

Elisabeth Kvello Håbrekke

Norsk HR-praksis i en global kontekst

*En kvalitativ studie av ulike tilnærminger til HRM
i multinasjonale selskaper*

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Spesialisering i strategisk HR-ledelse

Veileder: Ingunn Dahler Hybertsen

Trondheim, juni 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for økonomi

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Sammendrag

Denne masteroppgaven bidrar til økt innsikt omkring organisasjonsmessige konsekvenser som følge av kryss-nasjonale forskjeller innen “Human Resource Management” (HRM) i multinasjonale selskaper. Studien tar for seg hvilke forskjeller som framkommer ved sammenligning av HR-praksis i Norge og HR-praksis i andre land, og hvordan disse forskjellene kan forklares. Viktigheten av en balansert tilnærming ved implementering av global HR-praksis i multinasjonale selskaper er sentralt.

Dette er viktig fordi stadig flere norske bedrifter blir kjøpt opp av og innlemmet i multinasjonale selskaper. Slike transaksjoner kan ofte synes å være drevet av kortsiktig gevinst og finansielle incentiver, og lite fokus på organisasjonens videre utvikling. Det å bli del av et multinasjonalt selskap vil imidlertid kunne medføre et helt annet regime for norske bedrifter – et aspekt som den selgende part også bør ta i betraktning når potensielle nye eiere vurderes. Like viktig er det at det overtagende selskap er oppmerksom på og har innsikt i denne problemstillingen, som utgangspunkt for en bevisst strategi med tanke på å samordne HR-praksis globalt og lokalt.

Studien er basert på intervjuer med seks personer som har en nøkkelrolle innenfor HR i den norske delen av multinasjonale selskap. Deres erfaringer gir verdifull informasjon for å kunne analysere aspekter knyttet til ulike HR-perspektiver på tvers av landegrensener. Det er imidlertid viktig å påpeke at empirien representerer kun norsk syn på denne problematikken.

Studien viser at det er forskjeller på tvers av landegrensene når det gjelder menneskesyn, måten å lede folk på og HR-praksis generelt. Bedrifter med tusener av ansatte fordelt på mange land må nødvendigvis standardisere, men den empiriske studien poengterer nødvendigheten av å balansere global standardisering og lokal tilpasning. Både teori og empiri indikerer at forskjeller i kulturelle-, institusjonelle- og andre faktorer gjør at det ikke finnes én beste praksis som vil passe overalt. Toppledelse som ikke forstår dette vil med stor sannsynlighet velge en tilnærming som kan ha negative konsekvenser for organisasjonen. En utelukkende «exportive», ovenfra-og-ned tilnærming vil ut fra den empiriske studien kunne føre til en fragmentert organisasjon, ineffektivitet, liten kontinuitet, frustrasjon, resignasjon, demotivering og andre uheldige konsekvenser.

Studiens bidrag er *innsikt* omkring disse kryss-nasjonale forskjellene og hvilke konsekvenser som kan følge av ulikt syn på HR innad i multinasjonale selskaper, herunder viktigheten av en balansert tilnærming for å sikre et fortsatt sunt og produktivt arbeidsliv. Denne innsikten kan være av avgjørende betydning for et vellykket oppkjøp og integrasjon.

Abstract

The contribution of this master thesis is improved insight into organizational consequences when coping with cross-national differences within the field of Human Resource Management (HRM) in multinational companies. The study points out what kind of differences we may find when comparing Norwegian HR practice with HR practice in other countries, and how these differences can be explained. The importance of a balanced approach when implementing global HR practice within multinational companies is a central issue.

This is important because more and more Norwegian companies are sold to and incorporated in multinational companies. Such transaction processes mainly seem to be driven by short term gain and financial incentives, and with little concern about the organization's further development. However, being part of a multinational company may imply a completely different regime for companies originally based in Norway - an aspect that the selling part should also take into consideration when evaluating potential new owners. Insight and attention to this issue is just as important for the acquiring company, as a basis for a conscious strategy for "merging" HR practice globally and locally.

The study is based on interviews with six persons with a key role within HR in Norwegian subsidiaries of multinational companies. Their experiences give valuable input to analyzing aspects related to different HR perspectives across countries – although we must bear in mind that the empirical data appears from a Norwegian point of view only.

The study shows that there are differences across national borders when it comes to humanity, the way of managing people and HR practices in general. Companies with thousands of employees across different countries do need to standardize, but the empirical study raises the question about the need for balancing global standardization and local adaptation. Both theory and the empirical study indicate that there is no "one best practice" to be considered suitable globally because of differences in cultural, institutional and other factors. Top management failing to understand this will probably choose an approach which may have negative impacts on the organization. An exclusively exportive, top-down approach may, according to the empirical study, result in a fragmented organization, inefficiency, low continuity, frustration, resignation, loss of motivation and other adverse consequences.

The contribution of this study is *insight* into these cross-national differences and potential consequences related to different HR perspectives within multinational companies, including the importance of a balanced approach to maintain a continued sound and productive work life. This insight may be crucial for a successful acquisition/merger.

Forord

Denne masteroppgaven er siste steg i et mangeårig utdanningsløp for min del. Det startet i 2010 da NTNU Videre etablerte en spesialisering innen HR-ledelse i masterprogrammet for organisasjon og ledelse, og jeg tok de første spesialiseringskursene med ønske om litt faglig påfyll. Jeg hadde imidlertid ingen ambisjon om å fullføre en mastergrad den gangen, og la deretter studiene på hylla.

Det var først ved årsskiftet 2014/2015 at jeg bestemte meg for å fullføre hele løpet, og jeg har de siste to og et halvt år jobbet jevnt og trutt med studiet ved siden av full jobb. Jeg legger ikke skjul på at det har vært krevende, men familien har utvist stor tålmodighet – noe jeg er svært takknemlig for.

Samtidig som det har vært arbeidskrevende har det vært veldig givende å gjennomføre en erfaringsbasert master etter mange år i arbeidslivet. Det å reflektere over egne erfaringer i lys av teori, samt å få nye perspektiver på aspekter innenfor organisasjon og ledelse, har vært svært lærerikt og utviklende. En takk går til alle de dyktige og inspirerende foreleserne underveis.

Ikke minst har arbeidet med masteroppgaven vært en interessant og givende prosess. En stor takk rettes til min dyktige veileder, førsteamanuensis Ingunn Dahler Hybertsen ved NTNU, som har gitt god og kyndig veiledning, kloke innspill, konstruktiv tilbakemelding og har vært en viktig inspirator gjennom hele prosessen. Videre er jeg svært takknemlig ovenfor de seks informantene, som velvillig satte av tid og åpent delte sine erfaringer i forbindelse med min studie. Uten dem hadde det ikke blitt noen utredning omkring dette temaet!

Med dette ønskes god lesing.

Trondheim, 23.06.2017

Elisabeth Kvello Håbrekke

Innhold

1	INNLEDNING	1
1.1	Problemstilling	2
1.2	Oppgavens struktur	4
2	TEORI	6
2.1	HR i et historisk perspektiv	7
2.2	Hva HR handler om	10
2.3	HR- praksis i Norge	14
2.4	HR i en internasjonal kontekst	18
2.5	Oppsummering	25
3	METODE	29
3.1	Egen rolle og forforståelse	29
3.2	Forskningsdesign/-strategi	30
3.3	Datainnsamling	31
3.4	Informantene	32
3.5	Analyse av data	34
3.6	Troverdighet	36
4	FORSKJELLER OG LIKHETER MELLOM NORSK OG UTENLANDSK HR- PRAKSIS	40
4.1	Empiri	40
4.2	Drøfting	50
5	FAKTORER SOM PÅVIRKER FILOSOFI, INNHOLD OG PRAKSIS	54
5.1	Empiri	54
5.2	Drøfting	57
6	KONSEKVENSER AV ULIKT SYN PÅ HVA SOM ER GOD HR-PRAKSIS	62

6.1	Empiri.....	62
6.2	Drøfting.....	68
7	OPPSUMMERING.....	73
7.1	Oppsummering av funn.....	73
7.2	Studiens bidrag og praktiske implikasjoner.....	75
7.3	Videre forskning.....	76
8	REFERANSELISTE.....	78
9	VEDLEGG.....	80
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene.....	80
	Vedlegg 2: Tilbakemelding fra NSD vedrørende behandling av personopplysninger.....	81
	Vedlegg 3: Intervjuguide.....	82

Figurer og tabeller

Figur 1	Møtet mellom HR-praksis i utenlandsk morselskap og norsk datterselskap.....	3
Figur 2	Påvirkning på HR-praksis i mor- og datterselskap.....	27
Figur 3	Illustrasjon av egen prosess, med deduktiv versus induktiv tilnærming.....	35
Figur 4	Forskjeller og likheter mellom HR-praksis i utenlandsk morselskap og norsk datterselskap.....	40
Figur 5	Dimensjoner av variasjon innen HR-/ledelsesfeltet på tvers av landegrenser.....	53
Figur 6	Påvirkning på HR-praksis i mor- og datterselskap.....	54
Figur 7	Påvirkning på HR-praksis og konsekvenser av tilnærming.....	71
Tabell 1	Kjennetegn ved forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR.....	13
Tabell 2	En oppsummering av de viktigste forskjellene mellom norsk og amerikansk HR, basert på intervjuer med de seks informantene.....	49

1 INNLEDNING

Human Resource Management (HRM) har de siste tiårene fått økt fokus og anerkjennelse som et strategisk virkemiddel for å oppnå lønnsomhet og konkurransedyktighet. Det er avgjørende for mange virksomheter å ha en velfungerende HR-funksjon som kan legge til rette for, utvikle og implementere HR-praksis som er hensiktsmessig for at virksomheten skal nå sine mål. Hva som er «riktig» HR-praksis i den enkelte organisasjon vil avhenge av både virksomheten, situasjonen og den konteksten den opererer innenfor.

Samtidig har vi sett en utvikling der næringslivet har blitt mer og mer globalisert, det vil si at stadig flere bedrifter konkurrerer i det internasjonale markedet. Handelshindringer har blitt fjernet, kommunikasjon er digitalisert, transport og logistikk er blitt effektivisert, og også arbeidskraft og kompetanse har blitt lettere tilgjengelig på tvers av landegrenser. Mange virksomheter i Norge er del av multinasjonale selskaper, der hovedkontoret gjerne ligger utenlands, og kanskje på et annet kontinent. I noen tilfeller er den norske enheten etablert med utgangspunkt i utenlandsk eierskap, og i andre tilfeller blir norske virksomheter kjøpt opp av utenlandske aktører – for deretter å bli styrt fra utlandet i stor grad. Ofte tror jeg både selger og kjøper undervurderer de organisasjonsmessige konsekvensene som utenlandsk styresett kan medføre.

I min masteroppgave belyser jeg hvordan denne konstellasjonen kan by på utfordringer når det gjelder utøvelse av HR-ledelse i virksomheten – sett med norske øyne. Dersom utenlandske eiere og toppledelse legger føringer som representerer et ulikt syn på hva som er god HR-praksis i forhold til det norske, vil dette kunne være krevende å håndtere for norske HR-ledere og deres kollegaer. Dette kan også ha konsekvenser for organisasjonen for øvrig, da selskapets HR-praksis etter mitt syn legger premissene for fundamentale forhold som verdisyn, bedriftskultur, arbeidsmiljø og måten og lede folk på. Virkningene vil nok avhenge av i hvilken grad man har forskjellig oppfatning omkring HR-policy og -praksis, men dersom det kommer dit hen at motivasjon og prestasjoner påvirkes i negativ retning er jo dette motsatt effekt av det som ønskes oppnådd gjennom HR-arbeid.

Jeg er opptatt av dette temaet fordi jeg selv jobbet i den norske delen av et amerikansk-eid teknologiselskap for noen år tilbake, der det var særdeles utfordrende å være den som skulle forvalte HR-politikken som ble forfektet fra det amerikanske hovedkontoret. Jeg søkte den gangen forklaringer på hvorfor vi – på hver våre kontinenter - hadde så totalt forskjellig syn på

hva som er god HR-teori og -praksis, og hvordan vi eventuelt kunne nærme oss hverandre. Jeg fant ingen enkle svar på det, og er fremdeles nysgjerrig på dette med ulikt syn på HR i forskjellige land. For problematikken er ikke begrenset til å gjelde kun norsk – amerikanske konstellasjoner, men like gjerne selskaper i Norge som har hovedkontor for eksempel andre steder i Europa. Som nevnt innledningsvis har vi mange virksomheter i Norge med utenlandsk eierskap, så jeg mener temaet bør ha relevans langt utover det å søke forklaringer for egen del. Samtidig kan det hende at denne tematikken har endret seg bare i løpet av det siste tiåret. Norge er del av globaliseringen, vi eksponeres kontinuerlig for andre lands politikk, kultur, verdier og praksis, og på enkelte områder vil forskjeller mellom land kanskje bli «visket ut» over tid. Hvorvidt dette også gjelder forretningslivet og HR-praksis er imidlertid et åpent spørsmål, som jeg kommer til å belyse i denne oppgaven.

Begrepe HRM og HR brukes ofte om hverandre, både i litteraturen og i praksis. Jeg benytter stort sett kortversjonen HR i denne oppgaven.

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av dette har oppgaven følgende problemstilling:

Hva skjer når HR-praksis i Norge møter utenlandsk HR-praksis?

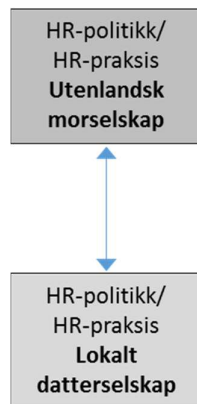
Begrepet *HR-praksis* slik det brukes i denne oppgaven omfatter HR både som fenomen, filosofi og tankesett, og HR slik det oppleves basert på innhold og praksis. Herunder står ledelse av mennesker sentralt, som noe av det mest essensielle innenfor HRM.

Med denne problemstillingen sier jeg implisitt at det finnes én felles, norsk HR-praksis, noe som ikke må tolkes bokstavelig. Min antakelse er imidlertid at vi i Norge, basert på blant annet den norske modellen, arbeidsmiljøloven, vår kultur og våre verdier samt vårt demokratiske styresett, finner en del fellestrekk i norske virksomheter når det gjelder hva som betraktes som god HR-praksis. Dette er ett av spørsmålene jeg ønsker å belyse i denne oppgaven.

Videre kan problemstillingen også forstås slik at «utenlandsk HR-praksis» er en gitt, felles måte å praktisere HRM på i utlandet, men slik er det selvsagt ikke. Begrepet er heller ment som en samlebetegnelse på annerledes HR-praksis enn det som kanskje er vanlig i Norge, basert på annerledes tenkning omkring HRM – noe som gjerne gjenspeiles i HR-politikken. Virksomhetens HR-politikk fastsetter – rent verdimeslig – hvordan man ønsker at folk skal behandles,

og tjener derfor som et viktig referansepunkt ved etablering av HR-praksis i virksomheten og for beslutningsprosesser som handler om mennesker. Selv om begrepet HR-praksis favner både filosofi og praksis i denne oppgaven bruker jeg eksempelvis HR-politikk og HR-perspektiv der jeg spesifikt refererer til tankesettet omkring HR.

Jeg setter med andre ord «vanlig HR-praksis i Norge» - i den grad man her finner en del fellestrekk - opp mot annerledes tenkning og dermed annerledes HR-praksis i utlandet. Dette basert på en antakelse om at det eksisterer forskjeller, og at disse forskjellene byr på utfordringer når to ulike syn råder innenfor en og samme virksomhet. Hvorvidt denne antakelsen stemmer, og i så fall hva disse forskjellene består i ønsker jeg å undersøke nærmere gjennom denne masteroppgaven. Fenomenet jeg vil studere er altså basert på følgende forhold:



Figur 1 Møtet mellom HR-praksis i utenlandsk morselskap og norsk datterselskap

Konteksten er med andre ord knyttet til «international human resource management» (IHRM), som handler om hvordan multinasjonale selskaper (MNCs) skal lede menneskelige ressurser på tvers av landegrensene. Ferner (2010, s. 541) gjengir følgende definisjon av et IHRM-system; «*The set of distinct activities, functions and processes that are directed at attracting, developing and maintaining an MNC's human resources. It is thus the aggregate of the various HRM systems used to manage people in the MNC, both at home and overseas*». Det er nettopp denne «aggregeringen» eller «sammenkoblingen» av HR-praksis på tvers av landegrenser som er hovedfokus i denne oppgaven.

Spørsmålet «*Hva skjer* når HR-praksis i Norge møter utenlandsk HR-praksis?» har i denne oppgaven en todelt betydning. På den ene siden søker jeg å finne svar på hva som *egentlig* skjer når HRM oppfattes og praktiseres forskjellig i ulike land, selv innenfor samme

virksomhet. *Hvordan og hvorfor* skjer dette, og hvilke faktorer er det som påvirker en slik situasjon. Denne delen av problemstillingen vil jeg i hovedsak besvare med utgangspunkt i relevant teori, for deretter å bruke empirien til å bekrefte eller avkrefte de forklaringer som teorien kan bidra med. På den andre siden vil jeg undersøke hva som skjer, det vil si hvilke virkninger eller konsekvenser det kan ha, dersom det utenlandske morselskapet inntar en posisjon der deres «beste praksis» skal gjøres gjeldende på alle lokasjoner i selskapet. Jeg tenker da på organisasjonsmessige konsekvenser av en slik global standardisering av HR-praksis, eksempelvis om dette har noen innvirkning på motivasjon, «performance», turnover eller andre forhold i organisasjonen. På dette området er teorien mangelfull, det vil si at jeg søker å finne svar på dette i det empiriske grunnlaget.

For å samle inn data som kan belyse problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i seks multinasjonale selskaper med datterselskap i Norge; tre med hovedsakelig amerikanske eiere og tre med eierskap forankret i europeiske land. Som informanter har jeg valgt disse selskapenes HR-ansvarlige i Norge, basert på at disse personene besitter førstehånds kunnskap og erfaring om den eventuelle brytningen mellom norsk og utenlandsk tenkning omkring HR i sitt eget selskap. Det er ut fra dette viktig å understreke at empirien vil gjenspeile norsk syn på denne tematikken.

Datainnsamlingen vil utelukkende skje ved å benytte kvalitativ metode, det vil si intervjuer med HR-ansvarlige i disse seks virksomhetene. Informantene og selskapene anonymiseres med tanke på å sikre mest mulig åpenhet og tilgang på relevant informasjon omkring temaet.

1.2 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven er delt inn i sju hovedkapitler, etterfulgt av referanser. Dette første kapittelet omhandler bakgrunnen for valg av tema, samt definering og avgrensning av problemstillingen. Kort også om metode, samt oppgavens oppbygning.

Kapittel 2 tar for seg de teorier som legges til grunn for å belyse problemstillingen i oppgaven. Innledningsvis forklarer jeg hvilke kategorier av litteratur jeg har tatt utgangspunkt i innenfor HR-feltet, og bakgrunnen for dette valget. Kapittelet avsluttes med en oppsummering hvor problemstillingen videreutvikles i tre forskningsspørsmål.

Kapittel 3 omfatter metodevalg og rammeverk for oppgaven, herunder min egen rolle og forforståelse og valg av forskningsdesign og -strategi. Videre tar jeg for meg innsamling av data, analyse av data og undersøkelsens troverdighet.

De neste tre kapitlene tar utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene som bidrar til å belyse problemstillingen. Innenfor hvert av disse kapitlene presenterer jeg analysen av de data og funn som framkommer i undersøkelsen (empiri), før jeg deretter foretar en drøfting av disse funnene opp mot problemstillingen og i lys av relevant teori gjengitt i kapittel 2. Jeg vil avslutningsvis gjøre en oppsummering i kapittel 7.

2 TEORI

I dette kapitlet tar jeg for meg et utvalg HR-relaterte teorier som jeg mener er relevant for å belyse hva som skjer når norsk HR-praksis møter utenlandsk HR-praksis. Jeg vil ved hjelp av teoriene videreutvikle problemstillingen gjennom å utlede noen forskningsspørsmål.

Ved systematisk søk av litteratur har jeg lagt vekt på å få fram ulike perspektiver på HR-ledelse og -praksis, både i dag og historisk sett, samt at det internasjonale aspektet ved HR også står sentralt. Jeg har i biblioteker og baser søkt etter relevante lærebøker og artikler med utgangspunkt i følgende kategorier:

- Litteratur som belyser hvordan HR har utviklet seg gjennom de siste tiår, det vil si et historisk tilbakeblikk som kan kaste lys over hvorfor denne utviklingen kan ha tatt ulike retninger i forskjellige land/regioner
- Teorier som sier noe om hva HR og HR-praksis er, og hva begrepet eller fagfeltet inneholder/omfatter. Dette er viktig som utgangspunkt for de spørsmål som skal stilles i undersøkelsen vedrørende «norsk» versus «utenlandsk» HR-praksis
- Norsk HR-litteratur av nyere dato, det vil si teorier/studier som er tettere forankret i norsk arbeidsliv, selv med økt globalisering som bakteppe. Denne litteraturen kan gi økt innsikt om HR-praksis i Norge, og i hvilken grad særnorske forhold og rammebetingelser har betydning for HR-arbeidet. Referansene er i hovedsak norske.
- Litteratur som sier noe om HRM i en internasjonal kontekst. Mesteparten av slik litteratur er skrevet av amerikanske eller andre utenlandske forskere/ forfattere, men temaet er de siste årene også belyst av norske forskere.

Det er et dilemma at mange teorier innenfor HR-området er svært normative, det vil si at de forfekter én beste praksis på tvers av organisasjoner og land. Jeg har vaktet meg for å legge for stor vekt på denne typen litteratur, da jeg er av den oppfatning at det ikke fins noe fasitsvar på hva HR er. HR er mangfoldig, og hva som er god og «riktig» HR-praksis er avhengig av situasjonen, virksomheten og den konteksten den opererer innenfor. Samtidig indikerer jo min problemstilling at det kanskje fins én «beste» HR-praksis innenfor konteksten av nasjonale grenser. Det er derfor grunn til å se på teorien ut fra (minst) to perspektiver; på den ene siden hva forskning sier om hvilke rammebetingelser og kriterier som er bestemmende for valg av HR-politikk og HR-praksis, herunder nasjonale forhold, og på den andre siden i hvilken grad det har noe for seg å samkjøre HR-praksis på tvers av landegrenser.

2.1 HR i et historisk perspektiv

Et tilbakeblikk på hvordan personalledelse har utviklet seg gjennom tiden kan muligens bidra til å forklare hvorfor ulike perspektiver har oppstått. Riktignok oppsummerer jeg her kun noen hovedtrekk, men disse kan også gi et visst bilde av hvilke faktorer som har hatt betydning for at HR kan ha tatt ulike retninger i forskjellige land/regioner.

HRM som akademisk begrep og eget fagfelt oppsto først på 1980-tallet (Kuvaas & Dysvik, 2016). Organisasjoner og ledelse har imidlertid vært gjenstand for forskning siden begynnelsen av 1900-tallet, og utviklingen av både ledelsesteorier og -praksis må sees i sammenheng med de forskjellige epoker i samfunns, næringslivs- og teknologiutviklingen siden den gang. Det er spesielt tre områder som kan gi et bilde på ledelse av menneskelige ressurser – også historisk sett (Gospel, 2010):

- «work relations» - hvordan arbeidet organiseres og hvordan arbeidskraft anvendes i forhold til teknologi og produksjonssystemer
- «employment relations» - på hvilken måte ulike aspekter ved et ansettelsesforhold blir ivaretatt (rekruttering, opplæring, kompensasjon etc.)
- «industrial relations» - hvordan ansattes røster kan komme til uttrykk gjennom institusjonelle ordninger som medinnflytelse, arbeidskomiteer, fagforeninger og tariff-forhandlinger.

