stefanie Hillen  
Institutt for pedagogikk Universitetet i Agder  
Serviceboks 422  
4604 KRISTIANSAND S



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 23.01.2015  
Deres ref:

Vår ref: 41452 / 3 / MHM

Deres dato:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 06.01.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>41452</i>	<i>Betydningen av sosial støtte på arbeidsplassen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Agder, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Andrea Stefanie Hillen</i>
<i>Student</i>	<i>Monica Endresen Barken</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Marianne H. Myhren

Kontaktperson: Marianne H. Myhren tlf: 55 58 25 29

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices:*

*OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no*



## Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 41452

Meldingen gjelder et mastergradsprosjekt.

Formålet er å studere og beskrive individets opplevelse av sosial støtte på arbeidsplassen, og hvilken betydning dette har for individets kompetanseutvikling, motivasjon og trivsel.

Utvalget består av ansatte på to avdelinger innenfor en nasjonal organisasjon. Deltakerene rekrutteres via avdelingsleder. Vi anbefaler da at avdelingsleder understreker at dette gjelder en forespørsel om deltakelse i frivillig forskning og at det ikke vil påvirke forholdet til arbeidsplassen om de ikke ønsker å delta.

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Data samles inn ved lydopptak av intervjuene. Vi anbefaler at navnelisten oppbevares separat fra det øvrige datamaterialet. Hvis navnelisten lagres på samme PC som datamaterialet bør navnelisten beskyttes med et eget passord.

Personvernombudet legger til grunn at student og veileder etterfølger Universitetet i Agder sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 15.05.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger somf.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

## Vedlegg IV

External Data Analyze Query Explore Layout View

Look for:  Search In:  Nodes Find Now Clear Advanced Find

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Ytringsfrihet	1	1	07.04.2015 15:41	MEB	07.04.2015 15:41	MEB
Økonomisk innskrenking	4	5	07.04.2015 10:45	MEB	08.04.2015 13:04	MEB
Å bidra med noe	3	4	08.04.2015 12:07	MEB	08.04.2015 14:42	MEB
Å bli hørt	5	10	07.04.2015 10:44	MEB	08.04.2015 13:40	MEB
Å bli sett på jobb	6	15	07.04.2015 10:49	MEB	06.05.2015 21:05	MEB
Å få være seg selv	1	1	07.04.2015 16:19	MEB	07.04.2015 16:19	MEB
Å ha ansvar	3	4	08.04.2015 11:02	MEB	08.04.2015 14:43	MEB
Å ikke bli sett	4	11	07.04.2015 15:50	MEB	08.04.2015 13:02	MEB
Å ikke verdssettes	5	10	07.04.2015 10:47	MEB	08.04.2015 14:40	MEB
Å se muligheter	1	2	08.04.2015 12:15	MEB	08.04.2015 12:16	MEB

INTERVJU 6  Å bli sett på jobb  Å bli hørt  Sosial støtte fra ledelse  Anerkjennelse  Betydningen av ros  Det sosiale miljøet

**Informant:**  
Vi driver hverandre frem. Lederen vi hadde før klarte det fryktelig mye bedre. Du følte han strakk seg det lille ekstra for oss.

**Forsker:**  
 Hvis det var du som var lederen? Hva ville du ha gjort?

**Informant:**  
 Det er jo alltid vanskelig. Det å bli sett, for da ønsker du så fryktelig mye å gi tilbake igjen. Da strekker du deg det lille ekstra uten at du tenker over at du strekker deg det lille ekstra. Og da fungerer samarbeidet fryktelig mye bedre. Du får mer overskudd.  
Føler du at du blir sett, gir du mye tilbake og da tjener arbeidsplassen på det. For de får mer effektive arbeidstakere tilbake igjen.

Trustworthiness  
 Med et ønske om å bli bedre  
 Anerkjennelse til kollegaer  
 Motivasjon  
 Sosial støtte fra ledelse  
 Ytringsfrihet  
 Å bli sett på jobb  
 Ytelse

## Vedlegg V

Meningsenhet	Kondensert Meningsenhet	Kode	Undertema	Tema
Føler du at du blir sett, gir du mye tilbake og da tjener arbeidsplassen på det. For de får mer effektive arbeidstakere tilbake igjen (i6)	Det er viktig å bli sett og hørt for å skape effektive medarbeidere	Å bli sett og hørt	Å bli verdsatt på jobb	Fra brikke til ressurs
Det er motiverende å kunne legge inn noe ekstra hvis en ser at det kommer et resultat i enden. Og at det blir sett. At det er noen som legger merke til det. At det blir anerkjent (i5)	Det er motiverende å arbeide når det blir lagt merke til	Anerkjennelse		
Man får kanskje en tilbakemelding på ting man har gjort, det er jo ikke alltid man får. Det er en god følelse å ha med seg hjem (i3)	Det er en god følelse å få en tilbakemelding på ting man har gjort.	Ros og kritikk	Sosial støtte fra ledelse	
I alle ledd så bretter vi opp armene også gyver vi løs, også prater vi og skravler mens vi holder på å brette og det er ok (i1).	Samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker fungerer godt.	Samarbeid		
Jeg føler jeg får bruk for mye av min kompetanse. Men jeg føler ikke jeg får lov til å utvikle kompetansen min på den måten som jeg ønsker. For en trenger faglig påfyll (i6)	Faglig påfyll er en viktig forutsetning for å utvikle seg i jobb.	Faglig påfyll	Å investere i menneskets kompetanse	
Jeg må føle jeg har innvirkning på min egen arbeidshverdag. Føle at jeg bidrar til noe. At det går fremover. At jeg ikke jobber for å jobbe, men ser resultater av det jeg gjør, hvorfor man jobber med det og ser et mål i enden (i5)	Å se resultater og føle at en bidrar til noe og har innvirkning er en viktig del av jobben.	Å bidra med noe		