Disse forholdene har kontinuerlig blitt påvirket og endret av en rekke faktorer opp gjennom tiden; herunder teknologisk utvikling, politiske/lovmessige aspekter, markedsmessige forhold (arbeidsmarkedet, etterspørsel/konkurransforhold, finansielle forhold), sosiale faktorer og øvrige forretningsmessige rammebetingelser (Gospel, 2010). Dette er faktorer som til alle tider har variert over landegrensene, og som derfor også har påvirket ledelsesformer og HRM på ulike måter og i nye retninger. Blant annet har tilgangen på arbeidskraft hatt mye å si for maktbalansen mellom arbeidstaker- og arbeidsgiversiden, inkludert også fagforeningenes posisjon.

Allerede på 1890-tallet fikk man både i USA og Europa lover som regulerte ansattes rettigheter og plikter, og i noen grad ble enkelte velferdstiltak etablert i store virksomheter (Mikkelsen & Laudal, 2014). Lønnsnivået ble likevel ansett som den viktigste motivasjonsfaktoren. Utover i 1920-årene ble det gradvis aksept for at den menneskelige faktoren måtte behandles som noe mer enn en økonomisk innsatsfaktor, men utviklingen stagnerte i nedgangstidene etter 1929 –

som i stor grad var preget av nedleggelse og oppsigelser. Da det i USA ble iverksatt en del tiltak for å få fart på økonomien igjen, fremmet fagforeningene krav om kollektive forhandlinger. Mikkelsen & Laudal (2014) viser til at ansatte hadde svak lovbeskyttelse, og at fagforeningene vokste seg sterkere. I den grad virksomhetene hadde en form for personal-funksjon var dennes fremste formål å redusere fagforeningenes innflytelse. Det hevdes at den sterke spenningen mellom HRM-miljøet i USA og fagbevegelsen fortsatt er der i dag (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Videre førte introduksjonen av ny teknologi og masseproduksjon, samt videre raffinering av produksjonssystemer, til nye ledelsesformer (Gospel, 2010). Den andre industrielle revolusjonen innebar at storskala industri og samlebåndproduksjon vokste fram fra tidlig i forrige århundre, blant annet i USA. Det oppsto med dette økt behov for systematisk organisering og styring av arbeidet, og dermed også et ønske fra arbeidsgiverne om å få fram mer informasjon om arbeidsinnsats. Denne utviklingen ble ofte møtt med motstand dersom det var fagforeninger inn i bildet. Videre så åpnet også endringer med hensyn til både eierskap og kontroll i USA og UK fra tidlig i det forrige århundre for mer byråkratisk lederskap.

Sosiale faktorer har også spilt en rolle, blant annet sammensetningen av arbeidsstyrken (Gospel, 2010). Klasseskiller har gradvis blitt dempet gjennom økt levestandard og mer fokus på både sosiale rettigheter og menneskerettigheter, men «management of diversity» er like aktuelt i dag som det har vært tidligere, om enn vi kanskje snakker om et mangfold ut fra andre skillelinjer.

Ser man på politiske og juridiske faktorer, så har det historisk sett vært mindre statlig innblanding med tanke på arbeidsrelaterte forhold i USA og UK enn i en del andre land. Gospel (2010) hevder at myndighetenes intervensjon over tid har tiltatt i de fleste land, men det er nok spesielt Europa som er langt framme på feltet gjennom EU's føringer og regelverk.

Likevel; begrepet HRM dukket opp første gang i USA på 60-tallet, i en periode der ansattes utdanningsnivå økte, og studier konkluderte med at jobbmotivasjon var avhengig av at jobben er tilfredsstillende utformet og interessant (Mikkelsen & Laudal, 2014). Riktignok var personalfunksjonen i større amerikanske virksomheter svært personaladministrativt rettet fra innføringen på 1950-tallet, og den hadde lav status. Først i 1980-årene ble personal-/HRM-funksjonen anerkjent som en strategisk ledelsesfunksjon i USA.

I følge Mikkelsen & Laudal (2014) startet en endring i Norge da Stortinget vedtok en revisjon av arbeidervernloven i 1930 som blant annet styrket vernet mot usaklige oppsigelser. Samtidig hadde Norges Statsbaner på denne tiden vært en foregangsbedrift på personalområdet i flere år. Han som ledet dette arbeidet, Rolf Waaler, var svært opptatt av psykologiske faktorer ved organiseringen av arbeidet, og utga fagbøker i personalforvaltning både i 1935 og 1945 som var til stor inspirasjon innenfor personalområdet i mange år framover. Det som videre var unikt i Norge var det nasjonale samarbeidet mellom LO og NAF fra 1962, som omfattet utprøving av utvidet medvirkning og selvstyrte grupper. Arbeidsforsker Einar Petter Thorsrud var sentral i dette arbeidet, som blant annet resulterte i en rekke «psykologiske jobbkra» som viste til ulike typer preferanser som de ansatte hadde til arbeidet. Denne nye innsikten bidro to år senere til at ansattes rett til representasjon i styret ble tatt inn i aksjeloven, og videre la den grunnlaget for en helt ny arbeidsmiljølov. Denne trådte i kraft i 1977, og lovfestet da retten til et meningsfylt arbeid – i tråd med «human relations»-tankegangen og den sosiotekniske skolen som Thorsrud sto for (Mikkelsen & Laudal, 2014). Arbeidsgivere ble nå pliktig til å forebygge helseplager, inkludert psykososiale helseplager, samt å igangsette nødvendige tiltak for å skape et miljø som oppfyller ansattes krav til variasjon og selvstendighet.

En annen viktig hendelse i norsk arbeidsliv var etableringen av en avtale i 2001 mellom regjeringen og partene i arbeidslivet om et mer inkluderende arbeidsliv (Mikkelsen & Laudal, 2014). Denne fikk også stor betydning for fokus på HRM-området i Norge. Studier i de nordiske landene viser for øvrig til at likestilling er kommet lengre i Norge, og at man har mindre strenge autoritetsrelasjoner og mindre lønnsforskjeller i Norge sammenlignet med de øvrige nordiske landene. Det skjer imidlertid en kontinuerlig endring av rammebetingelsene i Norge også; eksempelvis reformer i offentlig sektor, delprivatisering av store statlige selskaper, finanskrisen, globalisering og teknologiske endringer. Som en konsekvens følger oppkjøp, fusjoner, nedleggelse, nedbemanning og konkurranseutsetting. Mikkelsen & Laudal (2014) hevder at HR på generell basis er tidlig involvert i prosessene, og at fagforeningenes rolle fortsatt er sterk.

Ledelsesfilosofier har med andre ord endret seg over tid, fra ensidig diktering, oppsyn og kontroll med arbeidstakerne, via mer byråkratiske styringsformer til mer selvstyre og ansvar i egen jobb (Gospel, 2010). Fagforeningers rolle og ansattes muligheter for medvirkning har svingt gjennom opp- og nedgangstider, men det er ingen tvil om at motstanden mot fagforeninger har vært spesielt sterk i USA. Riktignok hevdes det at man i land som USA, Frankrike og UK har fått økt grad av involvering og medvirkning på andre måter, men ikke i

den grad at man har etablert samarbeidsutvalg og rett til styrerepresentasjon for ansatte – slik som i Tyskland og andre europeiske land. Det vises til at fagforeninger fortsatt har en sterk posisjon i de skandinaviske landene, noe som blant annet kan forklares ut fra den nordiske modellen – hvor et organisert arbeidsliv og trepartssamarbeidet står sentralt.

2.2 Hva HR handler om

Det finnes ikke én entydig definisjon av HRM (Human Resource Management), og begrepet er i litteraturen forklart ut fra mange ulike perspektiver. Jeg vil her gi et innblikk i noen av disse, da problemstillingen i denne oppgaven nettopp er basert på at det er forskjellige måter å betrakte HR på.

Human Resource Management (HRM) kan eksempelvis oppsummeres slik: «HRM refers to the framework of philosophies, politics, procedures and practices for the management of the relationship that exists between an employer and worker» (Wilton, 2011, s. 3). Her tas det utgangspunkt i selve arbeidsforholdet, og det rammeverket som legges til grunn for å “håndtere” relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. HRM kan imidlertid også betraktes som en egen tilnærming til personalledelse som forventes å ha en rekke positive effekter på organisasjonen, i form av blant annet høy ytelse, lavt fravær, lav turnover og høy kostnads-effektivitet (Paauwe, 2009). Her vises det spesielt til forskning som har fokus på sammenheng mellom HRM og virksomhetens resultater og konkurransevne, herunder hvilke faktorer som kan være viktige for å forklare en slik sammenheng. Mikkelsen og Laudal (2014) underbygger også dette synet i det de betegner HRM som en kritisk faktor for virksomhetens suksess – og at det handler om hvordan man kan lede og engasjere medarbeidere på en slik måte at det bidrar til at bedriften kan nå sine mål.

Et annet perspektiv på Human Resource Management tar utgangspunkt i hvorvidt det er et menneskefokus, et ressursfokus eller et ledelsesfokus som legges til grunn ved utøvelse av HRM (Wilkinson, Bacon, Redman, & Snell, 2009). Menneskefokus handler i stor grad om å ivareta balansegangen mellom medarbeidernes behov opp mot virksomhetens behov. Arbeidstakernes rettigheter og velferd står sterkt, noe vi i senere år også ser eksempler på når det debatteres omkring «job design» og «work-life balance». Likeså anerkjennes involvering og deltakelse både på individnivå og på det kollektive plan, herunder har fagforeninger og tariffavtaler en berettigelse. Nå kan man si at det ligger i HRM-begrepets natur at det nettopp er menneskefokuset (human) som står sterkt. Likevel finner man også tilnærminger innenfor

HRM som i større grad preges av et ressursfokus (resource), det vil si at medarbeiderne primært betraktes som en ressurs som skal prestere og skape resultater (Wilkinson et al., 2009). Her handler det om å sikre evner og motivasjon for å prestere effektivt, med stor vekt på rekruttering og utvelgelse, talentutvikling, opplæring/ kompetanseutvikling, lederutvikling og «performance appraisals» - gjerne knyttet opp mot belønning og incentiver. Ulike former for HR-praksis skal med andre ord sikre at man får mest mulig ut av humankapitalen, og man tilstreber gjerne å legge til grunn universelle «best practice»-modeller. Dette med ledelsesfokus handler mer om HRM som ledelsesfilosofi, herunder hvordan HR-funksjonen i seg selv ledes (Wilkinson et al., 2009). Fokus er blant annet rettet mot hvordan HR-ansvarliges rolle og ansvar har utviklet seg, fra en nokså administrativ og transaksjonsrettet funksjon, til i dag å handle om en mer strategisk rolle som «business partner» der noe av det viktigste er å lede endringsprosesser og bygge organisasjonskultur. Krav til kompetanse og ferdigheter har endret seg tilsvarende.

Den tilnærmingen som har størst fokus på det humane aspektet er kanskje den vi har lettest for å identifisere oss med i Norge, noe jeg vil komme nærmere innpå i kapittel 2.3. Poenget er at det er nærliggende å trekke noen paralleller til begrepet *medarbeiderskap* (Velten, 2008), som også kan representere én måte å tenke HRM på. Denne filosofien har fokus på at den gode arbeidsplassen utvikles i et forpliktende samspill mellom medarbeidere og ledere, noe som betyr at drøfting og dialog står sterkt, men samtidig også gjensidige forpliktelser og ansvar. Medarbeiderskap kan imidlertid neppe betegnes som en ledelsesfilosofi i seg selv, men handler mer om medarbeidernes innstilling til jobben – og det at medarbeiderskap og lederskap må utfylle hverandre. Kanskje kan man heller ikke si at medarbeiderskap har noe med definisjonen av HR å gjøre, men man kan derimot tenke at en forståelse for viktigheten av godt medarbeiderskap er med på å legge premissene for ledelse og et godt HR-arbeid.

En annen teori som også ligger i gråsonen når vi snakker om HRM, men som jeg likevel betrakter som relevant i forhold til et menneskefokus versus ressursfokus, er teori X og Y (McGregor & Johannessen, 1968). Den handler hovedsakelig om to vidt forskjellige menneskesyn og hvordan disse påvirker valg av lederstil, så man kan jo tenke seg at visse grunnleggende antakelser om den menneskelige natur tilsvarende kan ha betydning for hvordan HR utøves i en virksomhet. De to ytterpunktene kan oppsummeres som følger:

- Teori X – lederen mener at mennesket generelt er (medfødt) dovent og egoistisk, uten ambisjoner, uten ønske om ansvar og uten selvdisciplin. Mennesket anses for å være i

mot endringer, og betraktes helst som en motspiller i organisatorisk arbeid. I tråd med denne oppfatningen er det følgelig påkrevd med en relativt autoritær lederstil.

- Teori Y – lederen mener mennesket liker å arbeide, kan utøve selvledelse og identifisere seg med virksomhetens mål. Mennesket er vekst- og utviklingsorientert, og ledelsesformen er mer involverende og noe i retning av ledelse sammen med medarbeiderne. Kanskje finner man her noen fellestrekk med begrepet medarbeiderskap, som beskrevet ovenfor.

Denne teorien eksisterte lenge før Human Resource Management oppsto som eget fagfelt, men kan likevel – som én av mange teorier - bidra til å forklare noen av premissene for at HRM inntar ulike retninger og perspektiver. Dette leder meg inn på nok en betraktning som har vært gjenstand for forskning innen dette feltet; nemlig forpliktelsesbasert versus kontrollorientert HR.

Disse to ulike måtene å beskrive HR på hevdes å ha sin opprinnelse i de såkalte Harvard- og Michigan-skolene (Kuvaas & Dysvik, 2016). Harvard-skolen representerer et humanistisk perspektiv som er opptatt av menneskers behov for utvikling, og som legger til grunn at effektivitet skapes gjennom gode relasjoner mellom medarbeidere og ledere/eiere, samt delegering og medarbeiderinnflytelse. Denne retningen har videre som utgangspunkt at større engasjement og lojalitet også medfører lavere fravær og turnover, og betegnes som *forpliktelsesbasert HR* fordi organisatorisk atferd er basert på tillit og ansvarlighet. Michigan-skolen representerer på den andre siden et økonomisk perspektiv der virksomheten har ett mål for øyet; å skape avkastning for eierne. Her handler det om håndtering av menneskelige ressurser på en økonomisk rasjonell måte, det vil si at effektivitet og resultater søkes oppnådd gjennom kontroll- og incentivsystemer. Retningen betegnes derfor som *kontrollorientert HR*.

Disse to skoleretningene har også sine paralleller i europeisk tradisjon, i det man betegner som *myk* versus *hard* HR (Kuvaas & Dysvik, 2016). Betegnelsene gjenspeiler igjen hvorvidt man har hovedvekten på henholdsvis *human-* eller *resource-*aspektet i sin HR-filosofi. Kort sagt tar myk HR utgangspunkt i at medarbeiderne er «formbare», mens hard HR tilsier at medarbeiderne er ressurser på lik linje med andre innsatsfaktorer (Mikkelsen & Laudal, 2014). Andre begreper som brukes om disse to hovedretningene er faktisk «beste praksis» om forpliktelsesbasert HR, som kontrast til «konvensjonell HR» som ligger nært opp til kontrollorientert HR. Oversikten nedenfor er en kort oppsummering av de to hovedmodellene:

Tabell 1 Kjennetegn ved forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR (Kuvaas & Dysvik, 2016)

Beste praksis HR/forpliktelsesbasert HR	Konvensjonell HR/kontrollorientert HR
Jobbsikkerhet, langsiktige ansettelsesforhold og gode interne karrieremuligheter	Outsourcing, utstrakt bruk av innleid arbeidskraft og fleksible arbeidskontrakter
Svært selektiv rekruttering med vekt på holdninger og væremåte	Satsing på dem med de beste tekniske ferdighetene og/eller eksamenspapirene
Utstrakt satsning på trening og utvikling av alle medarbeiderne. Utviklingsorientert HR	Kjøp av de beste «talentene» og satsing på de beste medarbeiderne. Administrativ HR og informasjonsinnsamling med sikte på beslutninger om lønn, forfremmelse osv.
Konkurransedyktig fastlønn og kollektiv prestasjonsbasert belønning	Betaler de beste veldig godt og individuell prestasjonsbasert belønning
Små statusforskjeller	Store lønns- og statusforskjeller
Langsiktig verdiskapning og oppmerksomhet mot mange ulike interessentgrupper	Verdiskapning på kort sikt. Eierne som eneste interessegruppe.

Når man tar for seg slike idealmodeller eller normative modeller for hva som er effektiv HR, og disse endog er direkte motstridende, kan man undres på hva som bør legges til grunn for valg av den ene eller andre tilnærmingen. Det ligger riktignok noen grunnleggende antakelser knyttet til menneskesyn og ledelse bak disse modellene, som naturligvis vil ha betydning. Samtidig er det som nevnt én av modellene som benevnes som «beste praksis», og hva betyr så det? Kuvaas & Dysvik (2016) hevder på bakgrunn av forskning at forpliktelsesbasert HR er den av modellene som sikrer mest effektiv HR – i betydningen størst organisatorisk effektivitet. Nå må man riktignok anta at det er mange ulike faktorer som er avgjørende for hvilken HR-tilnærming som er mest effektiv i ulike virksomheter, men det hevdes likevel – også basert på en omfattende metaanalyse over makroforskning de siste tiårene – at det er en klar sammenheng mellom forpliktelsesbasert HR på den ene siden og organisatoriske resultater på den andre. Nærmere bestemt har man da sett på sammenhengen mellom en del HR-aktiviteter som kan klassifiseres som forpliktelsesbaserte, og forskjellige indikatorer for organisatorisk effektivitet som for eksempel profitt, produktivitet, markedsandel og børsverdi. Kuvaas og Dysvik (2016) viser til følgende eksempler på HR-aktiviteter som er positivt relatert til organisatorisk effektivitet:

- Prestasjonsbasert belønning i form av kollektive ordninger
- Mer satsing på trening og utvikling enn konkurrentene
- Høyere gjennomsnittlig lønnsnivå enn konkurrentene

- Utstrakt deltakelse og involvering av medarbeidere
- Selektiv rekruttering; stor vekt på holdninger og væremåte i tillegg til øvrige kvalifikasjoner
- Intern rekruttering til lederstillinger
- Langsiktig planlegging av HR-arbeidet
- Fleksible arbeidstidsordninger
- Klageordninger i forbindelse med mobbing og uønskede forhold
- Jobbsikkerhet

Videre vises det til positiv korrelasjon i alle land og regioner, og på tvers av ulike strategier. Det betyr likevel ikke at forpliktelsesbasert HR er en garanti for gode resultater. Dersom en virksomhet har «riktig» strategi, kan imidlertid en slik type HR tilnærming øke sannsynligheten for å lykkes. Videre kan en tenke seg at forpliktelsesbasert HR og gode resultater gjensidig kan forsterke hverandre, både fordi bedre økonomiske resultater kan bidra til å sikre mer motiverte og lojale medarbeidere, og fordi det gir organisasjonen større muligheter til å investere i selektiv rekruttering, kompetanseutvikling etc. - som igjen bør virke positivt på både tilfredshet og resultater. Virksomheter med dårlige økonomiske resultater har ikke samme handlingsrom, og velger kanskje i større grad en kontrollorientert HR-tilnærming for å spare kostnader (Kuvaas & Dysvik, 2016).

I følge Kuvaas og Dysvik (2016) viser altså flere studier en positiv sammenheng mellom forpliktelsesbasert HR-praksis og gode resultater. Slik makroforskning har riktignok både styrker og svakheter, og én utfordring er å få fram de underliggende mekanismene som kan forklare slike sammenhenger. Samtidig er det nærliggende å undres over hvorfor mange virksomheter velger en kontrollorientert HR-tilnærming dersom denne «beviselig» ikke er den mest effektive for å skape resultater.

2.3 HR-praksis i Norge

Problemstillingen i denne oppgaven tar utgangspunkt i at man finner forskjeller i HR-praksis mellom Norge og andre land, og i de foregående delkapitlene har jeg vist til teori som på mange måter bekrefter at det fins ulike måter å se HRM på. Som grunnlag for å undersøke og forstå forskjeller i HR-praksis er det imidlertid interessant å finne ut hva som eventuelt preger HR-politikk og -praksis i Norge, og jeg gjør her en teoretisk tilnærming til dette spørsmålet.

Fra et HR-teoretisk perspektiv er det slik at det ofte generaliseres og forfektes én global «beste praksis», det vil si at det er lite fokus på eventuelle regionale/nasjonale forskjeller. Noe kan man imidlertid finne i teori knyttet til internasjonal HRM, men da refereres det gjerne ikke til Norge men oftest til Norden eller Skandinavia dersom det indikeres geografiske ulikheter. Jeg har i noen grad tatt utgangspunkt i slik litteratur, men har i hovedsak sett på norsk litteratur av nyere dato for å søke svar på dette spørsmålet.

Jeg nevnte i kapittel 2.2 to hovedmodeller innen HR; forpliktelsesbasert HR og kontrollorientert HR, der kontekst og andre forhold kan påvirke hvilken tilnærming som velges. Det påpekes i denne sammenhengen at forpliktelsesbasert HR, som er preget av tillit, investering i egne medarbeidere, samarbeid og langsiktighet, har likhetstrekk med den norske eller nordiske modellen, der grunnpilarene er økonomisk styring, organisert arbeidsliv og offentlig velferd (Kuvaas & Dysvik, 2016). Sentralt står arbeidsmiljøloven, som sikrer ivaretagelse av arbeidstakernes rettigheter og behov, herunder krav til representasjon og medvirkning. Basert på disse rammebetingelsene hevdes det at norske virksomheter i konkurranse med hverandre om både oppdrag og de beste medarbeiderne, sannsynligvis må praktisere enda mer konsistent HR enn i mange andre land, det vil si at de bør ha et system av internt konsistente HR-aktiviteter i retningen forpliktelsesbasert HR. Ettersom studier viser sterke positive sammenhenger mellom forpliktelsesbasert HR og organisatoriske resultater, vil dette også kunne gi norske virksomheter en internasjonal konkurransefordel. Samtidig påpekes det at globaliseringen har ført til at mange norske virksomheter eller datterselskaper av multinasjonale selskaper de siste årene har implementert HR som er av mer kontrollorientert karakter. I lys av evidensbasert forskning omkring den organisatoriske effekten av de to tilnærmingene kan jo dette, isolert sett, framstå som et paradoks.

Det at arbeidstakernes rettigheter og velferd står sterkt i Norge harmonerer også med at hovedvekten ligger på den humanistiske tilnærmingen framfor den ressursbaserte. Involvering og deltakelse er en selvfølge både på individnivå og på det kollektive plan, og fagforeninger anerkjennes som viktige aktører i norsk arbeidsliv. Ifølge tall fra OECD (SSB, 2016) er de nordiske landene ledende når det gjelder andelen arbeidstakere som er organisert i fagforeninger. I 2013 hadde Island størst andel med 85,5 % av alle lønnstakere, mens Norge var landet med lavest organisasjonsgrad i Norden; 52,1 %. Til sammenligning hadde Frankrike og USA relativt lav organisasjonsgrad med henholdsvis 7,7 og 10,8 %. Tre av fire arbeidstakere i Norge var i 2015 tilknyttet en tariffavtale. I praksis betyr dette at HR i norske (og nordiske)

virksomheter i stor grad må tilrettelegge for involvering og medvirkning i tråd med avtale- og lovfestede krav, mens man i en del andre land har få eller ingen tilsvarende føringer.

I kapittel 2.2 nevnte jeg også begrepet medarbeiderskap som ett eksempel på en salgs HR-filosofi som kjennetegnes ved et forpliktende samspill mellom medarbeidere og ledere der drøfting og dialog står sterkt. Medarbeiderskap hevdes å ha oppstått som en konsekvens av den verdiforskyvning som har skjedd i land med stor velstand, det vil si at filosofien har mer utbredelse i Norden enn i de fleste andre industrialiserte land (Velten, 2008). Dette støtter også opp om det som nevnes ovenfor, nemlig at HR-politikken i Norge har mye til felles med forpliktelsesbasert HR og den humanistiske tilnærmingen.

Bortsett fra at dette med involvering og medvirkning antagelig står sterkere i Norge/Norden enn i andre land, så er det grunn til å tro at vektleggingen av det humanistiske aspektet også innebærer andre fellestrekk ved HR-praksis i norske virksomheter. Ett av de områder det pekes på er det vi tradisjonelt har kalt medarbeidersamtaler i Norge, som gjerne har vært mest preget av utvikling – i motsetning til systemer som legger større vekt på måling og evaluering av resultater og prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2016). Norsk HR-praksis på området synes med andre ord å ha vektlagt *utviklende prestasjonsledelse*, som i hovedsak dreier seg om å utvikle medarbeidernes kunnskaper, evner, ferdigheter, holdninger og motivasjon. Det å gi effektive tilbakemeldinger for å fremme læring og utvikling og få det beste ut av hver medarbeider står sentralt i denne tilnærmingen. På den andre siden har vi *administrativ prestasjonsledelse*, som har som hovedformål å måle og evaluere resultater og prestasjoner. Dette som grunnlag for å fatte og begrunne beslutninger om forhold som lønn og incentiver, trenings- og utviklingsbehov, forfremmelser, talentidentifikasjon og oppsigelse. Det er imidlertid ikke sikkert at denne formen for prestasjonsledelse er så fremmed i Norge lenger. Kuvaas & Dysvik (2016) hevder at det i senere år har blitt mer vanlig at norske virksomheter implementerer den typer systemer for «performance management» som praktiseres i nordamerikanske organisasjoner, det vil si en tilnærming med større vekt på måling og evaluering av prestasjoner og resultater. Herunder har det i Norge også blitt stadig mer vanlig med rangering av medarbeidere og tildeling av tallbaserte eller verbale karakterer på individnivå, til tross for at forskere hevder at denne formen for prestasjonsledelse i de fleste tilfeller ikke bidrar til å motivere eller utvikle medarbeidere (Kuvaas & Dysvik, 2016).

En tidligere masterstudie (Juve & Øygarden, 2014) tok for seg globaliseringens påvirkning på HRM-strategier, og denne avdekket at norske bedrifter fremdeles benytter HRM-strategier som

har betydelige likheter med forpliktelsesbasert HRM. Resultatene viste imidlertid at det i Norge har vært en økning i bruk av prestasjonsvurderingssystem i retning kontrollorientert HR, herunder at mange benytter systemet til å fastsette lønn på individnivå. Funnene indikerte at HRM-praksis i norske bedrifter i liten grad konvergerer mot den globale bestepaksisen, men samtidig at bedriftene med amerikansk morselskap overfører HRM-praksis i større grad enn bedriftene med norsk morselskap.

Når det gjelder øvrige HR-anliggender som nevnes i litteraturen hvor Norge skiller seg ut, så er det gjerne praksis som er bestemt av institusjonelle forhold. Man finner eksempelvis høy grad av ansettelsestrygghet, da arbeidsmiljøloven regulerer et sterkt stillingsvern i Norge. Enkelte forskere mener at dette faktisk er en forutsetning for fullt engasjement og forpliktelse fra medarbeideres side, og at ansettelsestrygghet dermed er med på å styrke den psykologiske kontrakten mellom medarbeideren og virksomheten (Mikkelsen, 2014). Videre har vi IA-avtalen, som legger føringer for et inkluderende og integrerende arbeidsliv. Mikkelsen (2014) viser til at denne bidrar til en noe mer nyansert ansettelsespolitikk, og ikke kun et rendyrket talentfokus som man kan finne andre steder. Et annet område som kanskje er bedre ivaretatt i Norge enn i en rekke andre land, er balansen mellom jobb og familie/fritid. Dette skyldes nok delvis våre lovregler for arbeidstid, ferie og permisjoner, men kan også forklares ut fra trekk ved vår kultur. Hofstede (1980) betegner de skandinaviske landene som «feminine» samfunn der de dominerende verdiene er livskvalitet og omsorg for andre, og der livskvalitet blir sett på som suksess. Dette i motsetning til det han kaller maskuline verdier, der suksess gjenspeiler ønsket om å være best.

Én innvending er imidlertid at norsk HR er preget av altfor mye konformitet. Anne Kirah, designantropolog og psykolog med bakgrunn fra både Kina og USA og flere toppjobber i næringslivet, hevder at HR i Norge ikke tør å ta kontroversielle valg (Paal Leveraas, 2017). Man utelukker tverrfaglighet fordi man har en tendens til å ta inn medarbeidere som er lik seg selv fremfor å ansette folk som gjerne utfordrer etablerte sannheter. «Norge er en versting. Her snakker vi om hvor stolte vi er av den flate strukturen. Men det er verre enn hierarkisk lederskap. I et hierarkisk system har man i det minste et kart over terrenget. I en flat struktur opprettholdes makten hos de få som leker sammen i sandkassa bak kulissene. Hvis du ikke er i den sandkassa er det umulig å navigere», hevder Kirah (Paal Leveraas, 2017). På denne bakgrunn uttrykker hun bekymring for utviklingen av næringslivet i Norge.

På den annen side indikerer såkalte megatrender, som er spådd å ha en innvirkning på bedrifter de neste 10-20 årene, at utviklingen ikke går den veien Kirah ønsker. Én av trendene peker i retning en mer fleksibel organisasjonsstruktur der hierarkiet flates ut, slik at dette kan styrke samarbeid, interaksjon og engasjement innad i virksomheten (Falck, 2017). Det hevdes i regi av «Great Place to Work»¹ at slike fleksible modeller krever et tidsriktig tankesett og en tillitsbasert arbeidskultur for å sikre at alle i virksomheten trekker i samme retning, og at det hierarkiske systemet dermed står for fall. Det sies imidlertid lite om hvordan disse megatrendene har blitt til, utover at det bygger på en undersøkelse blant HR-direktørene i store internasjonale selskaper.

2.4 HR i en internasjonal kontekst

Økt globalisering og framveksten av multinasjonale selskaper medfører økende samhandling og gjensidig avhengighet mellom land. Multinasjonale selskaper forvalter ansettelsesforhold i flere land, og med dette har også IHRM etablert seg som eget fagfelt (Lervik & Traavik, 2016).

Personalledelse i en internasjonal kontekst innebærer en rekke aspekter som skal ivaretas og problemstillinger som skal løses på tvers av landegrenser. Det essensielle spørsmålet innen IHRM er hvordan selskapet best kan balansere sin HR-filosofi og -praksis i spenningsfeltet mellom globale og lokale hensyn. Morselskapet vil som regel ønske intern konsistens og standardisering, både for å forenkle og effektivere, og samtidig for å ivareta eget kontroll- og maktbehov. På den annen side er det ubestridt at det finnes vedvarende kulturforskjeller og ulike juridiske, økonomiske og politiske forhold i forskjellige land, noe som gjør at global standardisering ikke nødvendigvis er den beste løsningen (Lervik & Traavik, 2016).

Det hevdes at HRM kanskje er det funksjonsområdet innenfor ledelsesfag som er mest sensitivt for kontekst. I motsetning til områder som regnskap, finans og produksjon, som i begrenset grad påvirkes av nasjonale forskjeller, er HRM tettere knyttet til både menneskene og de rammebetingelser selskapet opererer innenfor.

I følge komparativ forskning er det betydelige kulturelle og institusjonelle forskjeller mellom land (Lervik & Traavik, 2016). Samtidig kan man også erfare likheter mellom land innenfor visse regioner, for eksempel når det gjelder forhold som er gitt av harmonisering av lovverk innenfor EU. På den annen side kan man også finne store forskjeller innenfor enkeltland, slik at

¹ <http://www.greatplacetowork.no/>

det å se kategorisk på forskjeller mellom land nødvendigvis blir en forenkling. Det konkluderes likevel med at denne forenklingen gir mening, da mange av forskjellene som er av betydning for HRM i multinasjonale selskaper gjerne følger landegrensene.

Det kan med andre ord være betydelige forskjeller med hensyn på hvordan land organiserer forretningslivet og hvordan ansatte blir ledet, slik at det sentrale temaet når det gjelder HRM i multinasjonale selskaper (IHRM) ikke bare er overføring av policies og praksis mellom land, men også hvordan «konseptualisere» slike kryssnasjonale forskjeller (Ferner, 2010).

Brewster m.fl. (2016) er opptatt av en tettere integrering av de to hovedretningene av forskning innen internasjonal HRM; komparativ forskning med fokus på forskjeller på tvers av landegrenser på den ene siden, og spørsmålet omkring standardisering – differensiering og overføring av HR-praksis på den andre siden. Det vises til at dette kan bidra til bedre forståelse hos HR-spesialister omkring når og hvorfor globale policies vil være vanskelig og endog uhensiktsmessig å implementere i enkelte sammenhenger, og at slik forskning vil gi ledere et bedre beslutningsunderlag når det gjelder komplekse problemstillinger på personalområdet. Videre pekes det på at et slikt fokus også vil kunne gi lokale ledere bedre innsikt i mekanismene knyttet til import av HR-praksis på tvers av landegrenser, noe som igjen vil være til fordel for de ansatte (Brewster, Mayrhofer, & Smale, 2016).

Kulturelle perspektiver

I følge Ferner (2010) har disse ulikhetene mellom land i utgangspunktet vært forklart ut fra forskjeller i kulturelle verdier – et viktig perspektiv for å rette fokus på utfordringene med «best practice»-modeller. Det underliggende spørsmålet er dermed hvordan multikulturelle organisasjoner bør ledes, og i hvilken grad lokale tilpasninger er nødvendig i forhold til morselskapets kultur og praksis.

Begrepet kultur har en rekke varierende definisjoner, men Hofstedes definisjon benyttes ofte i tilknytning til internasjonal ledelse og HRM; «the collective mental programming of the people in an environment,the programming that is different from that of other groups» (Hofstede, 1980, s. 25). Et lands kultur inkluderer med andre ord felles verdier for hva som er viktig, normer for hva som er passende og hvordan man oppfører seg. Dette er aspekter ved kultur som hevdes å være relativt varig og som overføres mellom generasjoner gjennom oppdragelse, sosialisering og utdanningssystem (Lervik & Traavik, 2016)

Lervik & Traavik (2014) viser i sin litteratur til Hofstedes undersøkelser av betydningen av nasjonalkultur innenfor ledelsesforskning. Forskningen har resultert i fem dimensjoner som kan bidra til å forklare forskjeller i nasjonale kulturer;

- *Individualisme og kollektivism* – hvorvidt folks identitet baseres på individuelle egenskaper eller gruppetilhørighet, og om individets velvære verdsettes over gruppens behov eller vice versa
- *Høy og lav maktavstand* – i hvor stor grad man i et samfunn forventer og godtar forskjeller i makt og status, noe som også vil gjenspeile seg i relasjonen mellom leder og medarbeider
- *Feminitet og maskulinitet* – spiller på verdsetting av omsorg, sosiale relasjoner og likestilling på den feminine siden, versus fokus på konkurranse, selvsikkerhet, materiell belønning og tydeligere kjønnsroller på den maskuline siden.
- *Høy og lav unngåelse av usikkerhet* – i hvilken grad en kultur tåler usikkerhet, eller hvorvidt folket trenger forutsigbarhet
- *Langtidsorientering og korttidsorientering* – hvorvidt et land har fokus på nåtiden eller fremtiden, og i hvilken grad man jobber langsiktig og målrettet for å oppnå resultater, eller om man vektlegger verdier som verdsetter kortsiktige resultater.

Hofstede (1980) har gjennom sin forskning rangert en rekke land på de ulike dimensjonene, og har på bakgrunn av disse studiene stilt store spørsmålstegn ved den universelle gyldigheten av ledelsesteorier, spesielt de teorier som har sin opprinnelse i USA. Han mener at den kulturelle relativiteten i ledelsesteorier har størst betydning for multinasjonale organisasjoner, og at identiske «personnel policies» kan ha svært ulike effekter i forskjellige land. Virksomheten må derfor ha en bevisst strategi om hvorvidt man skal tilpasse HR-praksis til den lokale kulturen i datterselskaper, eller om man skal kreve global standardisering.

Også Wilton (2011) understreker at nasjonal kultur har stor betydning i arbeidslivet, og at de verdier som er akseptable innenfor den konteksten hvor de har blitt til kan føre til store problemer om man prøver å overføre dem «overseas». Følgelig må senior ledere som ønsker å overføre HR-praksis til andre land være svært forsiktige med å påtvinge praksis som går på tvers av nasjonal kultur, da dette innebærer en risiko for å fremmedgjøre og demotivere arbeidsstyrken.

Hofstedes (1980) undersøkelser har blitt kritisert for å ha en del svakheter, blant annet metodevalg og at utvalget hans baserte seg på kun medarbeidere i ett selskap (IBM). En annen undersøkelse, GLOBE-studien (Global leadership and organizational behaviour effectiveness), ble derfor utført senere for å forbedre arbeidet til Hofstede (Lervik & Traavik, 2016). Denne studien konkluderte med ni dimensjoner som skiller forskjellige lands kultur, hvorav disse i stor grad overlappet med Hofstedes dimensjoner. Til tross for at GLOBE på mange måter var en grundigere undersøkelse har det også blitt påpekt svakheter ved denne, og det er Hofstedes forskning som har blitt stående som den dominerende studie og praksis på feltet de senere årene. Formålet med begge undersøkelsene har imidlertid vært å finne ut hvordan man kan forstå og beskrive kultur på nasjonalt nivå, noe som er viktig informasjon for multinasjonale selskaper. Før det vurderes i hvilken grad HR-praksis i morselskapet kan overføres til andre land bør et multinasjonalt selskap ha som utgangspunkt å analysere både forskjeller og likheter mellom hjemlandet og de øvrige lokasjonene (Lervik & Traavik, 2016).

Institusjonelle perspektiver

Det kulturelle perspektivet står fortsatt sterkt, men i senere år har ikke dette vært ansett som en tilstrekkelig forklaring på kryssnasjonale forskjeller, og man har i større grad også pekt på «institusjonelle» perspektiver (Ferner, 2010). Dette handler om å forklare atferdsmessige forskjeller ut fra hvordan økonomien er strukturert innenfor de enkelte nasjonale forretningssystemer, og hvordan formelle og uformelle institusjoner legger premisser for forretningslivet. Eksempelvis kan lovverket ha betydning, samt markedsmessige mekanismer, og ikke minst hvordan arbeidstaker – arbeidsgiver-relasjonen fungerer, herunder fagforeningers rolle og anseelse.

Slike institusjoner kan betraktes som «spilletts regler», og manglende forståelse for slike regler i vertslandet kan gi multinasjonale selskaper et «drawback» i forhold til lokale bedrifter – for eksempel når det gjelder arbeidsrettslige anliggender (Lervik & Traavik, 2016). Man må blant annet ta i betraktning landets styresett, lovverk, økonomiske institusjoner og ikke minst spillereglene knyttet til hvordan arbeidsmarkedet er regulert. Herunder skilles det mellom land som har *liberale markedøkonomier*, som USA, Canada, Storbritannia og Australia, der lovverk og reguleringer legger opp til at det er markedøkonomien som skal råde. Konsekvensen er blant annet lavt vern av arbeidstakernes rettigheter, lav minstelønn og ingen oppmuntring til fagorganisering. Slik finansmarkedene fungerer finner man for øvrig større grad av markedsmessige incentiver som bonus og opsjoner for ledere innenfor liberale

markedsøkonomier. På den annen side har vi det som kalles *koordinerte markedsøkonomier*, som vi finner i for eksempel Japan, Tyskland og land i Nord-Europa. Her har arbeidstakere sterkere stillingsvern, høyere grad av fagorganisering, eventuelt også rett til styrerepresentasjon, noe som betyr en sterkere gjensidig forpliktelse mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I Norge har man i tillegg medbestemmelse nedfelt i Arbeidsmiljøloven, samt det godt etablerte trepartssamarbeidet mellom arbeidstakere, arbeidsgivere og staten (den nordiske modellen).

Andre faktorer av betydning i IHRM

Ovennevnte forskjeller, både kulturelt og institusjonelt, er basert på et rent komparativt perspektiv. Viktig er imidlertid også relasjonen og samspillet mellom hjemland og vertsland, herunder det å forstå de historiske relasjonene og maktforholdet mellom de to landene (Ferner, 2010). Disse forholdene vil også ha betydning ved implementering av HR-praksis i et datterselskap.

Tilsvarende kan man også snakke om maktforholdet mellom mor- og datterselskapet (Lervik & Traavik, 2016); jo høyere eierandel i et deleid datterselskap, desto større innflytelse over HR-beslutninger. Og samtidig; jo mer avhengig datterselskapet er av morselskapets teknologi eller kompetanse, jo lettere tilpasser datterselskapet seg til morselskapets forventninger. Lervik & Traavik (2014) hevder også at graden av standardisering på tvers av landegrensler øker med selskapets økende internasjonale erfaring, både fordi erfaring styrker evnen til å implementere standardiserte HR-systemer og tiltroen til at standardisering medfører gevinster for selskapet.

I multinasjonale selskap kan man egentlig snakke om komplekse strukturer av maktforhold mellom mange aktører; ansatte og deres representanter, ulike ledernivåer og eiere og deres representanter. Alle aktører søker å ivareta sine interesser basert på de sosiale og økonomiske strukturer de opererer innenfor, med hver sine referanserammer når det gjelder institusjonelle spilleregler og ideologiske normer for hva man synes er rasjonelt, rettferdig og normalt. Asymmetriske maktforhold vil eksempelvis gjøre seg gjeldende i beslutningsprosesser relatert til HRM, der ledere som sentrale aktører er «sosialisert» i et helt annet regime enn det som gjelder «mottagende» medarbeidere (Almond, 2011)

I følge Ferner (2010) viser forskning på balansen mellom integrering og differensiering at noen HR-systemer/-praksis er mer kulturelt sensitive enn andre, herunder «performance management» og «compensation and benefits». Det er funnet store variasjoner i hvordan «performance assessment programs» er implementert i ulike land, og det hevdes at vektlegging

av «performance» versus individuell velferd er en av hoveddimensjonene av variasjon innenfor IHRM (Ferner, 2010).

I hvilken grad morselskapet velger å overføre HR-systemer og -praksis til datterselskaper i andre land, og hvilke systemer dette gjelder, er imidlertid avhengig av både motiv og hvilken tilnærming som legges til grunn; en «exportive», «adaptive» eller «integrative» HR-orientering (Ferner, 2010). Det er ingen tvil om at sterke økonomiske stater som USA gjerne står for en tydelig «exportive» orientering, det vil si at amerikanske morselskaper gjennom en «dominans-effekt» distribuerer standardiserte HR-systemer og utøver kontroll over datterselskapers HR i langt større grad enn multinasjonale selskaper i andre land. I denne sammenhengen snakker man gjerne også om «country of origin-effects», som er særlig sterk påvirkning i retning en (antatt) global beste praksis når morselskapet hører hjemme i en dominant stat som USA (Almond, 2011). Ferner (2010) hevder samtidig at forskningen på området har vært nokså «US centric», ettersom man nettopp finner en del multinasjonale organisasjoner med morselskap i USA. Norge nevnes ikke i de studier som er gjort, men andre europeiske land er omfattet, herunder Sverige. En «adaptive» orientering innebærer derimot å la datterselskapet tilpasse sin praksis til den lokale konteksten, mens en «integrative» tilnærming tar utgangspunkt i at de «best» fungerende systemene integreres til et felles world-wide system. Ifølge Ferner (2010) så anser «senior policy makers» både «exportive» og «integrative» strategier, med sin kryssnasjonale formidling av HR-praksis, som en kilde til internasjonalt konkurransefortrinn.

Uansett tilnærming fra morselskapets side er det interessant hvordan datterselskapet tolker og forholder seg til «corporate policies» innenfor sin lokale kontekst. Almond (2011) hevder at det er feil å anta at medarbeidere i utenlandske datterselskaper alltid vil foretrekke sitt hjemlige regime framfor morselskapets, men at det vel så mye handler om hvorvidt det i det hele tatt legges til grunn en involverende lederstil. Almond (2011) påpeker for øvrig at det sårt mangler systematisk forskning på medarbeideres reaksjoner knyttet til erfaringer med å jobbe for utenlandske multinasjonale selskaper.

Pricewaterhouse Coopers konkluderte for noen år siden med at 70 % av alle oppkjøp og fusjoner på tvers av landegrenser er dømt til å mislykkes, fordi man gjerne undervurderer den risiko som er knyttet til strategisk og organisatorisk kompleksitet – og spesielt der organisasjonen består av to eller flere vidt forskjellige kulturer (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2011). Dette handler riktignok ikke kun om HRM, men eksempelvis også forretningsmessige, finansielle og produksjonsrelaterte problemstillinger som ikke uten videre er lett å håndtere på

tvers av svært forskjellige institusjonelle systemer og nasjonale anliggender. Dette sier en del om kompleksiteten knyttet til å ekspandere internasjonalt.

Beste praksis versus beste tilpasning

«Beste praksis» var jeg også innom i kapittel 2.2, og begrepet gjenspeiler troen på at et knippe HRM-praksiser universelt gir bedre resultater enn andre HRM-praksiser (Mikkelsen, 2014). Motsatsen til denne tilnærmingen er «beste tilpasning», som tar utgangspunkt i at HRM må tilpasses virksomhetens strategi, konkurranseforholdene i markedet og de institusjonelle anliggender i omgivelsene.

Det er gjort studier som tar for seg læring av «best practice» på tvers av landegrenser. En av disse baseres på undersøkelser blant 232 HR-sjefer i de største selskapene i USA, Japan og Tyskland – både for å finne ut hvordan de respektive lands «HR-modeller» kan karakteriseres, og hvor det enkelte land henter inspirasjon fra blant de andre to nasjonenes HR-praksis (Pudelko, 2005).

Studien tar på mange måter utgangspunkt i at det finnes én universell beste praksis, og at økt konkurranse og globalisering tilsier et økende behov for å lære og tilpasse seg den praksis som benyttes av de aktører som lykkes best. Ikke overraskende hevdes det at det er de økonomisk avanserte landene som leder an denne utviklingen, med USA i spissen. De som følger etter tilstreber å kopiere denne praksisen slik at man i realiteten snakker om en konvergens av ledelsessystemer på tvers av landegrenser. Det reises ingen tvil om at den amerikanske økonomiens dominans legger føringer og forventninger om at det er her man finner «den beste praksis», implisitt også at her legges premissene for det som resten av verden skal kopiere. I dette perspektivet kan HR betraktes som driver av konvergens (Pudelko, 2005).

Samtidig er det ofte blitt stilt spørsmål ved om den amerikanske HRM-modellen egentlig er så lett overførbar til europeiske forhold. Den amerikanske modellen er i stor grad basert på individualisme og markedsdrevne verdier, mens man i Europa har et arbeidsliv som gjerne kjennetegnes ved kollektivism og regulerte rammebetingelser. Også når det gjelder for eksempel japansk forretningsliv, tuftet på verdier der respekt for mennesker står sterkt og et mål om utvikling av menneskelige ressurser, vil den amerikanske HRM-modellen på mange måter blir ansett for å representere det stikk motsatte. Så, man finner også teoretikere som forfekter «the divergence school», og som vektlegger forankringen av nasjonale ledelsessystemer innenfor konteksten av kulturelle og institusjonelle faktorer. I følge Pudelko (2005) innvendes det imidlertid at denne retningen har en tendens til å reprodusere «det eneste

rette tankesettet» innenfor sin kontekst, mens man i liten grad er opptatt av å åpne for kryssnasjonal konvergens når det gjelder ledelsesprosesser. Med andre ord strides teoretikerne i synet på konvergens versus divergens av ledessystemer på tvers av landegrenser.

Det essensielle spørsmålet i undersøkelsen (Pudelko, 2005) var imidlertid om kryss-nasjonal tilegnelse av «beste praksis» kan hjelpe HR-sjefer med å forbedre konkurranseevnen til deres egen HR-modell, men det framkom intet entydig svar på dette. Konklusjonen var blant annet at det ikke nødvendigvis handler om å lære av «beste praksis», men heller å hente inspirasjon fra andre HR-modeller innenfor rammen av det som er mulig. Dette betyr blant annet at man ikke kommer utenom hensynet til den lokale konteksten, og at det å åpne for mangfold i den kryss-nasjonale læringsprosessen synes mer hensiktsmessig enn å tilstrebe «den ene riktige praksisen». Én av konklusjonene som følge av dette er at man også trenger økt innsikt i lederes kunnskap om andre lands ledelsesmodeller, hvilke oppfatninger som råder og hvordan disse oppfatningene blir til – herunder multinasjonale selskapers rolle i denne sammenhengen.

I tråd med denne konklusjonen hevder også Ferner (2010) at man ser en økende interesse for å studere multinasjonale selskaper som arenaer for «cross-national organisational learning», i motsetning til at tidligere studier stort sett har hatt fokus på *overføring* av HR-praksis. Dette fordrer imidlertid at multinasjonale selskaper i økt grad kan fungere som integrerte nettverk framfor top-down hierarkier, slik at kunnskap, herunder HR-praksis, kan «flyte» i alle retninger - også fra datterselskap til morselskap. Almond (2011) er også tydelig på at man ikke skal utelukke at datterselskap kan ha utviklet «successful HR» som med fordel kan flyte oppover i organisasjonen og internasjonaleses, såkalt «reverse diffusion». Hvorvidt dette faktisk skjer hevdes imidlertid å være avhengig av en rekke eksterne og interne faktorer, hvorav maktforholdet mellom partene er én av disse (Ferner, 2010).

2.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet belyst at det finnes ulike syn på hvordan mennesker i en organisasjon bør ledes, og dermed flere måter å se HRM på. Spesielt er det to hovedperspektiver som gjør seg gjeldende - basert på hvorvidt man legger et menneskefokus eller et ressursfokus til grunn. Disse motsetningene eller ytterpunktene gjenspeiler seg også i flere andre tilnærminger til HR; som for eksempel forpliktelsesbasert versus kontrollorientert HR, myk versus hard HR og teori Y- versus teori X-ledere. Alle har de mange likhetstrekk med det humanistiske perspektivet

(Human) på den ene siden, og betraktningen av mennesket som en ressurs og innsatsfaktor (Resource) på den andre siden.

Spørsmålet er hva som avgjør hvilken tilnærming som gjelder. Her er det mange forhold som spiller inn, men det er ingen tvil om at de ulike perspektivene bygger på noen grunnleggende forskjellige antakelser om den menneskelige natur. Jeg har ut fra dette sett på hvordan ledelsesfilosofier har endret seg over tid, og noen av de faktorer som har hatt betydning for denne utviklingen. Her nevnes blant annet den teknologiske utvikling, tilgangen på arbeidskraft, sosiale forhold, kulturelle aspekter og politiske/lovmessige (institusjonelle) forhold. Dette er faktorer som til alle tider har variert over landegrensene, og som dermed også kan bidra til å forklare hvorfor HR har tatt ulike retninger i forskjellige land. Norge har i så måte hatt en utvikling der «human relations»-perspektivet har stått sterkt. Viktigheten av psykologiske jobbkrav og en meningsfylt jobb for arbeidstakerne fikk tidlig rotfeste i norsk arbeidsliv, og dette la også grunnlaget for utstrakt medvirkning og involvering basert på Arbeidsmiljøloven, trepartssamarbeidet, IA-avtalen og en forholdsvis høy andel av fagorganiserte.

I lys av den økte globaliseringen og framveksten av multinasjonale selskaper blir det imidlertid mer synlig at det kan være store kryssnasjonale forskjeller i HR-tilnærmingen mellom land. De ulike tilnærmingene kan som nevnt forklares ut fra blant annet kulturelle og institusjonelle faktorer, men også ut fra maktforholdet mellom de to landene og organisasjonene. I følge teorien har utenlandske morselskaper ofte en tendens til å ville standardisere HR-praksis globalt, og da gjennom å «eksportere» sin egen «beste praksis» uten å hensynte lokale tilpasninger. Det er derfor grunn til å anta at også virksomheter i Norge med utenlandsk eierskap opplever utfordringer i møtet med morselskapets HR-praksis - spesielt dersom den norske enheten har liten grad av selvstyre. Dette ønsker jeg å få bekreftet eller avkreftet gjennom den empiriske studien.

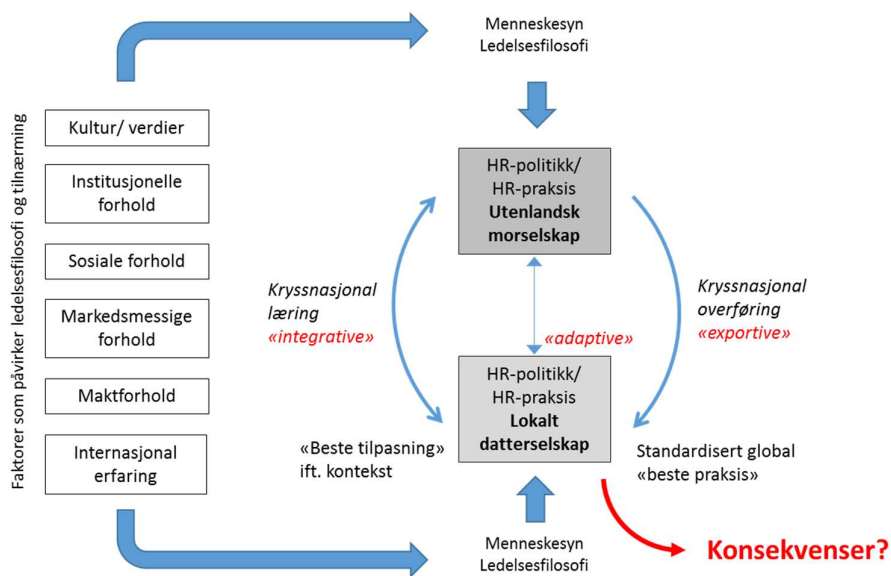
Deler av litteraturen underbygger at det fins en beste praksis innen HR, slik som at et knippe praksiser som kan relateres til forpliktelsesbasert «beviselig» gir størst organisatorisk effektivitet (Kuvaas & Dysvik, 2016). Samtidig har jeg også referert til forskning som viser at «den ene rette praksisen» neppe er formålstjenlig, og at man ikke kommer utenom å ta hensyn til den lokale konteksten. Pudelko (2005) konkluderer med at man heller bør åpne for mangfold i den kryss-nasjonale læringsprosessen. Dette betyr igjen at multinasjonale selskaper bør ha som utgangspunkt å analysere både forskjeller og likheter mellom hjemlandet og de øvrige

lokasjonene før det vurderes om HR-praksis i morselskapet kan overføres til andre land. Hvorvidt slik kryss-nasjonal læring og analyse faktisk skjer i praksis vil jeg belyse nærmere i empiri-delen av denne oppgaven.

Viktigheten av «beste tilpasning» er med andre ord også framtrødende. I den litteraturen jeg har gjennomgått har jeg imidlertid ikke funnet noe om hvilke konsekvenser det kan ha dersom virksomheter «påtvinges» HR-praksis som ikke er tilpasset den lokale konteksten. Dette er en sentral del av temaet for denne oppgaven, og noe som jeg da forsøker å finne svar på gjennom mine undersøkelser.

Det jeg gjennom litteratur-gjennomgangen *har* funnet når det gjelder forholdet mellom forskjellige lands HR-praksis, er at dette handler om flere faktorer og komplekse mekanismer som har utviklet seg over tid. Disse faktorene kan antas å ha en innvirkning på hvilket menneskesyn som råder og dermed hvilken ledelsesfilosofi som legges til grunn, hvorav noen av disse oppfatningene og verdiene er forankret i den nasjonale kulturen, og noen er relatert til forhold i den enkelte virksomhet. Oppfatninger omkring menneskesyn og ledelsesfilosofi legger igjen føringer for HR-politikken og dermed ønsket HR-praksis på den enkelte lokasjon.

Videre har jeg vært inne på at møtet mellom lokal (norsk) og global (utenlandsk) HR-praksis kan skje på flere vis; avhengig av hvilken tilnærming morselskapet velger. Jeg har forsøkt å illustrere og forenkle noen av disse sammenhengene i følgende figur:



Figur 2 Påvirkning på HR-praksis i mor- og datterselskap

Noen av de faktorer som må antas å påvirke ledelsesfilosofi og tilnærming kan med andre ord ha utviklet seg forskjellig i ulike land, hvilket betyr at rådende menneskesyn (for eksempel med vekt på Human- og/eller Resource-perspektivet) og ledelsesfilosofi kan arte seg forskjellig i morselskapet og lokalt. Hva ulikt syn på HR medfører i praksis er blant annet avhengig av den tilnærming morselskapet velger for integrering av HR-praksis. Derav et spørsmålstegn når det kommer til konsekvenser for datterselskapet. Da tenker jeg i hovedsak på det jeg kaller for *organisasjonsmessige* konsekvenser, det vil si hvordan folk, prosesser og det indre liv i organisasjonen lokalt påvirkes av brytningen mellom norsk og utenlandsk HR-praksis.

For å belyse hva som skjer når HR-praksis i Norge møter utenlandsk HR-praksis vil jeg, basert på denne teorigjennomgangen, se nærmere på *hva* eventuelle forskjeller består i, *hvorfor* disse har oppstått og *hvordan* disse virker inn på organisasjonen. Herav avledes følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke forskjeller og likheter kan identifiseres mellom norsk og utenlandsk HR-praksis?
- 2) Hvilke faktorer påvirker filosofi/tankesett, innhold og praksis?
- 3) Hvilke konsekvenser kan det ha dersom mor- og datterselskap har ulikt syn på hva som er god HR-praksis?

Disse spørsmålene vil være sentrale som utgangspunkt for datainnsamlingen, analysen og drøftingen, og jeg har derfor også valgt å strukturere empiri- og drøftingskapitlene på grunnlag av disse.

3 METODE

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvilken undersøkelsesmetode jeg har lagt til grunn i denne oppgaven, samt bakgrunnen for de valg jeg har gjort. Utgangspunktet er at det er metoder, sammen med teori, som er redskapene til å undersøke materiale (empiri) med eller til å drøfte med (Rienecker, Stray Jørgensen, Skov, & Landaas, 2013).

Jeg vil innledningsvis kort beskrive min rolle og forforståelse, før jeg presenterer forskningsdesign, datainnsamling- og analyse. Herunder inngår informasjon om informantene og de selskapene de representerer. Til slutt i kapitlet vil jeg reflektere omkring undersøkelsens og resultatenes troverdighet.

3.1 Egen rolle og forforståelse

Jeg har som nevnt en personlig interesse som bakgrunn for valg av dette temaet, ettersom jeg i et tidligere arbeidsforhold erfarte nettopp hvordan norsk HR-praksis ble utfordret i møte med utenlandsk HR-praksis. Jeg jobbet den gang som HR Manager i den norske delen av et amerikansk selskap med flere tusen ansatte, hvorav drøyt 200 ansatte i Norge. Jeg har derfor en viss forforståelse, basert på hva jeg selv opplevde som krevende og utfordrende i tilknytning til ulikt syn på HR i et multinasjonalt selskap.

I dette selskapet var det global standardisering av HR-praksis som gjaldt, uten hensyn til lokal kontekst som kultur og lovverk. Den norske enheten var teknologisk meget viktig for konsernet, men når det kom til HR-praksis hadde man svært lite handlefrihet lokalt. Globale prosesser, prosedyrer og systemer ble innført på detaljnivå, og morselskapets kontrollbehov medførte utstrakt rapportering og byråkrati. Lønnsvilkår og goder («compensation & benefits»), prestasjonsvurderinger («performance appraisal»-prosessen), lønnsoppgjør, rekrutteringsprosessen etc. var fastlagt, basert på amerikansk arbeids- og ledelseskultur. En av utfordringene knyttet til dette var at arbeidsmarkedet i USA og Norge var totalt forskjellig på dette tidspunktet; med stor arbeidsledighet i USA, mens det i Norge var veldig knapphet på den kompetansen selskapet var avhengig av. Lokalt forankrede rekrutteringsprosesser samt konkurransedyktig lønn og betingelser var derfor av stor betydning for den norske delen av selskapet, men direktiver fra morselskapet gjorde dette vanskelig. For øvrig var det liten forståelse for norske «spilleregler», der informasjon, involvering og drøfting står sentralt, og man møtte fra USA et gjennomgående negativt syn på fagforeninger. Det å være lojal mot

«corporate policies» og samtidig skulle opprettholde egen integritet og tillit blant norske kollegaer opplevde jeg som en krevende øvelse.

Det er ingen tvil om at egen bakgrunn har påvirket valg av tema for denne oppgaven, noe som selvsagt kan medføre en fare for ensidige synspunkter. Jeg har derfor løpende reflektert omkring dette og har vært opptatt av å utfordre egen forforståelse. Samtidig ligger disse erfaringene 7 – 8 år tilbake i tid, jeg har fått det hele på avstand, og stiller nå med åpen nysgjerrighet omkring temaet. Jeg har i senere år jobbet som HR-sjef i en norsk entreprenør-virksomhet, og har i denne rollen ikke hatt befatning med den typen problematikk som oppgaven omhandler. Jeg er imidlertid generelt interessert i og opptatt av HR som fagfelt, og tenker at jeg her får sjansen til å belyse ulike aspekter ved faget, herunder hvilke faktorer som er bestemmende for filosofi/tankesett, innhold og praksis.

Som nevnt innledningsvis er jeg heller ikke opptatt av å belyse problemstillingen kun i en norsk versus amerikansk kontekst, selv om det er der jeg gjort mine egne erfaringer. Jeg ønsker en bredere tilnærming, i den forstand at det er like interessant å undersøke hvorvidt man finner ulikt syn på HR i virksomheter med for eksempel tysk eller svensk eierskap. Ut fra dette vil jeg, til tross for at det strategiske utvalget er begrenset, undersøke om det er mulig å indikere om praksis og tilnærming i selskaper med europeisk eierskap skiller seg fra praksis og tilnærming i amerikanske selskaper.

3.2 Forskningsdesign/-strategi

For å undersøke dette fenomenet nærmere har jeg valgt et deskriptivt forskningsdesign (Ghauri & Grønhaug, 2010). Problemstillingen er strukturert og godt forstått med en klar tilknytning til etablert teori, og bakgrunnen for forskningen vil da være å beskrive bestemte egenskaper ved et fenomen. Det betyr i denne oppgaven en kartlegging av holdninger og praksis innen HR-feltet i Norge – primært i multinasjonale selskaper, sammenholdt med hvordan norske HR-ledere opplever HR-politikk og -praksis slik det arter seg fra det utenlandske hovedkontoret. I den grad jeg søker forklaringer og løsninger er dette en del av drøftingsdelen, men det er kartlegging og innsikt som er hovedformålet med studien. I dette ligger en bestrebelse etter å forstå meningen med dette fenomenet, noe som igjen må sees i lys av den konteksten der meningen skapes.

Analysen vil i hovedsak være deduktiv eller teori- og hypotesedrevet, i den forstand at den har til intensjon å prøve ut allerede etablert teori. Sagt på en annen måte; en utledning der generelle påstander (hypoteser) testes ved hjelp av empiriske data (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Jeg vil imidlertid veksle noe mellom en deduktiv og induktiv tilnærming, i den hensikt å kunne se om jeg kan videreutvikle deler av eksisterende teori. Induktiv betyr med andre ord å finne fram til generelle mønstre som kan gjøres til teorier eller generell begreper (Johannessen et al., 2011). Eksempelvis har jeg ikke funnet teori som tar for seg de organisasjonsmessige konsekvensene av å måtte implementere en HR-filosofi som ikke er tilpasset konteksten til virksomheten. Denne delen vil derfor være mer induktivt rettet, eller empiridrevet, det vil si at jeg kanskje kan tilføre ny innsikt utover det etablerte.

3.3 Datainnsamling

For datainnsamling knyttet til min problemstilling har jeg valgt kvalitativ metode, det vil si intervjuer med et strategisk utvalg personer som sitter sentralt i slike virksomheter som jeg omtaler. En kvantitativ studie kunne riktignok ha bidratt med mer målbare og sammenlignbare data på tvers av de selskapene som inngår i studien, i den grad man kan telle opp fenomener eller kartlegge utbredelse (Johannessen et al., 2011). Den typen informasjon jeg søker må imidlertid kunne uttrykkes i ord og ikke i tall, så jeg anser en kvantitativ undersøkelse som mindre hensiktsmessig for formålet. Metode er også basert på at antall informanter er relativt begrenset.

Videre finner jeg det relevant å vise til flere aspekter som Tjora (2017) trekker fram med tanke på hvordan kvalitativ forskning skiller seg fra kvantitativ forskning. Blant annet dette med vektlegging av forståelse framfor forklaring, og nærhet til dem man forsker «på» - som jeg mener er av stor betydning for denne empiriske undersøkelsen. God dialog og tillit er en forutsetning for åpenhet og refleksjon fra informantenes side, noe som igjen kan bidra til økt forståelse og innsikt. Herunder er det også sentralt for denne oppgaven at «... de kvalitative studiene gjerne forholder seg til et fortolkende paradigme, ofte med fokus på informantenes opplevelse og meningsdanning, og hva slags konsekvenser meninger har» (Tjora, 2017, s. 24).

Som informanter har jeg valgt å kontakte HR-ansvarlige i den norske delen av ulike multi-nasjonale virksomheter, der hovedkontoret ligger utenfor Norge (se kapittel 3.4 nedenfor). Blant de utvalgte virksomhetene er det tre med europeisk eierskap (svensk, irsk og tysk), to med amerikansk eierskap og ett med amerikanske/canadiske eiere.

Datainnsamlingen foregår som nevnt gjennom intervjuer, basert på en intervjuguide som har flere formål. Denne skal selvsagt sikre at de spørsmål som er relevant for problemstillingen blir stilt, og at dette så langt som mulig bidrar til at alle intervjuene gjennomføres på lik måte. Intervjuguiden skal samtidig være et verktøy som bidrar til at intervjusituasjonen blir lærerik og behagelig for begge parter, og at forskningsetiske retningslinjer overholdes.

For å sikre mest mulig åpenhet fra informantenes side vil de aktuelle virksomhetene og informantene anonymiseres. Jeg knytter noen få overordnede faktaopplysninger til selskapene samlet, men i oppgaven oppgis det ingen informasjon som gjør at det enkelte selskap kan identifiseres. Prosjektet er meldt inn til og godkjent av NSD/Personvernombudet for forskning (NSD, 2017) når det gjelder innsamling, håndtering, lagring og sletting av datamateriale. Herunder fikk også samtlige informanter skriftlig invitasjon og redegjørelse vedrørende deltakelse i prosjektet, ønsket om å gjøre lydopptak under intervjuet og muligheten for å trekke sitt samtykke. Alle de seks HR-ansvarlige svarte bekreftende på mail at de stilte seg positiv til å delta i studien.

Selve intervjuene har jeg bevisst valgt å gjennomføre på arbeidsplassen til den enkelte informant. Dette både av praktiske hensyn, for å «stjele» minst mulig av den enkeltes tid, og fordi refleksjoner over egne erfaringer og meninger omkring ledelse og HR i egen bedrift kanskje best skjer «på hjemmebane». Jeg har forsøkt å skape en situasjon for en relativt fri samtale, dog styrt av noen overordnede spørsmål basert på en intervjuguide. Utgangspunktet har vært å forstå «verden» fra informantens ståsted, det vil si hvordan informantene skaper mening og en forståelse av sin virkelighet. Videre har det stått sentralt å utforske nyansene i informantens opplevelser og erfaringer. Alt som framkommer er imidlertid utelukkende basert på informantens subjektivitet, og det vil alltid være ulikt hva hver informant vektlegger.

Jeg valgte som nevnt å gjennomføre lydopptak for selv å kunne konsentrere meg om samtalen fremfor å gjøre notater, og for å få med meg flest mulig beskrivelser, eksempler og refleksjoner inn i det empiriske grunnlaget. Fire av de seks lydopptakene tok ca. 50 minutter, mens ett var noe kortere og ett var på hele 1 time og 26 minutter. Variasjonene tilskrives både den tidsrammen som var til rådighet, og ulike nivå av detaljeringsgrad, eksemplifisering etc.

3.4 Informantene

Grunnen til at jeg har valgt HR-ansvarlige som informanter er at jeg, basert på egne erfaringer, tror at det er denne rollen som er mest utsatt og krevende i forhold til å skulle forvalte en HR-politikk som styres fra det utenlandske hovedkontoret. Jeg tror videre at det er HR-ansvarlige

selv som er best i stand til å beskrive både «norsk HR-praksis», og hva som skiller denne fra «utenlandsk HR-praksis».

Jeg kunne naturligvis også henvendt meg til toppleder eller andre i ledergruppen i den norske delen av virksomheten, med tanke på å få et mer nyansert bilde av situasjonen. Informanter i denne kategorien ville antagelig ha vært mer krevende i forhold til tilgjengelighet, i tillegg til at denne gruppen muligens også ville være mer forsiktig med å omtale forhold ved morselskapet/hovedkontoret på grunn av lojalitetshensyn.

Med norske HR-ansvarlige som informanter er det imidlertid svært viktig å understreke at problemstillingen, og de resultater som framkommer, vil være sett med norske øyne. Her hadde det selvsagt også vært både mulig og interessant å gjøre undersøkelser blant for eksempel HR-ansvarlige ved de utenlandske hovedkontorene, for å belyse problemstillingen fra to sider, men det ville i så fall ha vært svært krevende med tanke på omfang, tidsbruk, tilgjengelighet og den rent praktiske gjennomføringen. Jeg har derfor valgt bort denne muligheten, men er samtidig tydelig på at resultatene/empirien må leses med dette for øyet.

Informantene omtaler jeg for enkelthets skyld som HR-ansvarlige, mens de formelt har litt ulike stillingstitler som for eksempel HR-direktør, HR-sjef, HR Business Partner etc. Utvelgelsen er dels basert på geografisk tilgjengelighet, dels ønsket om en balansert sammensetning av representanter fra europeiske og amerikanske selskaper, og dels bruk av eget nettverk. Tre av informantene hadde jeg perifert kjennskap til, én kjente jeg gjennom et faglig nettverk, mens de to øvrige hadde jeg aldri møtt eller snakket med tidligere.

Informantene er gitt benevnelsen HRA (HR-ansvarlig) 1 – 6, med en bokstav til slutt som angir nasjonaliteten (eierskapets og morselskapets nasjonale tilhørighet) til det multinasjonale selskapet de representerer:

HRA1-I	Representerer et irsk -eid multinasjonalt selskap
HRA2-S	Representerer et svensk -eid multinasjonalt selskap
HRA3-T	Representerer et tysk -eid multinasjonalt selskap
HRA4-A	Representerer et amerikansk -eid multinasjonalt selskap
HRA5-A	Representerer et amerikansk -eid multinasjonalt selskap
HRA6-A	Representerer et amerikansk/canadisk eid multinasjonalt selskap, men omtales videre som amerikansk

For å sikre informantenes anonymitet har jeg som nevnt valgt å ikke oppgi særlig kjennetegn for det enkelte selskap eller om den enkelte informant. I den grad et stikkord kunne ha avslørt hvilket selskap det er snakk om, ville man implisitt også kunne ha identifisert den enkelte informant. Følgende kan imidlertid opplyses om de multinasjonale selskapene samlet sett:

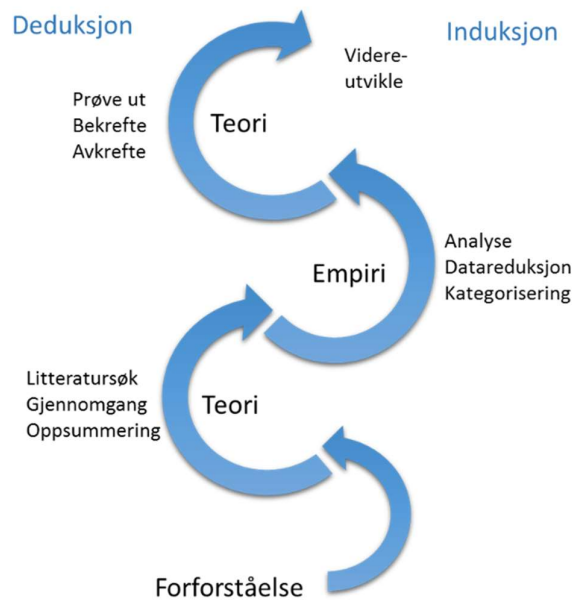
- Alle de seks selskapene er teknologirettet, og alle har en egen produksjonsenhet og/eller forskning & utvikling i Norge
- Antall ansatte i de respektive datterselskaper i Norge varierer fra ca. 100 til ca. 2000, mens antall ansatte globalt er fra 8.000 og opp til nærmere 300.000.
- Samtlige av selskapene har hatt utenlandske eiere i minst 8 år.
- To av de norske enhetene ble etablert som datterselskaper i multinasjonale konsern, mens fire av de norske enhetene opprinnelig var norsk-eid og har blitt kjøpt opp av utenlandske aktører
- Informantenes ansettelsestid i de respektive selskap varierer fra 2 til 16 år.

I og med at det er norske HR-ansvarlige som er informanter, hvorav alle også har tidligere erfaring med HR-arbeid i norsk arbeidsliv, vil det nødvendigvis være den enkeltes oppfatning av «vanlig» norsk HR-praksis som er referansepunktet eller sammenligningsgrunnlaget når man snakker om HR i en internasjonal kontekst.

3.5 Analyse av data

Empirien skal tolkes og fremstilles på systematisk måte, med utgangspunkt i atskillige sider med transkriberte intervjuer. «En analyse deler et tema, en tekst, en case, et materiale og så videre systematisk opp i komponenter» (Rienecker et al., 2013, s. 221). Analysen kan også innebære å finne den bakenforliggende meningen, det vil si å komme fram til en tolkning.

Som nevnt har jeg lagt til grunn en veksling mellom deduktiv og induktiv tilnærming i denne oppgaven, som jeg i grove trekk har valgt å illustrere som følger:



Figur 3 Illustrasjon av egen prosess, med deduktiv versus induktiv tilnærming

I det første steget i analysefasen har jeg forsøkt å løsrive meg fra forforståelsen, teorien, forskningsspørsmålene og intervjuguiden, for å se hva informasjonen og svarene fra informantene egentlig handler om. Med en slik induktiv tilnærming og et «helikopterblikk» på empirien kan man kanskje oppdage noe som overrasker, finne fellestrekk og variasjoner og gjøre noen antakelser om sammenhenger. En helt uavhengig analyse blir det selvsagt ikke, men en god øvelse i å utforske empirien med «nye øyne».

Videre er utfordringen å trekke ut all informasjon som er relevant, det vil si *datareduksjon* (Johannessen et al., 2011), for så å kategorisere denne informasjonen. Datamengden er stor, den inneholder mange eksempler som underbygger synspunkter og meninger, og det er krevende å sortere. Jeg så fort at man ikke nødvendigvis får et fullstendig bilde av et fenomen ved å oppsummere spørsmål for spørsmål, og svar for svar, da informantene kunne berøre samme tema på flere steder i løpet av samtalen – og med ulike innfallsvinkler. I hovedsak har jeg derfor, uavhengig av forskningsspørsmålene og intervjuguiden, valgt en tilnærming der jeg har sett på alle fellestrekk på tvers intervjuene, men også eventuelle avvik fra disse og ulike nyanser. Det er utført søking på gjennomgående stikkord, som for eksempel *tillit*, *fagforeninger*, *tillitsvalgte*, *medvirkning*, *byråkrati*, *prosedyrer*, *kultur* og så videre, noe som i grove trekk representerer en tverrsnittsbasert eller kategoribasert inndeling av data (Johannessen et al., 2011). Jeg har imidlertid også søkt å finne all relevant empiri som er

knyttet til for eksempel institusjonelle forhold, det vil si en mer kontekstuell dataorganisering. I tillegg har jeg benyttet tabeller for å sortere og samle alle sitater som kunne være knyttet til ett og samme fenomen, for deretter å skrelle av de som representerte gjentakelser eller mer «perifere» utsagn.

Jeg står dermed igjen med noen kategorier av indikasjoner, antakelser og sammenfatninger av empirien som er induktivt utledet, som jeg så knytter opp mot hvert av de tre forsknings-spørsmålene. I stedet for å presentere empirien i ett sammenhengende kapittel, har jeg valgt å etablere ett kapittel for hvert forskningsspørsmål – der empiri og drøfting følger etter hverandre. Dette fordi det vil gjøre det lettere å holde tråden og fokus på hvert deltema, og samtidig sikre at man kan gå tilstrekkelig i dybden på hvert spørsmål.

Analyse og fortolkning glir vanligvis over i hverandre i kvalitative studier, men noen forskjeller er det (Johannessen et al., 2011). Mens man kan si at analyse er å dele opp noe i biter eller elementer og å finne et mønster i datamaterialet, så handler tolkningen om å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng og få tak i mening som ikke ligger i dagen. Dette gjør man blant annet ved å se på funnene i lys av relevant teori. I min oppgave kan man si at tolkningen dels skjer i de delkapitler som presenterer empirien, og dels i de delkapitler jeg har kalt *drøfting* under hvert av de tre neste kapitlene. «En drøfting belyser et tema ved å sette ulike synspunkter og argumenter fra flere hold opp mot hverandre, gjerne med det formål å nå fram til et nytt synspunkt gjennom kombinasjon og syntese» (Rienecker et al., 2013, s. 222). Det er først og fremst i denne drøftingsdelen jeg trekker inn relevant teori fra kapittel 0. Teorien er relativt dekkende for mange av de områdene jeg undersøker, og selve utprøvingen av etablert teori representerer da en deduktiv eller teoridrevet tilnærming. En eventuell tilføring av ny innsikt og videreutvikling av teorien beveger seg inn i det induktive feltet.

3.6 Troverdighet

Det er gjerne tre kvalitetskriterier som benyttes i tilknytning til kvalitativ forskning; pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2017). Dette er indikatorer som kan si noe om kvaliteten på forskningen – hva gjelder både gjennomføring og presentasjon av studien.

Pålitelighet eller reliabilitet handler om intern logikk og sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet, og i hvilken grad studier kan oppnå tilnærmet samme resultat ved gjentatte målinger (Tjora, 2017). Johannessen et al. (2011) hevder riktignok at krav om reliabilitet er

mindre hensiktsmessig i kvalitative studier, blant annet fordi det er samtalen som styrer data-innsamlingen, og at det på grunn av kontekst og andre faktorer vil være umulig å duplisere en kvalitativ forskers forskning. Jeg vil likevel nevne tre sentrale temaer som jeg mener er relevant i forhold til påliteligheten i min studie; min egen rolle og forforståelse, hvordan informantene har blitt valgt ut, og hvordan analysen er gjennomført og utvelgelsen av sitater.

Som tidligere nevnt har jeg en personlig interesse for det forskningstemaet jeg har valgt, og jeg har derfor lagt vekt på å redegjøre for min egen rolle og forforståelse i kapittel 3.1 ovenfor.

Kvalitativ forskning er imidlertid basert på en fortolkende tradisjon, og mine egne erfaringer kan lett bli ansett som er «støyfaktor» som vil kunne påvirke resultatene. Samtidig konstaterer Tjora (2017, 2. 237) følgende: «En mer enn gjennomsnittlig personlig interesse for «egne» forskningstema er regelen heller enn unntaket, både for studenter og forskere, og skal ikke gjøres til et problem. Snarere er det viktig å redegjøre for egen posisjon og redegjøre godt for hvilken informasjon som kommer gjennom datagenerering og hva som er forskerens egne analyser». Det siste er noe jeg gjennomgående forsøker å være bevisst på.

Jeg ser det heller slik at min forforståelse for eksempel har vært til hjelp ved utforming av intervjuguiden. Jeg har vært klar på at jeg går inn i studien med noen antakelser, blant annet at det *er* forskjeller mellom HR-praksis i Norge og utlandet, men utover dette har jeg lagt vekt på å stille åpne spørsmål. Kun ved spørsmålet om hvilke faktorer som påvirker HR-politikken og morselskapets tilnærming har jeg lagt fram figuren (jfr. kapittel 2.5) som oppsummerte teorigjennomgangen, og da som utgangspunkt for refleksjon. Figuren er som sagt skissert på basis av teori og ikke egne erfaringer, og jeg har vært tydelig på at denne ikke representerer noen «fasit».

Utvelgelsen av informantene har jeg sagt litt om i kapittel 3.4, og det er altså ingen av de seks jeg har noen tett relasjon til. I og med at jeg har hatt tilsvarende rolle selv er det klart at jeg har noe til felles med informantene, men dette har knapt vært påpekt i forkant og jeg har vært opptatt av å framstå som student og forsker. Under selve intervjuene har jeg opptrådt så nøytralt som mulig, med åpen nysgjerrighet og uten anerkjennende nikk eller tegn til forståelse for at jeg vet hva informanten snakker om. Slik gjensidighet har jeg i så fall ventet med til intervjuet var over.

Det å kunne gå god for full nøytralitet ved datareduksjon og -analyse er imidlertid en krevende øvelse. Kan jeg være sikker på at jeg så «objektivt» som mulig har valgt ut og valgt bort sitater som gir et «riktig» og balansert uttrykk for det som framkommer i intervjuene? Jeg mener selv

at en systematisk tilnærming bidrar til å sikre kvaliteten på datamaterialet. For det første valgte jeg å gjøre lydopptak for deretter å transkribere alle intervjuene. På denne måten har jeg sikret meg et komplett datagrunnlag uten rom for fortolkning og filtrering i selve intervjusituasjonen. Deretter skal man på systematisk vis trekke ut essensen av 50 – 60 sider transkribert materiale, noe som i seg selv er en utfordring. Jeg mener imidlertid å ha gjort en grundig prosess når det gjelder datareduksjon og kategorisering av data, som beskrevet i kapittel 3.5, og basert på denne systematiske gjennomgangen tror jeg at resultatene i hovedtrekk ville blitt de samme dersom en annen forsker gjorde den samme jobben.

Gyldighet eller validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens framgangsmåte og funn på en riktig måte representerer virkeligheten og reflekterer formålet med studien (Johannessen et al., 2011). Sagt på en annen måte så dreier det seg om datamaterialets gyldighet for de spørsmål man søker å finne svar på, det vil si om man faktisk måler det man ønsker å måle. I følge Tjora (2017) er den viktigste kilden til gyldighet at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant annen forskning. Min studie baserer seg i stor grad på eksisterende teori, og har som formål å prøve ut og eventuelt videreutvikle denne gjennom ny innsikt. Forskningsspørsmålene er derav solid forankret i tidligere forskning, herunder er også intervjuguiden utformet med tanke på å frembringe refleksjon omkring innhold og prosesser som kan bidra til å besvare forskningsspørsmålene.

Jeg har tidligere redegjort for valget av kvalitativ metode, som jeg mener er godt egnet for å oppnå bredest mulig innsikt i disse spørsmålene. Det som jeg imidlertid fortsatt er noe i tvil om, er hvorvidt det hadde vært formålstjenlig at informantene fikk spørsmålene oversendt på forhånd, med mulighet til å forberede seg. Det var nemlig ikke like lett å styre alle intervjuene i tråd med intervjuguiden, og vektleggingen av de ulike spørsmålene kunne variere fra intervju til intervju. Kanskje kunne jeg fått fram noen flere aspekter på denne måten, men dette er antagelig også individuelt betinget.

For øvrig når det gjelder forskningsresultatenes gyldighet, herunder relevans og presisjon, er det igjen viktig å påpeke at det strategiske utvalget representerer kun den norske «parten» når jeg belyser hva som skjer når HR-praksis i Norge møter utenlandsk HR-praksis. Representanter fra de respektive morselskapene er ikke invitert til å uttale seg, og studien gir derfor en ensidig fremstilling av hva som skjer i denne «brytningen».

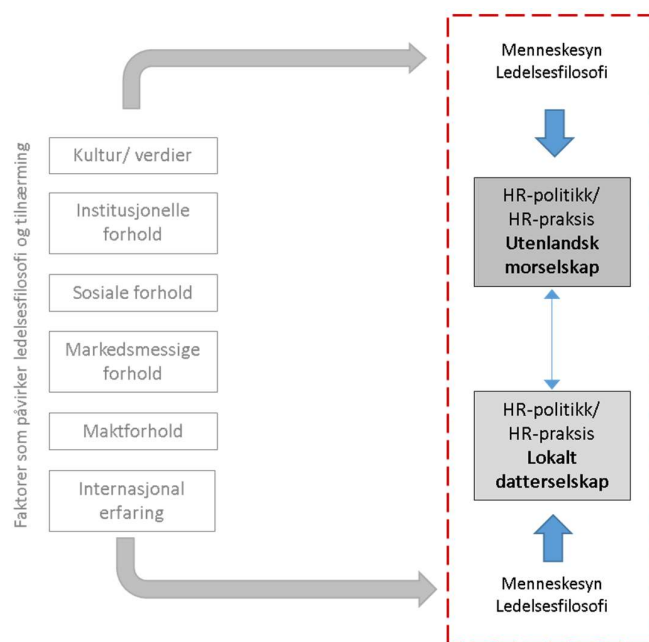
Generaliserbarhet handler om forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt. Ettersom formålet med oppgaven er å prøve ut og videreutvikle teori innenfor dette

HR-feltet, ligger det implisitt i dette en intensjon om å kunne generalisere utover det som framkommer om praksis i de seks bedriftene som studien omfatter. Det er dette som gjerne omtales som *konseptuell generalisering*; det at man ved kvalitativ forskning kan utvikle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller enn de som er studert (Tjora, 2017). Det strategiske utvalget i min studie er imidlertid lite, og enda mer snevert blir det hvis man skal forsøke å generalisere ut fra europeiske kontra amerikanske selskaper – med kun 3 informanter fra hver kategori. På den annen side er det slik at bruk av tidligere forskning og teorier støtter opp under en større gyldighet og generaliserbarhet. Ettersom denne oppgaven i hovedsak baserer seg på en deduktiv tilnærming, vil forankringen mot eksisterende teorier kunne sikre en viss relevans ut over de data som er analysert i prosjektet.

Oppsummert vil jeg konkludere med at både påliteligheten og gyldigheten i denne studien er tilfredsstillende, og at resultatene også har en viss generaliserbarhet så lenge disse støttes av tidligere forskning og teorier. Samtidig omfatter oppgaven dette med organisasjonsmessige konsekvenser, som i liten grad er beskrevet i tidligere teori. Ettersom resultatene er nokså sammenfallende på tvers av selskaper som erfarer en viss type tilnærming fra morselskapet er det grunn til å tro at denne delen også har en viss overførbarhet til andre multinasjonale selskaper.

4 FORSKJELLER OG LIKHETER MELLOM NORSK OG UTENLANDSK HR-PRAKSIS

I dette kapitlet vil jeg ta for meg det første forskningsspørsmålet; hvilke forskjeller og likheter kan identifiseres mellom norsk og utenlandsk HR-praksis? Som nevnt i kapittel 1.1 er det ikke gitt at det er relevant å snakke om verken «norsk» eller «utenlandsk» HR-praksis som ensartede måter å praktisere HR på, men samtidig ligger det implisitt en antakelse i dette spørsmålet om at det er forskjellig syn på hva som betraktes som god HR-praksis på tvers av landegrensene. Det er med andre ord denne markerte konstellasjonen som undersøkes, jfr. figuren skissert i kapittel 2.5:



Figur 4 Forskjeller og likheter mellom HR-praksis i utenlandsk morselskap og norsk datterselskap

Jeg presenterer først min oppsummering av datagrunnlaget som kan relateres til dette spørsmålet, herunder empiriske bevis i form av sitater. Deretter går jeg over på en drøfting av det som har framkommet.

4.1 Empiri

Funnene som presenteres i dette kapitlet viser at det *er* forskjeller mellom norsk og utenlandsk HR-praksis, eksempelvis når det gjelder menneskesyn, ledelses- og HR-filosofi. Man kan også si at forskjellene er langt mer framtreddende enn likhetene, men dette avhenger av hvilke land man sammenligner med.

Ettersom oppfatningen av HR-praksis i Norge må betraktes som et referansepunkt for mye av det som belyses angående HR i en internasjonal kontekst velger jeg å starte med denne delen. Deretter går jeg inn på forskjellene og oppsummerer disse i en tabell.

Kjennetegn ved HR-praksis i Norge

Informantene ble spurt om hva som kjennetegner norsk HR-praksis, eller måten å lede folk på i Norge. Disse to betegnelsene ble brukt litt om hverandre. Svarene fra alle seks informantene har mange fellestrekk, og kan sammenfattes i form av noen sentrale stikkord:

- Flat struktur, lite hierarkisk
- Liten forskjell mellom leder og ansatt
- Mennesket i sentrum
- God dialog
- Involvering og medvirkning
- Tett samarbeid med fagforeningene
- Vektlegging av trivsel og ivaretagelse, helse og velferd
- Tillit, bygge eierskap og gi frihet under ansvar
- Selvstyrte grupper
- Tradisjon for avlønning gjennom «fastlønn» framfor individuelle bonuser/incentiver
- HR som støtte

Det framheves at vi i Norge har et arbeidsliv der ledere snakker *med* og ikke *til* medarbeiderne. Vi lytter til hverandre, og har i stor grad en «åpen-dør»-politikk – også ovenfor produksjonsansatte. Vi tror at folk kan tenke selv, og medarbeiderne oppfordres til å si ifra og komme med innspill. Det er liten distanse mellom leder og medarbeider, og lederstilen betegnes blant annet som «coachende» - eller at det handler om å fasilitere, tilrettelegge og støtte.

Dette med den norske eller nordiske modellen nevnes av flere, herunder tradisjonen for partssamarbeid, involvering, dialog og drøfting. Man har tro på at medvirkning er med på å bygge eierskap, og man gir frihet under ansvar. Vi har et medarbeiderperspektiv der vi er opptatt av menneskers utvikling, og hvordan vi skal få dem til å trives på jobben. Fokus på helse, ivaretagelse og velferdsordninger støtter opp om dette. Flere av informantene viser

herunder til at dette med ivaretagelse også er viktig ved nedbemanning, både ovenfor de som mister jobben og de resterende ansatte.

Jeg gjengir noen sitater som understøtter denne oppsummeringen:

«Vi har vel veldig ofte mye mer flat struktur enn i utlandet, og man snakker ikke bare til medarbeiderne sine, men man snakker med dem i større grad» (HRA1-I)

«Vi kontrollerer ikke, det går på tillit» (HRA1-I)

«...partssamarbeidet står veldig sterkt» (HRA2-S)

«...det handler om å sette mennesket i sentrum» (HRA2-S)

«Vi har et medarbeiderperspektiv hvor vi er opptatt av dialog» (HR3-T)

«Vi er likestilt, det er ikke noe særlig hierarki, hvis det ikke er noe som skruer seg til» (HR3-T)

«...det er mer fokus på de myke verdiene, både i forhold til medvirkning, innflytelse, velvære og de deler av det...» (HRA4-A)

«... det er mer hvordan man har det, og HR tar mer vare på enkeltmennesket» (HRA4-A)

«I min tidligere jobb så hadde jeg jo et bry-meg ansvar i forhold til menneskene, og var litt sosialminister» (HRA4-A).

«...men det med helse og det at man skal forstå og være en del av et fellesskap, der tror jeg vi ligger mye lenger foran enn hva de gjør» (HRA1-I)

«...man gir stor grad av frihet, stor grad av medvirkning i forhold til beslutninger som skal tas, og kanskje en ganske coachende lederstil...» (HRA5-A)

«...fastlønnsbiten står faktisk veldig sterkt» (HRA5-A)

«I Norge er vi veldig satt sammen i selvstyrte grupper». «...jeg oppfatter ledermodellen i Norge som selvstyrt» (HRA6-AC)

«.....det å lede blir like mye å fasilitere, tilrettelegge og støtte (HRA6-AC)

«Folk har et ansvarsområde, vet hva de skal gjøre og gjør det» (HRA6-AC)

«HR i Norge er tett på bemanning, tett på fagforeningene, du har trepartsamarbeidsmodellen som jeg mener virker godt» (HRA6-AC)

Én av informantene er inne på at det også kan være et bredt spenn i Norge, avhengig av hvordan ledelsen forankrer HR-politikken inn i ledergruppen, og om vi snakker privat eller offentlig sektor. For øvrig synes alle informantene å ha et nokså sammenfallende syn på hva som kjennetegner HR-praksis i Norge.

Kjennetegn ved HR-praksis i de utenlandske morselskapene

Når informantene beskriver gjeldende HR-praksis innenfor sitt multinasjonale selskap, det vil si det som forfektes fra morselskapets side, gjøres dette ut fra ulike innfallsvinkler og forskjellig detaljeringsgrad. Det må antas at den enkeltes referanseramme for hva man mener er hensiktsmessig eller foretrukket praksis også spiller inn, og kanskje hva det er som opptar

informanten mest i den tidsperioden intervjuet foretas. Det kan likevel konstateres at mange av utsagnene som ble gitt i intervjuene gir indikasjoner om visse fellestrekk på tvers av selskapene.

Det som hevdes å prege ledelse i de utenlandske morselskapene er blant annet

- Veldig hierarkisk organisasjon og tydelige maktstrukturer
- Distanse mellom ledere og medarbeidere
- Lange beslutningslinjer. Myndighet og mandat overensstemmer ikke med ansvaret
- Mye byråkrati, rapportering og kontroll
- En ovenfra- og ned holdning i måten å lede på
- Sjefen bestemmer
- Produksjonsmedarbeidere/operatører blir ansett som lite verdt
- Effektivitet og rasjonalitet går foran menneskelige hensyn
- Mistillit og «management by fear»
- Kortsiktighet framfor langsiktige strategier og føringer

Dette er forhold som gjenspeiles i utsagn fra alle informantene, bortsett fra i det svensk-eide selskapet. Det framkommer at både irsk, tysk og amerikanske morselskap forfekter et menneskesyn som skiller seg fra det som beskrives som rådende syn i Norge, og at dette gir seg utslag i en mindre eller lite human ledelsesfilosofi. Riktignok kan man finne variasjoner mellom selskapene på de enkelte punkter ovenfor, men kjennetegnene går igjen i alle. Jeg skal imidlertid være litt forsiktig med å oppsummere det slik at «mistillit og management by fear» preger alle selskapene like sterkt – kanskje minst det irske, men likevel er det et kjennetegn som synes å henge tett sammen med flere av de andre punktene. Noen sitater som eksemplifiserer dette med en form for frykttkultur er:

«Og så må du nesten bare hoppe. For hvis du ikke gjør det så er det noen som merker seg det. Så det er ingen som tør og vil det» (HRA3-T)

«Og så er det kanskje lett å huske på dem av disse folka som er verst da, det er det du sitter igjen med. Og da går det jo gjetord om disse samtalene som er gjennomført – at du sitter der som en skolegutt som får kjeft av gamle rektoren på 30-tallet med spanskrøret» (HRA3-T)

«Det var sånn at man fikk skikkelig smekk på fingrene... By accident sendte jeg en mail til hun som var HR VP – global HR, som da var sjefen til sjefen min, fordi hun spurte meg et spørsmål, og så svarte jeg direkte tilbake. Og det var helt feil altså. Det gjorde du bare ikke...» (HRA5-A)

«...så får du det andre veien fra din sjef – som lurer på hvilken idiot du er som ikke har gjennomført det du har fått beskjed om. Det er en ovenfra og ned-holdning i måten å lede på» (HRA6-A)

«...hvis noen ikke gjør sånn som dem skulle ha gjort, så er det frem med prosedyren og fram med flytskjemaet og si hva skal vi gjøre nå. Skal han her dømmes med rødt kort direkte, skal han få en skriftlig reprimande eller skal han få en muntlig påtale. Det er ikke sånn at det er lagt opp etter sunn fornuft og overveininger basert på et helhetsbilde» (HRA-6-A).

Dette annerledes synet på folk og ledelse setter også et betydelig preg på de norske datterselskapene, som generelt har lite lokalt selvstyre. Ett unntak her er det irsk-eide selskapet, som synes å ha vært relativt autonom når det gjelder den daglige styringen av driften. Omtrent 6 måneder før intervjuet ble utført ble det opprettet en sentral HR-funksjon i selskapet, og det har så langt vært få globale føringer bortsett fra en del rapporteringskrav. Man kan likevel se av følgende sitater at også det irske morselskapet betrakter arbeidstakerne på en annen måte enn det som kjennetegner norsk praksis:

«... de har dette med hierarkiet, der må du vurdere hvem du har lov til å snakke med, på en måte» (HRA1-I)

«En del jeg hører av uttalelser fra irsk side er at 'du lærer deg denne operasjonen og du står der' - du trenger ikke lære noe annet, du trenger ikke forstå det som er rundt... For da tenker de at de trenger ikke å lære opp så mye, det er billig arbeidskraft og stå bare akkurat å gjøre denne lille tingen» (HRA1-I)

«...det med helse og det at man skal forstå og være en del av et fellesskap, der tror jeg vi ligger mye lenger foran enn hva de gjør. De virker på meg gammeldags – at de ikke tenker på menneskene på samme måten» (HRA1-I)

Når det gjelder det tyske og de amerikanske selskapene er det mange fellestrekk slik informantene beskriver hvordan morselskapet tenker omkring folk og ledelse. I tråd med stikkordene foran handler det blant annet om en autoritær lederstil og ekstrem respekt, at man må vurdere hvem man har lov til å snakke med, at man skal adlyde og gjøre det man får beskjed om, ulike regler for ulike nivåer i organisasjonen, lite fokus på helse og sosialt ansvar, liten «frihet» og lite rom for langsiktighet innenfor HR-feltet.

Dette med lederstil og ledelsesfilosofi reflekteres blant annet i følgende sitater:

«... mest fremtredende er jo dette med ledelsesstilen... Og for å ta Tyskland spesielt... er du sjef så er du sjef, og sier du at sånn gjør du det, så blir det sånn. Det er aldri noen diskusjoner.... Det preger jo blant annet dette med medarbeidersamtalen..... Det er ikke lagt opp til dialog» (HRA3-T)

«Det er ekstrem respekt for ledere oppe i systemet – og de dyrkes mer eller mindre som guder, selv om det kanskje også har blitt litt endring på det. Men det er en dobbeltmoral som uten tvil hersker i det internasjonale miljøet og amerikanske selskaper... som vi kan være foruten» (HRA4-A)

«I Norge er man mer opptatt av å kunne ha 'accountability' og kunne gi folk et ansvar og kunne følge opp dette og gi tillit. I en internasjonal og amerikansk organisasjon så er det egentlig lagt opp til mistillit» (HRA4-A)

«...når du er ferdig med det (anm.: å si opp folk) blir du kalt rett inn på teppet til din egen leder og får beskjed om at OK, du skal også ut. Så det er altså helt utenkelig her. Og det handler jo om menneske-syn. Men for de er det en effektiv og rasjonell måte og gjøre det på» (HRA5-A)

«Det er ofte veldig lange beslutningslinjer som går helt til toppen..... Det er veldig vanskelig å ta lokale beslutninger..... frihet under ansvar er ikke eksisterende vil jeg si.... Det er nesten som dag og natt.... i forhold til den lederstilen som man har i et vanlig norsk selskap» (HRA5-A)

«.... vi tar litt mer samfunnsansvar når det er snakk om å ...ta inn noen fra NAV....for å prøve å hjelpe folk tilbake til arbeidslivet.... Altså de er veldig lite..... da må det i så fall være helt gratis hvis det skal være aktuelt. Så jeg tror nok at vi tenker litt mer i retning sosialt ansvar» (HRA5-A).

Videre har vi dette med ulikt syn på forskjellige nivå av arbeidstakere, noe følgende sitater viser:

«Jeg refererer jo til prosjektgjennomføring, der noen prosjektledere som sagt ikke er trent til og vant med å snakke med nederste nivå/utførende ledd» (HRA3-T)

«Og det er også en ting som er forskjell på amerikansk og norsk – at man har veldig ulike regler for de ulike nivåene i organisasjonen. Som at man deler veldig på indirekte stillinger og direkte stillinger – og forskjellige regler for de funksjonene» (HRA4-A)

«Der har du en sånn stor forskjell i forhold til en norskeid bedrift. De på timelønn er egentlig ikke verd så veldig mye i et amerikansk system. De har timelønn, variabel lønn, og dem kan du skalte og valte med» (HRA6-A)

Når det gjelder dette med kortsiktighet versus langsiktighet, er det et par av informantene i de amerikanske selskapene som viser til at de i sin HR-rolle hadde ønsket mer langsiktige føringer:

«...det man savner oppi dette er kanskje den litt mer langsiktige strategien – de langsiktige føringene, at man kanskje snur seg for fort – og man bytter ut ledere her» (HRA4-A)

«Og så opplever jeg kanskje at de har en litt mer teknisk approach til ting. Vi ønsker jo kanskje å være med å lage en strategi, vi ønsker å sette litt standard for hvordan vi skal jobbe på HR, vi liker å ha langsiktige planer og strategier for hvordan vi ønsker å utvikle våre ansatte, vi vil gjerne jobbe med employer branding i forhold til å tenke litt langsiktig på rekruttering» (HRA5-A)

Det som for øvrig er et fellestrekk for alle selskapene er at ulike krav til rapportering er framtreddende, og samtlige av informantene stiller spørsmålstegn ved nytteverdien av mye av denne rapporteringen. Tidsbruken oppleves som meningsløs, og man skjønner ikke hva alle rapportene brukes til. Sammen med lange og tidkrevende beslutningsprosesser, grunnet manglende mandat og myndighet, beskrives dette som byråkratisk;

«....i månedsrapporten.....skal det lages en HR report – employee status – hvor det er veldig fokus på antall hoder (headcount), og hva koster hvert hode i snitt» (HRA1-I)

«...det er templates og skjemaer, og vi sender inn massevis av detaljer, som vi tenker at dette trenger vi egentlig ikke å gjøre. Men..... så er man jo del av et stort konsern. Og kanskje er det også sånn at vi.....tenker at, ja, ja – kanskje noen andre også lærer noe når vi sender inn dette her, selv om det er merarbeid for oss. Det er noe med å gi og ta dette der» (HRAS-2)

«...for oss så føles det litt overkill da. Så vi rapporterer inn på noen sårne som kan føles litt detaljstyrt» (HRA2-S)

«Og så har du jo det som vi oppfatter som litt utidig og unødvendig, å bruke tid på rapportering av forskjellige typer tall.... Det vi spekulerer på er hva tallene brukes til. Vi ser jo ikke noe resultat av det på noe som helst måte..... det virker som disse tallene ikke legges fram for å kunne ta en beslutning eller å gjøre noe annerledes. Det er rapportering for rapporteringens skyld» (HRA3-T)

«Så du må bare bite det i deg, og av og til gjør du bare minimum, så du kan rapportere det inn, og så vet du at det bare forsvinner – det skjer ikke noe mer med det. Men du må gjøre det. Og hvis du ikke greier det må du bare finne deg en annen jobb» (HRA3-T).

«...om månedsavslutningen er på helg, så har det mindre betydning. Rapporten skal være ferdig den tredje, og hvorvidt den tredje er en søndag eller onsdag har ingen betydning» (HRA4-A)

«En HR-mann skal sitte og rapportere og lage fine grafer....» (HRA6-A)

Flere av informantene melder imidlertid at morselskapet i senere tid har erkjent at byråkratiet har gått for langt, og at man nå ser eksempler på at man i noen grad prøver å tilrettelegge for mer effektive prosesser. Herunder nevnes det at den digitale utviklingen framtvenger raskere beslutningsprosesser og evne til å «snu seg» fort. Følgende sitater får fram ulike synspunkter på dette med rapportering:

«....mantraet nå er mer tid til kundene, mindre tid på kontroll og styr internt, mer tid til kunder og kundeproduksjon. Så det er nok en tanke at man klarer å øke omsetningen noen prosent mer hvis man reduserer tidsbruken på sårne typer rapporteringer etc.» (HRA3-T)

«Man skal ha færre rapporteringer, og klarer du å leve opp til forventningene....., så får du være i fred og får nødvendig oppbacking fra mor. Klarer du ikke det vil du få raskt 'hjelp', som igjen betyr innstramminger og konsekvenser. Men man ønsker i utgangspunktet nå å gi litt overordnede føringer, men gi mer arbeidsro til å utføre det og gjennomføre tiltak som underbygger vekst og utvikling i stedet for at organisasjonen skal bruke masse tid på rapportering av det som har skjedd» (HRA4-A)

«Mennesket er fortsatt i sentrum, men vi må evne å legge til rette for at vi henger med fort nok. Og da har vi ikke tid til å holde på med slike byråkratiske prosesser. Så det tvinger seg litt fram. Det er veldig interessant å se – og også være en del av – for det er veldig mye spennende som skjer» (HRA2-S).

De kjennetegn jeg har referert så langt dreier seg i hovedsak om tankesett, menneskesyn og ledelsesfilosofi. Informantene nevner også andre konkrete områder der HR-praksis er forskjellig fra Norge, eksempelvis:

- Mange typer policies som ansatte må signere på og forplikte seg til, herunder sterkt fokus på og opplæring i etikk
- Verktøy/rutiner som ikke er tilpasset lokale forhold, f.eks. innholdet i medarbeiderundersøkelsen og «medarbeidersamtaler»
- Generelt stort fokus på «performance» og prestasjonsvurderinger

- Lønnspolitikken – herunder koblingen mellom «performance» og lønn/incentiver
- Tankesettet rundt oppfølging og støtte i forhold til ansattes helse, sykefraværsoppfølging, AKAN etc.

Noe av dette er nevnt i enkelte av sitatene ovenfor, men understøttes også av følgende utsagn:

«...de har et datadirektiv som vi må signere, men her kom de med en stor bok, som ingen av oss orket å lese gjennom, så IT-ansvarlig her har jo kokt det her ned og oversatt til 6-7 sider..» (HRA1-I)

«Du har masse policy'er som folk på en måte skal signere på at den har de lest og forstått og skal leve etter» (HRA6-A)

«Så det diskuteres litt i gangene, dvs. hvorfor man tar alle disse etiske kursene når kanskje «in the end of the day» så opplever man ikke at eieren framstår som veldig etisk i alle sine prosesser og diskusjoner» (HRA4-A).

«.. internasjonalt sett så er man mye mindre opptatt av hva du faktisk har lært, hva er forståelsen av det, hva sitter du igjen med her, man er mer opptatt av å dokumentere at noen har gjennomgått det» (HRA4-A)

«Så dette har vært en utfordring, da går det på dette med troverdighet. Hadde jeg fått kjørt dette akkurat som jeg ville, så hadde jeg valgt en mer lokalt tilpasset undersøkelse.... (HRA2-S)

«Når vi får denne typen verktøy så er det veldig hardt, det er målinger, det er prestasjonsvurderinger hele tiden. Jeg er ikke imot prestasjonsvurderinger, men det blir veldig industrialisert, og...man mister en del av dialogen og mister noen aspekter når man tvinger gjennom å bruke sånne verktøy» (HRA3-T)

«...det er jo veldig performance-drevet, selv om man nå i 2017 lanserer noe som heter 'performance connections' – i stedet for en «rating» som det har vært fram til nå.... Slik at nå er det mer fokus på vekst og utvikling og endring i performance...» (HRA4-A)

«I forhold til performance management så har jo amerikanske selskap, iallfall veldig mange, den her 'ratingen', som vi ikke er vant til – at du faktisk får en karakter på den jobben du gjør... Så det blir veldig unorsk, og det kan føles veldig urettferdig – for noen som havner i en kategori de ikke føler de hører hjemme i. Det er klart alt henger jo sammen.... performance, promotions og lønnsjusteringer og bonuser ikke minst» (HRA5-A)

Dette gir et bilde av at det er mange fellestrekk på tvers av selskapene, og samtidig at både filosofi og praksis i de utenlandske morselskapene kan arte seg nokså forskjellig fra det som hevdes å kjennetegne HR-praksis i Norge.

Forskjeller og likheter

Informantene, med sin norske referanseramme, gjør ofte implisitt en sammenligning i sin framstilling når de beskriver HR-praksis i Norge og i utlandet. En del forskjeller og likheter er derfor allerede belyst. Det kan eksempelvis synes å være få likhetstrekk mellom HR-filosofi og -praksis i Norge og USA, mens likhetene er større mellom Norge og Sverige basert på en overveiende humanistisk HR-tilnærming.

Når det gjelder samspillet mellom mor- og datterselskap innen HR-feltet, kan det virke som om de respektive utenlandske morselskapene som informantene forholder seg til har gjort lite eller intet for å sette seg inn i og forstå norsk arbeidsliv. Dermed må praksis på en del områder forklares opptil mange ganger fra norsk side, mens man blir møtt med undring, spørsmål om det virkelig må være sånn og endog motstand. Dette kan dreie seg om forhold som er regulert av lov- og avtaleverk, eksempelvis behovet for drøfting/ medbestemmelse, rollen til tillitsvalgte og fagforeninger, spørsmål knyttet til lokale lønnsforhandlinger, rett til overtidbetaling, avlønning med fastlønn, restriksjoner når det gjelder rustesting, pensjons- og forsikringsordninger etc. Spesielt når det gjelder «benefits», eksempelvis goder som pensjon og forsikring, er man fra morselskapets side gjerne opptatt av hva som er obligatorisk, og man ser ingen grunn til at ordninger skal ligge over minimumskravene.

Det må riktignok presiseres at disse problemstillingene definitivt er størst når det gjelder de amerikanske selskapene. Det er her man møter minst forståelse for norsk praksis, og det er her man må gå flest runder for å forsøke å ivareta interessene i den norske delen av selskapet. Fra både tysk og irsk side virker det å være noe større respekt og forståelse for at norske forhold er annerledes – og spesielt med tanke på fagforeningenes rolle og behovet for drøftinger. Mellom Norge og Sverige synes ikke dette å være noe særlig tema, her er det større likhet når det gjelder tankesett og praksis.

Det som synes å være en relativt åpenbar oppsummering basert på de seks intervjuene, er at det er store forskjeller mellom norsk og utenlandsk HR-praksis, herunder måten å lede folk på. Norsk HR-praksis er i en særstilling – og kan virke uforståelig for bedrifter utenfor Skandinavia. Det er også enkelte områder som utpeker seg der man kan snakke om ulike dimensjoner av variasjon; eksempelvis når det gjelder menneskesyn, ledelsesfilosofi, autonomi/beslutningstaking og HR-filosofi/-praksis. Hvis man tenker seg at Norge representerer én ytterlighet, så står det relativt klart at USA representerer den andre ytterligheten. I stikkordsform kan en del eksempler oppsummeres i form av tabellen på neste side.

Det svenske selskapet finner vi et sted på «skalaen» nært opp til Norge, mens det tyske på mange områder tenderer i retning det som kjennetegner amerikansk HR. Det irske selskapet ligger et sted imellom, men dette er vanskelig å si noe nærmere om ettersom det inntil nå har kommet få føringer fra mor- til datterselskapet innenfor HR-området.

Tabell 2 En oppsummering av de viktigste forskjellene mellom norsk og amerikansk HR, basert på intervjuer med de seks informantene

HR Norge	HR USA
Menneskesyn	
<ul style="list-style-type: none"> • Er opptatt av menneskers utvikling, og tror at folk kan tenke selv • Fokus på trivsel, helse og velferd • Liten forskjell mellom leder og ansatt • Alle er like mye verdt 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mennesker som ressurser på lik linje med andre innsatsfaktorer • Fokus på «performance» • Distanse mellom ledere og medarbeidere • Produksjonsansatte og øvrige ansatte behandles ulikt
Ledelsesfilosofi	
<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse handler om å gi tillit, bygge eierskap og gi frihet under ansvar • Lederen er coach, fasilitator og tilrettelegger • Vektlegger god dialog • Ansatte involveres i en rekke endrings- og beslutningsprosesser • Fagforeninger er vanlig, og avtaleverk legger i stor grad premissene for spilleregler i norsk arbeidsliv 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte møtes med mistillit og «management by fear» • Sjefen bestemmer • En ovenfra- og ned-holdning i måten å lede på • Effektivitet og rasjonalitet går foran menneskelige hensyn • Anerkjenner i liten grad behovet for involvering og drøfting, selv i organisasjoner med høyt utdanningsnivå • Har liten forståelse for fagforeningene
Autonomi/beslutningstaking	
<ul style="list-style-type: none"> • Flat struktur, lite hierarki • Tenderer mot mer lokal handlefrihet innenfor gitte rammer, basert på tillit til at erfarne, ansvarlige ledere tar beslutninger ut fra selskapets beste • Samsvar mellom ansvar og myndighet • Selvstyrte grupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarkisk organisasjon og tydelige makstrukturer • Sentralisert beslutningsmyndighet og lange beslutningslinjer • Det gis ikke myndighet og mandat i tråd med tildelt ansvar • Stor grad av rapportering og kontroll
HR-filosofi / HR-praksis	
<ul style="list-style-type: none"> • HR som støtte og tilrettelegger – «myk HR», med fokus på bl.a. medmenneskelighet og livskvalitet • Opptatt av systemer og prosesser som fremmer effektivitet • Tradisjon for avlønning gjennom fastlønn framfor individuelle bonuser/incentiver. Mer likhetsprinsipp • Medarbeidersamtaler med fokus på utvikling, dialog og gjensidighet • Fokus på oppfølging og støtte i forhold til ansattes helse, sykefravær, AKAN etc. • Ønsker konkurransedyktige og hensiktsmessige ordninger for forsikringer, helse og velferd 	<ul style="list-style-type: none"> • «Hard HR» basert på at man ser mennesker som ressurser som skal prestere • Mange typer policies som ansatte må signere på, herunder stort fokus på etikk • Avlønning og bonus/incentiver basert på «performance» • Medarbeidersamtaler («performance appraisals») med fokus på vurdering av medarbeiders prestasjoner og «rating» • Liten forståelse for individuell oppfølging når det gjelder helse og ivaretagelse • Eventuelle goder knyttet til forsikring og velferd skal kun overholde minimumskravene

4.2 Drøfting

Den empiriske studien bekrefter antakelsen om at det er ulike tankesett og tilnærminger omkring HR på tvers av landegrensene. Jeg vil først drøfte disse forskjellene i lys av ulike definisjoner og perspektiver på HR fra et teoretisk ståsted. Jeg vil deretter se nærmere på dimensjonene av variasjon som jeg var inne på i empiri-delen.

Ulike HR-perspektiver

Dersom man skal ta fram ett perspektiv på HR som kan assosieres til framstillingen av «norsk HR», men som ikke passer for måten man beskriver HR på i utlandet, så er det begrepet medarbeiderskap (Velten, 2008). Dette med at den gode arbeidsplassen utvikles i et forpliktende samspill mellom ledere og medarbeidere, herunder vektleggingen av dialog og medvirkning, har mye til felles med det informantene beskriver som flat struktur, liten forskjell mellom leder og ansatt, involvering og medvirkning, tillit, det å bygge eierskap og så videre i norske organisasjoner. Dette kan forstås dithen at bedriften anerkjenner medarbeiderne som viktige bidragsyttere for at bedriften skal nå sine mål, herunder at medarbeidernes innstilling til jobben er av stor betydning. Det humane aspektet veier derfor tungt innen denne filosofien, noe som også gjenspeiles i empirien gjennom uttrykket «mennesket i sentrum». Viktig er det også å påpeke at det svensk-eide selskapet er det som i minst grad skiller seg ut fra det som betegnes som vanlig HR-tilnærming i Norge, noe som stemmer godt med teorien som hevder at medarbeiderskap er et fenomen som har sterkest forankring i de nordiske landene. Teoretisk forklares dette ut fra den verdiforskyvning som har skjedd i land med stor velstand, og som gjør at medarbeideres krav og forventninger til jobben har endret seg.

Andre industrialiserte land og økonomiske stormakter som USA og Tyskland synes imidlertid ikke å ha hatt den samme utviklingen når det gjelder arbeidstakeres rettigheter og innflytelse på egen arbeidssituasjon. Der norsk arbeidsliv synes å være preget av et menneskefokus (Wilkinson et al., 2009), inkludert vektlegging av velferd og «work-life balance», kjennetegnes de utenlandske selskapene – både det irske, tyske og de amerikanske, av et utpreget ressursfokus (Wilkinson et al., 2009). Arbeidstakerne blir betraktet som ressurser på lik linje med andre innsatsfaktorer, og er ene og alene til for å prestere og skape resultater. Oppfølging og utvikling handler om «performance», og lønn og incentiver er basert på hvordan man presterer. Nå kan man for så vidt si at det også i Norge handler om effektivitet, verdiskapning og generering av resultater. Man har imidlertid forskjellig syn på veien til målet, det vil si hva som får mennesker til å yte og prestere.

Videre kan man lett relatere de omtalte forskjellene til begrepene myk versus hard HR (Kuvaas & Dysvik, 2016), som også gjenspeiler hvorvidt man har hovedvekten på henholdsvis human- eller resource-aspektet i sin HR-filosofi. Dette med vektlegging av trivsel, ivaretagelse, helse og velferd i Norge er typisk knyttet til den myke tilnærmingen, mens hierarki, distanse, ovenfra-og-ned holdning og effektivitet/rasjonalitet foran menneskelige hensyn representerer hard HR. Tilsvarende har vi de to retningene forpliktelsesbasert versus kontrollorientert HR (Kuvaas & Dysvik, 2016), hvor man også kan kjenne igjen norsk kontra eksempelvis amerikansk HR-filosofi. Forpliktelsesbasert HR har til hensikt å bygge opp under engasjement og lojalitet, og organisatorisk atferd er basert på tillit og ansvarlighet – igjen et humanistisk perspektiv som overensstemmer godt med det som beskrives som HR-praksis i Norge. I utlandet – og spesielt i USA - synes det derimot å være stor fokus på «performance» og prestasjonsvurderinger, kobling mellom prestasjon og lønn/ incentiver, samt utstrakt rapportering, kontroll, umyndiggjøring og byråkrati. Dette er helt i tråd med begrepet kontrollorientert HR, som handler om at effektivitet og resultater søkes oppnådd gjennom kontroll- og incentivsystemer, og et økonomisk perspektiv som kun har fokus på å skape avkastning for eierne. Med referanse til Tabell 1 i kapittel 2.2 som viser kjennetegn ved forpliktelsesbasert versus kontrollorientert HR, kan man fra intervjuene gjenkjenne alle disse beskrivelsene – med forbehold om dette med rekrutteringsfokus, som ikke var særlig i belyst i den empiriske studien.

Wilton (2011) opererer med en definisjon av HRM som kan tolkes til å favne ulike tankesett, uten at det er ett bestemt perspektiv som legges til grunn; «HRM refers to the framework of philosophies, politics, procedures and practices for the management of the relationship that exists between an employer and worker». Definisjonen er imidlertid nokså relevant og dekkende i forhold til denne oppgaven, i den forstand at den får fram at rammeverket for å håndtere relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver omfatter både filosofier, politikk, prosedyrer og praksis – og implisitt at alt dette henger sammen. Det som slår meg med tanke på HR-rollen i denne sammenhengen er at HR i utlandet synes å være mer ensidig opptatt av å ivareta arbeidsgivers interesser i dette forholdet, mens HR i Norge i større grad jobber for å «fasilitere» denne relasjonen basert på sin humanistiske tilnærming.

Likevel er det gjerne HRM sitt bidrag til å styrke konkurranseevnen og skape resultater som er av primær interesse for bedriftsledelsen, herunder hvordan man sikrer høy ytelse, lavt fravær, lav turnover og høy kostnadseffektivitet (Paauwe, 2009). Da kan man jo spørre seg om det er et humanistisk eller ressursbasert/kontrollorientert perspektiv som bidrar til dette, spesielt sett i

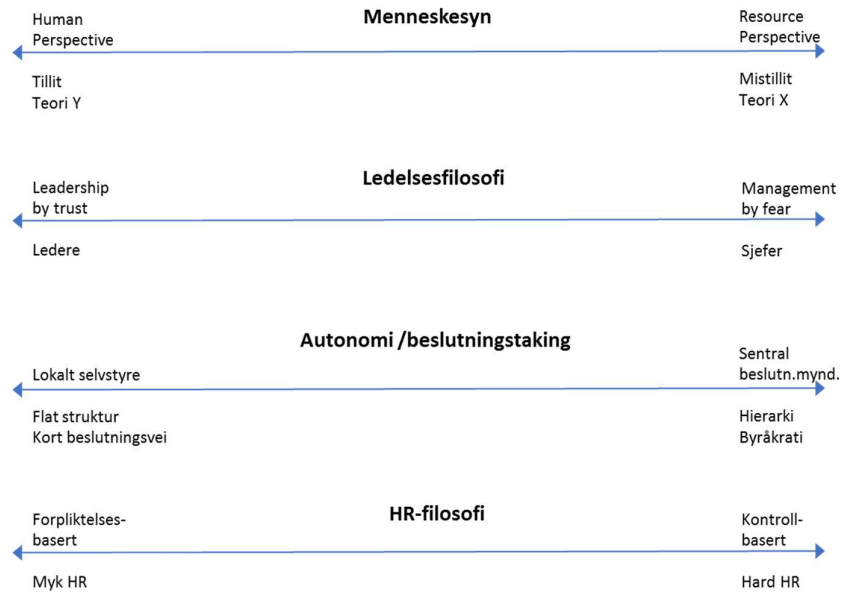
lys av at kontrollorientert HR tvert imot synes å virke demotiverende og lite kostnadseffektivt sett med norske øyne. Det er etter all sannsynlighet et felles mål – både i Norge og utenlands – at HRM skal medvirke til virksomhetens suksess, og at det handler om hvordan man skal lede og engasjere medarbeidere på en slik måte at bedriften når sine mål (Mikkelsen & Laudal, 2014). Det ser imidlertid ut til å være svært ulike oppfatninger omkring tilnærming og virkemidler for å nå dette målet. Forskning viser riktignok at forpliktelsesbasert HR er den tilnærmingen som sikrer størst organisatorisk effektivitet (Kuvaas & Dysvik, 2016), og i Norge vil vi nok ha lett for å si oss enig i det. Dette underbygges også av at beskrivelsene av norsk HR-praksis har mange likhetstrekk med det Kuvaas & Dysvik (2016) viser til av HR-aktiviteter som er positivt relatert til organisatorisk effektivitet, herunder utstrakt involvering, langsiktig planlegging av HR-arbeidet og høy jobbsikkerhet. Det er likevel påfallende at det som framkommer om utenlandsk praksis i studien representerer det stikk motsatte av forpliktelsesbasert HR, og at det her råder en helt annen oppfatning av hva som er «best practice». På den annen side bekrefter dette de teorier som forfekter at det ikke finnes én allmenngyldig global «best practice».

Dimensjoner av variasjon

Som jeg var inne på ved presentasjon av empirien, herunder oppsummeringen i form av Tabell 2 på side 49, kan man tolke informasjonen fra de seks selskapene til å handle om variasjon over flere ulike dimensjoner. Videre kan det se ut til at disse forholdene henger sammen og påvirker hverandre; ligger man langt til høyre på én dimensjon er det sannsynlig at man ligger langt til høyre også på flere av de andre dimensjonene. Jeg har forsøkt å illustrere disse dimensjonene, der ytterlighetene på hver skala er satt opp dels på grunnlag av det som framkommer i intervjuene, og dels basert på begreper som er brukt i teorikapittelet. Flere av stikkordene som forbindes med norsk HR-praksis har jeg plassert som ytterligheter helt til venstre på disse dimensjonene, mens jeg lengst til høyre har brukt betegnelser som jeg mener representerer motsatsen til disse. Se Figur 5 på neste side.

En annen dimensjon av variasjon innenfor IHRM som nevnes av Ferner (2010) er vektleggingen av individuell velferd versus «performance», spesielt når man ser på implementeringen av «performance assessment programs» i ulike land. Denne dimensjonen kan også gjenkjennes i min empiriske studie, der man i Norge viser til en praksis som kjennetegnes ved utviklende prestasjonsledelse, mens man i utlandet fokuserer mer i retning administrativ prestasjonsledelse (Kuvaas & Dysvik, 2016) med vekt på evaluering, måling og karaktersetting. Dette er imidlertid et område hvor både Kuvaas & Dysvik (2016) og Juve & Øygarden

(2014) har avdekt at mange norske bedrifter beveger seg i retning den utenlandske normen. Det er dermed et paradoks at flere av informantene uttrykker at det er mange utfordringer knyttet til bruken av slike systemer i et norsk miljø.



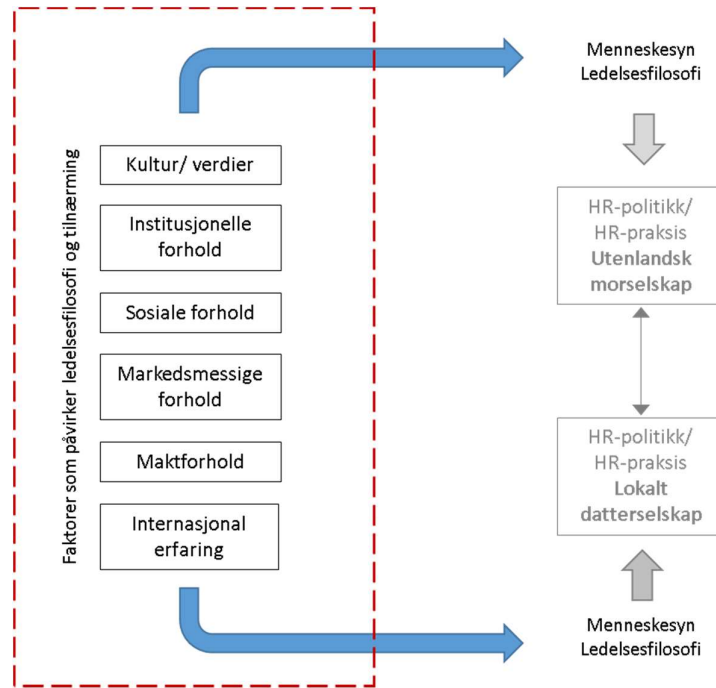
Figur 5 Dimensjoner av variasjon innen HR-/ledelsesfeltet på tvers av landegrenser

Når det gjelder disse motsetningene eller ytterlighetene i forhold til HR-perspektiv er det imidlertid viktig å påpeke at virkeligheten kan innebære flere nyanser enn det som framkommer her. Ikke minst skal man ha i bakhodet at studien ikke omfatter rene norske virksomheter, og at informantens beskrivelser om norsk HR-praksis dels kan representere et idealbilde av «norsk HR». Riktignok legger det institusjonelle rammeverket solide føringer for en humanistisk tilnærming, men det er likevel ikke gitt at alle norske ledere legger myk HR til grunn i sin ledelsesfilosofi. Dette momentet er også én av informantene inne på; at man finner variasjoner både på tvers av bedrifter og mellom privat og offentlig sektor i Norge.

Videre ser man jo av den empiriske studien at HR-praksis i Norge også påvirkes av globale føringer, og at tankesettet og normen for hva som er hensiktsmessig HR gradvis endrer seg over tid. De store multinasjonale selskapene «setter standarden» og har gjerne velutviklede systemer og rutiner, som også kan være gjenstand for «benchmarking» fra norsk arbeidsliv for øvrig. Tilsvarende finner man nok variasjoner med tanke på HR-perspektiv innad i andre land, og jeg skal se nærmere på hvilke faktorer som kan spille inn.

5 FAKTORER SOM PÅVIRKER FILOSOFI, INNHOLD OG PRAKSIS

I dette kapitlet handler det om det andre forskningsspørsmålet; hvilke faktorer påvirker filosofi/tankesett, innhold og praksis på HR-området? Flere mulige faktorer er allerede godt belyst gjennom litteraturen, og jeg viser igjen til følgende figur – der fokus for dette kapitlet framgår av det markerte feltet:



Figur 6 Påvirkning på HR-praksis i mor- og datterselskap

Jeg vil i det følgende beskrive hva empirien bidrar med, for deretter å drøfte disse funnene i lys av teori og figuren ovenfor.

5.1 Empiri

Det institusjonelle rammeverket samt kultur er gjerne det som nevnes som viktigst for å forklare ulike perspektiver på HR. Jeg presenterer derfor empiri relatert til disse to faktorene først, og beskriver deretter det som framkom omkring andre faktorer som kan ha betydning.

Da informantene ble spurt om hva de tror er årsakene til forskjeller og likheter når det gjelder tenkningen omkring HR, var samtlige inne på at både institusjonelle og kulturelle forhold har betydning. Med referanse til kapittel 4.1 vedrørende det som kjennetegner ledelse og HR-praksis i Norge, samt dette med at norsk HR-praksis kan virke uforståelig for bedrifter utenfor Skandinavia, er det flere utsagn som er særlig knyttet til forskjeller i institusjonelle forhold:

«Altså, vi har jo forklart mange ganger dette med rollen til tillitsvalgte, ja – så de har forståelse når de har fått det forklart noen ganger. Men de er undrende til det...» (HRA1-I)

«...så kunne de ikke forstå hvorfor vi skulle ha lokale lønnsforhandlinger her når bedriften gikk dårlig» (HRA1-I)

«...det er jo også forskjeller mellom Sverige og Norge, men ikke på det nivået som vi diskuterer nå» (HRA2-S) (jfr. sosiale forhold og institusjonelle forhold)

«Det er klart at det amerikanske styresettet etterspør om det virkelig må være sånn. Så selv om vi refererer til lov, så er det flere tilfeller hvor man sier; fins det ikke unntak, hvordan kan man unngå det...?» (HRA4-A)

«...jeg opplever faktisk at de prøver, men de forstår det bare ikke. For det er så fjernt for dem, at noen skal kreve overtidsbetaling når de har fått lønn fra før for å gjøre jobben...» (HRA5-A)

«...det er ikke noen forståelse for i selskapet at det er sånn i Norge, så det her er en kamp som jeg er nødt til å kjøre hele veien» (HRA6-A)

«Han (den utenlandske fabrikkjefen) synes samtidig at vi er veldig bortskjemte.....» (HRA6-A)

«Norske lovgivere må være idioter, er det inntrykket man sitter igjen med. Som har gjort det sånn at vi ikke kan drive en business på ordentlig måte. Og den ordentlige måten er deres måte, og ikke vår måte. Vi får et inntrykk av det» (HRA6-A)

I tillegg til institusjonelle forhold synes ulik kultur å være en viktig faktor som påvirker tankesettet rundt HR og ledelse. Som nevnt i kapittel 4.2 om norsk HR-praksis har vi i Norge en nokså *human* tilnærming til ledelse og HR-praksis, noe som setter Norge (og Sverige) i en særstilling når man sammenligner med det som framkommer vedrørende utenlandsk tilnærming og praksis. Forskjellene er tydelige, og handler kanskje i første rekke om at de utenlandske selskapene jevnt over har en annen måte å betrakte arbeidstakerne på enn i Norge og Sverige. Dette gjør seg gjeldende i måten man leder folk på. At mye av dette handler om kultur og verdier var det også en del utsagn som indikerte:

«Når det gjelder maktforhold så har du dette med hierarkiet da. Vi har jo «åpen dør», og dette har jo også med kultur og verdier å gjøre» (HRA1-I)

«Det er noen av de øst-europiske landene – Tyskland også, som har forskjell på sjef og ikke sjef. Sjefen har mye mer formell pondus-rolle, alle sammen aksepterer at vedkommende kan være kvass og sier ifra, og hører etter på det. Sånn er det...» (HRA3-T)

«...spesielt når vi nå har vært under europeisk rapporteringsstruktur siden 2011 og fram til nå, så har man et bindeledd som har litt annen kultur og litt annen forståelse også. Så det er et bindeledd også i forhold til maktstrukturen, det å ha et Europa-kontor, kontra det å rapportere direkte over til USA. Alle disse elementene vil ha en mildere variant og form gjennom et Europa-kontor – kontra det å skulle gå direkte amerikansk rapporteringsvei» (HRA4-A)

«...samtidig så tror jeg at også amerikanske selskaper og internasjonale selskaper burde ha lært noe av den norske kulturen i forhold til ivaretagelse av enkeltmennesket. Fordi på den måten vil man få en mye større grad av ekte lojalitet i driften» (HRA4-A)

«Så de ansatte blir veldig tydelig på sine regler og retningslinjer, og er veldig mye mer krevende og mindre fleksibel på bakgrunn av den gjenstridigheten og holdningen som er fra eier. Så det gjør noe med kultur og verdier...» (HRA4-A)

«...selv om man ønsker å bygge kultur og verdier så har man et annet og mye mer overfladisk verdisyn i internasjonal business. For der er det pengene som rår» (HRA4-A)

«...man har veldig liten grad av egen styring. Jeg ble sjokkert de første to månedene – jeg fikk helt kultursjokk. Virkelig. Det var veldig hierarkisk...» (HRA5-A)

«Det fører jo til at vi har en masse ledere og mellomledere her som springer rundt og er frustrert, fordi de skal gjennomføre ting som er imot deres egne prinsipper, og de ansatte også – som skjønner at dette er jo en kulturkræsje som vi ikke har lyst til å akseptere» (HRA6-A)

«Så alt sånt er en kamp, i forhold til å beholde norsk måte og norsk kultur å gjøre ting på» (HRA6-A)

To av informantene i de amerikansk-eide selskapene ga uttrykk for at det kulturmessig er lettere å rapportere til et utenlandsk kontor i Europa enn til USA, i den forstand at man også får en «buffer» mellom det norske datterselskapet og morselskapet i USA – slik jeg tolker det.

Flere av informantene er også inne på dette med maktforhold og maktstrukturer i flere sammenhenger. Begrepet makt nevnes for eksempel i tilknytning til omfattende hierarki (i motsetning til flate strukturer i Norge), lange beslutningslinjer, lederstil, bedriftskultur, mangel på lokal autonomi og tilnæringsmåte ved implementering av ny HR-praksis. Det siste kommer jeg tilbake til i neste kapittel.

Alle informantene ble forelagt modellen innledningsvis i dette kapittelet, som grunnlag for refleksjon omkring hvilke faktorer som påvirker filosofi og praksis. Samtlige mente at alle de seks nevnte faktorene er relevant, inkludert sosiale forhold, markedsmessige forhold og selskapets/ledernes erfaring fra internasjonal virksomhet, selv om institusjonelle-, kulturelle- og maktforhold framheves som de viktigste.

Det som imidlertid framkom nokså tydelig underveis i intervjuene, er at de forhold som påvirker HR-praksis i en virksomhet også påvirker andre forretningsprosesser - som for eksempel finans, HMS og IKT. Rapporteringskravene fra morselskapene kan være nokså omfattende, og det som betegnes som kontroll, lange beslutningsveier og byråkrati høres ut til å påvirke hele styringsmodellen. Det er kravet til avkastning og finansielle aspekter som er overordnet alt annet, og flere av informantene gir uttrykk for at byråkratiet har gått alt for langt på alle områder. Følgende sitater gir et bilde på dette:

«Det kan også være i forhold til dette EHS ansvaret, at det forespørres om dette med vannforbruk, energiforbruk...i detalj – og likens utslipp... Og så har vi som sagt en del på finans, en del tall som vi ikke ser er så relevant for oss, og det medfører et voldsomt arbeid for oss å analysere og finne ut av dette» (HRA2-S)

«Selv om man i enkelte sammenhenger ønsker å uttale noe annet – be the best... og man skal være det for både samarbeidspartnere og også for ansatte, så er det – når det drar seg litt til – det finansielle som styrer. De amerikanske eierne vil ha avkastning på sine investerte kroner, og prioriteringene er deretter. Punktum» (HRA4-A)

«Og det som også vil være en stor forskjell er at andelen av kontroll-ledd, og ikke minst finansielle funksjoner, er vesentlig høyere i amerikanske selskaper» (HRA4-A)

«...fortsatt blir jeg stadig overrasket over hvor lite beslutningsmyndighet og hvor lite handlingsrom lederne har» (HRA5-A)

«Men styringsmodellen er forferdelig dårlig, synes jeg, som er vant med et norsk selskap med norsk ledelse. Så den fungerer veldig dårlig sammen med et norsk selskap – i en norsk setting..... Så det blir et surium» (HRA6-A)

«Så det blir veldig overkontrollert alt sammen. Og det som gjerne skjer, er at lokalt her så er vi tynt bemannet, mens du ser dem som sitter og skal styre og trekke i alle trådene de blir større og større. Så det blir en misbalanse i hele selskapet. Så i stedet for å ha en lokal ledelse som er flat, bygd opp tett med operatørene, så går det mot at avstanden blir større og større» (HRA6-A)

«Vi kan jo dra inn dette med HMS-biten – den er jo veldig viktig.... Der er det jo ekstremt strenge regler internt i selskapet, veldig ofte strengere enn norsk lov også og arbeidsmiljølov. Det er vel likedan der også at vi har daglig rapportering på alle rare ting i bedriften her på HMS-nivå – som egentlig blir en type fokus som vi i Norge ikke er veldig opptatt av» (HRA6-A)

«...vi er tatt ifra veldig mye av styringen lokalt» (HRA6-A).

Disse utsagnene viser at det som oppfattes som et krevende styresett ikke kun handler om HR. Dette understøttes også av de sitatene som omhandlet rapportering i kapittel 4.1

Videre stilte jeg også et spørsmål om hvorvidt eventuelle forskjeller i tenkning omkring HR innad i egen bedrift kunne tenkes å forklares ut fra bedriftsinterne faktorer, eller om man tror at det handler om nasjonale faktorer. Det framkom ikke noe klart og entydig svar fra alle informantene på dette. De som uttalte seg om dette viser til at det gjerne er en kombinasjon av begge, og ikke minst at såpass store selskaper nødvendigvis må ha en del fellesløsninger. Samtidig hevdes det at man ikke kommer unna at den kulturelle bagasjen og tankesettet rundt ledelse som man har med seg i sitt hjemland har stor betydning. De som representerer de amerikanske selskapene omtaler også en del kjennetegn som «gjengs» for amerikanske selskaper generelt. Én av disse informantene viser imidlertid til to nabobedrifter – der den ene er kinesisk eid og den andre er amerikansk eid. Begge hevdes å være relativt autonome; så lenge det skapes resultater legger ikke eierne seg borti hvordan pengene blir dannet og hvordan bedriften styres etter norske normer. Dette tyder i så fall på at det ikke kun handler om nasjonalitet.

5.2 Drøfting

Jeg vil her drøfte de ulike faktorene som informantene mener påvirker tankesettet og praksis relatert til HR, herunder vil jeg gjøre en betraktning av disse i et historisk perspektiv. Deretter ser jeg nærmere på kulturelle forhold samt noen aspekter som har med maktforhold å gjøre.

Viktige faktorer og et historisk perspektiv

Som nevnt tidligere så refereres det gjerne til Norden eller Skandinavia under ett i den grad litteraturen peker på regionale/nasjonale forskjeller. Norge og Norden kjennetegnes jo ved et lovverk og den nordiske modellen som sikrer ivaretagelse av arbeidstakernes rettigheter og behov, herunder krav til medvirkning og fokus på velferd (Kuvaas & Dysvik, 2016). I Norge har vi i tillegg IA-avtalen som legger føringer for et inkluderende og integrerende arbeidsliv (Mikkelsen & Laudal, 2014). Det institusjonelle rammeverket er dermed i seg selv med på å sikre at hovedvekten legges på den humanistiske tilnærmingen, og man ser av studien at det er lite som skiller filosofi og praksis i det svenske selskapet fra det som er normen i Norge.

Informantene viser også til institusjonelle forhold og ulik kultur som de viktigste faktorene som kan forklare forskjellig tankesett og praksis innen HR og ledelse. Sosiale forhold og maktforhold nevnes av enkelte, men kanskje har vi ikke i Norge tradisjon for å snakke særlig om makt – slik samfunnet og arbeidslivet er i dag. Spørsmålet er like fullt hvordan vi kan forstå disse faktorene sin innvirkning på det globale forretningslivet og IHRM. Her kommer vi ikke utenom et historisk tilbakeblikk, med fokus på hva som har påvirket måten og organisere arbeidet på (work relations), måten å lede folk på (employment relations) og ansattes posisjon og rettigheter (industrial relations) (Gospel, 2010).

USA var utvilsomt et av lokomotivene i den industrielle utviklingen, med storskala industri og samlebåndsproduksjon fra tidlig i det forrige århundre. Det var opplagt et ressursbasert syn på arbeidstakerne som rådet; menneskene ble ansett som en økonomisk innsatsfaktor. Det var fokus på arbeidsinnsats, og lenge ble lønn ansett som den viktigste motivasjonsfaktoren. Arbeidstakerne hadde svak lovbeskyttelse, og man kan knapt snakke om noen maktbalanse mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden (Gospel, 2010). Selv om fagforeninger fremmet krav om kollektive forhandlinger og styrket sin posisjon i oppgangstider, ble deres rolle betydelig svekket i nedgangstider. Eksempelvis kan en lett tenke seg at perioder med høy arbeidsledighet setter arbeidsgivere i en helt annen forhandlingsposisjon enn ellers - både før og nå. Dette gjelder også i norsk arbeidsliv; selv om involvering og drøfting vektlegges også i prosesser som omfatter nedbemanning og kostnadskontroll, har nok arbeidstakerne mindre påvirkningsmulighet og færre virkemidler i dårlige tider.

Konjunktursvingninger har man hatt gjennom alle tider, og dette kan ha slått ut ulikt i de forskjellige arbeidsmarkedene. Men det er neppe grunn til å anta at dette er eneste forklaring på at motstanden mot fagforeninger har vært og fortsatt er sterk i USA. En annen mulig forklaring

kan være at USA har vært ledende i den industrielle utviklingen, mens fagforeningene gjerne har vært ansett som et hinder for endring framfor å fremme utvikling. I tillegg handler det muligens om at man i USA ikke identifiserer seg med verdier som verdsetter involvering og medvirkning.

Uansett, det har skjedd en utvikling siden den industrielle revolusjonen, og forskning har vist at jobbmotivasjon og ytelse handler om mye mer enn lønn. Dette synes imidlertid å ha blitt hensyntatt langt tidligere og i mye større utstrekning i Norge/Norden enn i andre land, både gjennom norske foregangspersoner/forskere som for eksempel Rolf Waaler og Einar Petter Thorsrud (Mikkelsen & Laudal, 2014) og gjennom et lovverk som var i utvikling over flere tiår fra 1930-tallet. Mens USA og andre land fortsatt forfekter et ressursbasert syn og kontrollorientert HR, så fikk det humanistiske perspektivet tidlig fotfeste i Norge. Det kan være vanskelig å se i dag hvorfor Norge synes å ha skilt seg ut fra mange andre land såpass tidlig, men det er grunn til å tro at det var store samfunnsmessige forskjeller landene imellom allerede før midten av forrige århundre.

Andre trekk som har medført utvikling i ulike retninger er at det har vært langt mindre statlig innblanding i arbeidslivet i USA og UK enn i andre land (Gospel, 2010). Disse landene er del av såkalte liberale markedsøkonomier som styres av markedskreftene framfor lovverk og reguleringer, mens de koordinerte markedsøkonomiene som omfatter for eksempel Japan, Tyskland og land i Nord-Europa kjennetegnes ved sterkere stillingsvern, større grad av fagorganisering og flere rettigheter for arbeidstakerne. Dette utgjør iallfall noe av bakteppet for at de institusjonelle rammebetingelsene er vesentlig forskjellig på tvers av landegrensene.

Ser man for eksempel på sosiale faktorer, så hevder Gospel (2010) at sammensetningen av arbeidsstyrken har betydning, men samtidig at klasseskiller gradvis har blitt dempet gjennom økt levestandard og mer fokus på både sosiale rettigheter og menneskerettigheter. Studien av de seks multinasjonale selskapene kan imidlertid tyde på at det henger igjen langt tydeligere klasseskiller i USA, Tyskland og Irland enn i Norge og Sverige. Spesielt de amerikanske selskapene og det tyske er preget av hierarkiske maktstrukturer, med stor respekt for sjefen og i ytterste konsekvens «management by fear». I tillegg har man dette skillet mellom folk «på golvet» og andre ansatte – der produksjonsansatte kan oppfattes til å være mindre verdt og derfor har få rettigheter. Disse aspektene må nødvendigvis være knyttet til grunnleggende forskjeller i menneskesyn. Douglas McGregors (1968) teori X og Y representerer to ytterpunkter som synes å være meget relevant i denne sammenhengen, til tross for at teorien

ble til for snart femti år siden. I teori Y kan vi kjenne igjen ledelse i Norge, der medarbeiderne gis tillit og ansvar, utfordringer og muligheter for utvikling. Utgangspunktet er et positivt syn på mennesket. Ledelse i USA og for eksempel Tyskland synes å være mer basert på teori X, der utgangspunktet er mistillit, og der makt, kontroll, detaljstyring og fravær av inkludering er framtrepende.

Kulturelle forhold

Det at én stor populasjon eller nasjon tenderer mot et visst menneskesyn, slik det kan se ut enten det gjelder Norge eller for eksempel USA, må nødvendigvis være kulturelt forankret. Dette harmonerer også med Geert Hofstedes definisjon (Hofstede, 1980) og betraktninger omkring nasjonale kulturer, og at de verdier og normer som gjelder i et lands kultur hevdes å være relativt varig i det de overføres mellom generasjoner (Lervik & Traavik, 2016).

Hofstedes (1980) dimensjoner som kan bidra til å forklare forskjeller i nasjonale kulturer er i denne sammenhengen relevant å trekke fram, jfr. kapittel 2.4 foran. Norge og USA representerer eksempler på disse ytterlighetene:

- Individualisme (USA) og kollektivism (Norge)
- Høy (USA) og lav (Norge) maktavstand
- Femininitet (Norge) og maskulinitet (USA)
- Høy (Norge) og lav (USA) unngåelse av usikkerhet
- Langtidsorientering (Norge) og korttidsorientering (USA)

Nettopp med bakgrunn i disse kulturelle forskjellene er Hofstede (1980) en av de som stiller spørsmålsteget ved den universelle gyldigheten av ledelsesteorier, og spesielt de teorier som har sin opprinnelse i USA. Han peker på at multinasjonale selskaper må ha en bevisst strategi i forhold til global standardisering versus lokal tilpasning, da identiske HR-polisier kan ha svært ulike effekter i forskjellige land. Dette poenget synes å ha meget stor relevans når man ser på eksempelvis de amerikanske selskapene i denne studien. Hvorvidt strategien er bevisst vites ikke, men det er iallfall svært lite lokal tilpasning å spore. Dette til tross for at annen forskning også belyser den nasjonale kulturens betydning i arbeidslivet (Wilton, 2011) og viktigheten av at multinasjonale selskaper analyserer forskjeller og likheter mellom hjemlandet og øvrige lokasjoner (Lervik & Traavik, 2016). Kultur er med andre ord en vesentlig faktor som kan forklare noen av de forskjeller som studien avdekker.

Maktforhold

Det som for øvrig hevdes av alle informantene i studien er at de opplever omfattende hierarki, byråkrati og lange beslutningsveier i eget selskap, herunder rapporteringskrav som til dels oppfattes som meningsløse. I store selskaper som er representert i flere land sier det seg selv at det nødvendigvis må bli mer komplekse strukturer å forholde seg til, men samtidig er det nærliggende å tenke at dette også handler om makt. Det kan av ulike grunner være viktig for morselskapet å sikre at enkeltlokasjoner ikke får for stor makt ved å redusere lokal beslutningsmyndighet og innskrenke handlingsrommet, slik den empiriske studien indikerer. Det er sikkert mange faktorer som påvirker maktforholdet mellom mor- og datterselskap; kanskje er det til og med personavhengig – det vil si at det beror på personlighet, tilnærming og relasjoner mellom nøkkelpersoner på begge sider. Det kan i multinasjonale selskaper være snakk om komplekse maktstrukturer mellom en rekke aktører på flere nivå i organisasjonen (Almond, 2011).

Lervik & Traavik (2014) viser til at morselskapets eierandel i datterselskapet kan ha betydning – jo høyere eierandel, desto større innflytelse over HR-beslutninger. Likeså kan det virke inn om datterselskapet er avhengig av morselskapet teknologi- og kompetansemessig. Videre viser de til at selskapets internasjonale erfaring også kan være relevant i denne sammenhengen. Jo mer erfaring fra den internasjonale arena, jo større tyngde og evne til å standardisere på tvers av landegrenser.

Maktforhold gjelder imidlertid ikke kun innad i selskapet, men det hevdes at også maktforholdet mellom hjemland og vertsland har betydning ved implementering av HR-praksis i et datterselskap (Ferner, 2010). Dette kommer jeg tilbake til i neste kapittel.

Man kan imidlertid konkludere med at det er mange forhold som påvirker tankesett og praksis innenfor HR-feltet – forhold som har utviklet seg og arter seg forskjellig i ulike land eller regioner. Modellen som jeg brukte innledningsvis i dette kapitlet ser ut til å stemme godt overens med de faktorer som informantene indikerer kan påvirke HR-filosofi og -praksis, samtidig som at det er åpenbart at de samme faktorene også innvirker på andre forretningsprosesser og hele styresettet i multinasjonale selskap.

6 KONSEKVENSER AV ULIKT SYN PÅ HVA SOM ER GOD HR-PRAKSIS

Det siste av de tre forskningsspørsmålene handler om hvilke konsekvenser det kan ha dersom mor- og datterselskap har ulikt syn på hva som er god HR-praksis. Dette kan bero på flere forhold, herunder både omfanget av global standardisering og *hvordan* ny HR-praksis implementeres.

Jeg oppsummerer først hovedtrekkene i det empiriske grunnlaget, og går deretter inn på en drøfting av funnene. Det er imidlertid på deler av dette området det kan synes å ha vært gjort lite forskning tidligere, slik at teorien er mangelfull når det kommer til konsekvenser av å måtte forholde seg til «fremmed» HR-praksis. Muligens kunne teorier knyttet til makt og maktutøvelse bidratt til å forklare noen av de mekanismer som skjer og konsekvensene av disse. Det samme gjelder forskning omkring oppkjøp og fusjoner på tvers av landegrenser. Jeg har i denne oppgaven imidlertid valgt å holde meg til teori på HR-området, og de empiriske funnene vil derfor anvendes for å videreutvikle teorien.

6.1 Empiri

Funnene tilsier at global standardisering på HR-området, uten noen form for involvering eller dialog, er krevende å håndtere for de norske datterselskapene som opplever en slik «ovenfra-og-ned»-tilnærming. Jeg beskriver her hvordan informantene opplever morselskapets tilnærming ved implementering av HR-praksis, hvordan dette virker inn på dem selv som HR-ansvarlig, og hvilke konsekvenser de mener dette har for organisasjonen for øvrig.

Den empiriske undersøkelsen tyder på at de utenlandske morselskapene generelt har gjort lite eller intet for å sette seg inn i og forstå norsk arbeidsliv. Unntaket er det svenske selskapet, som uansett synes å ha en tettere tilknytning til norsk tankesett, samt det irske selskapet som i senere tid har fått på plass en sentral HR-funksjon som virker å legge til grunn en interessert og samarbeidsorientert tilnærming.

Det svenske selskapet opplever imidlertid krav om standardisering på en del områder, men ikke veldig mye innenfor HR. Den norske enheten synes å legge til rette for en del lokalt tilpasset HR-praksis selv, mens for eksempel medarbeiderundersøkelsen ble nevnt som ett eksempel på en global, standardisert praksis de må forholde seg til. Morselskapets tilnærming beskrives som følger:

«...det er mest på den kryss-nasjonale læringen kanskje, men også på det adaptive. Og så har vi kanskje prosesser som bærer mer preg av det ene i forhold til det andre, men ikke sånn overordnet. Vi har skiftet noen systemer hvor det har vært veldig ovenfra og ned gjennomføring, og veldig målstyrt. Kanskje noe i forhold til IT, og noe på finans, men ikke innenfor ren HR..... Innimellom må du ta en kamp..., men det er feil å si at vi blir pålagt ekstremt mye » (HRA2-S)

Da jeg stilte spørsmål om morselskapets tilnærming ved implementering av HR-praksis la jeg fram min egen modell fra oppsummeringen i kapittel 2.5 som grunnlag for refleksjon. Derav inneholder noen av sitatene enkelte av begrepene som er brukt i denne modellen.

Det irske selskapet, med sin nyetablerte sentrale HR-funksjon, har så langt ikke erfart særlige krav knyttet til global standardisering. Oppfatningen av morselskapets tilnærming er så langt positiv;

«I og med at denne HR-funksjonen er så ny, så har han en veldig fornuftig tilnærming». «Han sa egentlig ikke noe om hva han skal gjøre, så jeg satt med en følelse av at sannelig lærte han litt i dag også. Så han....virket veldig interessert., og har egentlig bare vært støttende..... Så han driver jo og finner ut hvordan de andre landene gjør det. Når det gjelder dette med å bli pålagt så har de hatt veldig den filosofien at hvert enkelt selskap skal få drive med sitt, men i og med den nye organiseringen så kommer det nå litt mer» (HRA1-I)

«Hele denne divisjonen er jo ganske ny, og den nye divisjonssjefen har også vært her et par ganger. Han også virker veldig fornuftig. Så det blir spennende» (HRA1-I)

Både fra tysk og amerikansk side finner man overveiende en mer enveis «ovenfra og ned»-tilnærming når det gjelder global standardisering og implementering av HR-praksis. Det som er bestemt fra morselskapets side skal implementeres på alle lokasjoner, uten noen form for høring, drøfting eller diskusjoner.

«Morselskapet, og de folkene som styrer disse prosessene, snakker i liten grad med HR-folk i andre land. De styrer litt for seg selv, litt stat i staten, og så rulles det ut – et eller annet. Så det er lite krysslæring» (HRA3-T)

«... du har HR i morselskapet med sine folk og sine tanker om hva som er nødvendig i butikken, og de lager store fellesprogram.... Og så har du oss som jobber mer ut i landene, vi som er litt tettere på linja, vi ser jo våre behov. Så av og til er det mismatch fra det vi får fra morselskapet og det vi i realiteten har behov for» (HRA3-T)

«Så jeg sier ikke at jeg skulle vært involvert i alt, men at det av og til hadde gått an å stilt noen spørsmål da – hva tror dere... passer dette for Norge, har dere innspill?... Så vi ønsker vel mange av oss at en del av disse store konsernoppleggene hadde vært litt mer forankret ut der folk er» (HRA3-T)

«...det er eieren som bestemmer....., og man aksepterer i liten grad diskusjoner.... Europa er mer tilbøyelig til å finne løsninger, amerikanerne bruker ikke lang tid på diskusjoner..... Så det maktforholdet må man egentlig underlegge seg dersom man skal være der og være ett selskap» (HRA4-A)

«...vi får jo bare beskjed om hvilket system vi skal bruke, hvordan vi skal gjøre det, hvordan rutinene er, og det er jo fordi de har en global praksis på det og alt skal være likt for alle» (HRA5-A)

«Det er ikke en dialog – det her har selskapet bestemt skal innføres, og det er bare å innføre det. Det er ikke noen lokale tilpasninger å snakke om – så det er det at det pøses på med nye ting hele tiden. Når du tror at nå kan det ikke bli verre, så likevel, da kommer det noe nytt igjen» (HRA6-A)

«... den muligheten vi har til å påvirke det som kommer.... Som jeg sa unntaksvis – det med rusmiddelpolicyen, der så de jo det at norsk lov gjelder i et norsk selskap. Og hadde det ikke vært for det så hadde det heller ikke blitt noen integrering her. Og det var ikke sånn at de gjorde det med lett hjerte – det var en kamp». (HRA6-A)

Det kan også være sanksjoner knyttet til eventuell manglende implementering, som fjerning av ledere som ikke innretter seg.

«Vi er nødt til å være compliant, vi. Hvis vi vil være en del av konsernet og uten store konsekvenser for at egen ledelse skal få være her videre, så må vi bare tilpasse oss det der. Ellers kommer store konsekvenser, og da tar dem bort ledere her. Det har man i og for seg gjort tidligere også.» (HRA4-A)

«I går kom det en ny føring på at man ikke har toleranse for avvik i forhold til å følge prosedyrer og retningslinjer. De europeiske selskapene som ikke er fullt amerikanisert har hatt i snitt hatt 4-5 områder hvor man ikke følger, men nå er det nulltoleranse for det.... Dersom folk ikke hører etter så tar man bort de folkene og får folk inn som hører etter og som vil følge policie» (HRA4-A).

Det som framkommer hos to av de amerikanske selskapene er at det muligens er en endring på gang, med større åpning for toveis kommunikasjon omkring det som skal implementeres:

«I en introduksjon etter et oppkjøp er det klart det er standardisert og beste praksis..... Og det har vært hovedlinjene fram til nå.... I 2017 har HR-teamet, med utgangspunkt i initiativ fra Europa, åpnet mer for ‘hva kan vi lære av hverandre’» (HRA4-A)

«..... hvis du tenker rent HR-messig for Skandinavia og Europa – så opplever jeg faktisk at de er veldig lydhøre for hva vi har å si da og hva vi anbefaler. Det betyr ikke at vi får viljen vår hver gang – men vi opplever at de hører på oss. Så vi har litt påvirkning der altså.» (HRA5-A)

Hvilken tilnærming morselskapet velger, både når det gjelder måten å utøve ledelse på, og framgangsmåten ved innføring av HR-praksis, virker å være avgjørende for hvordan den operasjonelle hverdagen og samarbeidet med morselskapet oppleves lokalt. Dels framkommer dette i intervjuene gjennom kroppsspråk og språkbruk, og dels gjennom direkte utsagn og eksempler.

Konsekvensene som den enkelte HR-ansvarlige/informant selv erfarer, tyder på at HR står i en krevende rolle med hensyn på å balansere lokale og globale hensyn. Dette gjelder i noen grad innenfor alle selskapene, men det er ingen tvil om at de som opplever den mest dominerende «ovenfra-og-ned»-tilnærmingen gir uttrykk for at det er krevende. Det beskrives som en kamp, det utfordrer egne verdier og egen integritet, det er frustrerende og det går på motivasjonen løs. Følgelig - at dette ikke passer for alle! Dels må man forstå, «akseptere» og tilpasse seg slik systemet er, og dels må man kjempe for å ivareta lokale hensyn. Man må lære seg «spillereglerne», og man må være taktisk for å ha noen som helst mulighet til å nå fram. Det handler også litt om hvilket team man har rundt seg lokalt – hvorvidt dette er «nikkedukker»

eller folk som står opp for de lokale interessene. Disse forholdene gjenspeiles i følgende utsagn:

«Det vil jo ha mye å si hvilken type folk som sitter der - og her. Vi har jo også en type nordmenn som sier «javel, da gjør vi det da», og så ferdig med det. Mens andre vil jo argumentere så godt dem kan så lenge som mulig for at vi har jo noe som er mye bedre» (HRA1-I)

«Så du sitter her og får en følelse av at nå kommer noe nytt igjen, så det tar jo litt piffen ut av deg. Og iallfall hvis du i utgangspunktet ikke tror helt på det.... så er det ikke særlig motiverende. Men jeg også tilpasser jo meg – er bare nødt til å gjøre det. Men det beste hadde jo vært en dialog» (HRA3-T).

«Når det sies hopp så må det hoppes.... og så er det veldig kort varsel. Hvis du stiller spørsmål andre veien så kan det ta år og dag. Så når vi er inne på dette med maktforhold..... Det er noen som er opptatt av å synliggjøre at hovedkvarteret er her» (HRA3-T)

«...jeg har jo ved et par anledninger vurdert seriøst tanken på å hoppe av. Fordi at ved en del av de beslutningene og føringene man har fått så er det egentlig så på tvers av egne verdier og holdninger til hvordan man ønsker at HR-funksjonen skal være» (HRA4-A)

«Så jeg blir stadig overrasket over at det i det hele tatt er mulig. Så, når man som utenforstående får høre en sånn historie, så tenker man jo at det går ikke an. Men det gjør det altså. Så man må lære seg spillereglene i forhold til hvordan du taktisk skal legge fram ting.....» (HRA5-A)

«Ja, jeg tror man blir litt vant til det. Det er klart at vi har hele tiden fokus på at vi må jobbe for våre. Så når det er ting vi ser er helt urimelig – at det her kan vi faktisk ikke gjøre, så gir vi jo oss ikke så lett. Da fortsetter vi å jobbe.....Vi må gjøre det sånn, og så må vi begrunne det» (HRA5-A).

«....det er jo ikke for alle, for det handler litt om at du både må være tålmodig, og jeg blir også helt sånn gal av og til – nå gidder jeg snart ikke mer – for det her blir så dumt. Å bruke så mye tid og så mye energi på det ene telefonmøtet etter det andre med ting som vi her tenker er innlysende eller klart, det er klart at da kan man få noe sånn frustrasjon at nei, nå går jeg hjem liksom..... (HRA5-A)

«Og det er DU som blir utfordret, du har ikke den fabrikkjefen som tar unna og er filteret her. det er du som er nødt til å sitte og prøve å filtrere. Og da blir du en enda mindre brikke i dette spillet her, som gjør at du får mindre påvirkning, og du blir sett på som vanskelig og udugelig når du ikke gjør sånn som du blir bedt om å gjøre» (HRA6-A)

Alle informantene i de amerikanske selskapene er inne på at man har ikke noe annet valg enn å innrette seg. Klarer man ikke det så må man finne seg noe annet å gjøre. Implisitt sies det at dette slett ikke passer for alle;

«Så det er stor påvirkning, og det er klart at man går i en retning som man egentlig ikke synes er riktig. Men det er en del av businessen, så ønsker man å være her så er det noen spilleregler som gjelder. Og går dette for mye på tvers av egne verdier og filosofier og integritet, så må man finne på noe annet» (HRA4-A)

«Så enten gjør du det bare og innretter deg på en måte, eller så må du faktisk finne deg noe annet å gjøre altså. Så man må ta en liten avveining, for det er..... altså veldig mye som er artig ved å jobbe i et internasjonalt selskap.....og så er det en del ting som ikke er like artig» (HRA5-A)

«Men det er sånn selskapet er bygd opp, og det er det du får beskjed om når du starter i selskapet her – på et høyt nivå. Sånn styrer vi, og skal du være inn i klubben her så må du forholde deg til det. Hvis ikke så har du ikke fortjent retten til å sitte ved dette bordet» (HRA6-A)

Når det gjelder øvrige konsekvenser lokalt som følge av sterk styring og dominans ovenfra, så kan disse være vanskelig målbare - slik som effektene av manglende lokal beslutningsmyndighet og det som hevdes å være et byråkrati. Det som framkommer går mer på opplevelsen og følelsene som dette skaper, og her er informantene også til dels «observatører» i egen organisasjon. Det som beskrives handler for eksempel om følgende:

- Svært tøft å være leder
- Frustrasjon og redusert motivasjon
- Høy turnover blant ledere
- Resignasjon, apati, handlingslammelse på grunn av fryktkultur
- Strukturelle konsekvenser, fragmentering av organisasjonen/lokal tilhørighet
- Manglende responsivitet, tilbakemelding og informasjon til både kunder og ansatte
- Fordyrende innkjøp på grunn av sendrektige prosesser
- Lite kontinuitet og langsiktighet på grunn av hyppige lederskifter

Ett av de amerikanske selskapene melder om høyere turnover enn normalt i forbindelse med nytt eierskap, nye lønns- og bonusbetingelser, økt usikkerhet etc. – men det er vanskelig å si hva som eventuelt kan tilskrives styresett og amerikanske policies. Ett av de øvrige amerikanske selskapene har etter sigende et nokså høyt sykefravær lokalt i Norge, men også her må man anta at dette har mange og sammensatte årsaker.

Følgende sitater fra den ene informanten gir et bilde på den typen konsekvenser som går på følelser, miljø og hvordan folk opplever sin arbeidshverdag:

«Og når folk blir apatisk blir jeg redd. For da vet vi ikke hva de finner på, når de begynner å få den holdningen. Det her gjelder både HR og HMS mener jeg, når du prakker på så mye regler og lover i forhold til det å jobbe her, så er det sånn at folk tør ikke å gjøre noe til slutt.... De stopper heller fabrikken enn å ta de beslutningene de alltid tok før. De resignerer, og hvis jeg gjør dette så må jeg sikkert stå til rette for det.... hvis jeg ikke gjør noe får jeg kanskje kjeft da også – for da har jeg stoppet fabrikken. Så det er veldig skummelt» (HRA6-A)

«Så det er utrolig tøft å være leder her. Og det tåler de fleste bare de har litt støtte, men du får ingen støtte. Du får bank, liksom, annenhver dag» (HRA6-A)

«...det at du har en slik organisering som vi har i matrise, gjør jo på en måte at du fyller lokal tilhørighet og lokal ledelse..... og det blir fragmentert. Den ene siden sitter og bestemmer ting som påvirker deg, og den andre uten at du har mulighet til å påvirke det andre veien. Så du blir nøytralisert. Og det er absolutt en maktstyrt bedriftskultur eller bedriftsdesign» (HRA6-A)

«.... det bli jo en massiv motstand mot alt som skal innføres...Så i verste fall, eller beste fall, så oppopnes det jo imot det og det presses på fra flere kanter, eksempelvis tillitsvalgte, til fabrikk sjef som kanskje må ta en runde til på dette, det er ofte ikke nok at jeg gjør det» (HRA6-A)

Videre ble det nevnt en del konsekvenser som er av mer praktisk art, både når det gjelder strukturelle forhold, fravær, turnover, rekruttering av ledere og følgene av sendrektige prosesser:

«Jeg tenker at det får selvfølgelig noen strukturelle konsekvenser, men det tror jeg også handler litt om forankring og forståelse i den lokale ledergruppa her også. Hvordan vi framstår som rollemodeller i forhold til det eierskapet vi har. Fordi, hvis noen av lederne her begynner aktivt å stille spørsmålstegn og uffe seg over at det er så mye, og dette forstår jeg ikke, så sprer jo det seg.....Så jeg tenker at det kanskje er det viktigste, det vil si hvordan den lokale ledelsen forholder seg til de rammene man har» (HRA2-S).

«Turnover blant lederne til AD, altsåexecutive nivået – det er høyt...» (HRA4-A).

«Og det har vært vanskelig å styre fra et strategisk lokalt standpunkt fordi du vil et år kunne få en leder som skal litt til venstre, og året etterpå en leder som skal litt til høyre, og det tredje året en leder som skal mere opp... Så det er vanskelig.... å sette langsiktige strategier, og retning» (HRA4-A).

«...det setter noen føringer for hvilke personer vi kan ha inn i selskapet..... Så det gir oss utfordring på ledersiden, hvem vi skal ha» (HRA4-A).

«Det er klart at det medfører at dette med eierskapet og ansvarsfølelsen blir redusert, og det er en del frustrasjon knyttet til det der med myndighet og mandat kontra ansvaret» (HRA4-A)

«...responsiviteten, tilbakemeldingen og informasjonen til ansatte blir manglende. Du blir litt usikker på om du kan gjøre det, du må søke forankring og godkjenning for nesten enhver beslutning. Det opplever de ansatte, og kunder også, som veldig byråkratisk, unødvendig og sendrektig, og at det tar for lang tid og kan være fordyrende. I forhold til ting du skal bestille eller beslutninger som skal tas; tar du det der og da kan du få et godt tilbud, gjør du det ikke der og da så vil prisen øke, eller gå til andre.....Så det vil jo gi en del sånn frustrasjon» (HRA4-A)

«...vi har hatt økt turnover de siste par månedene. Og jeg tror nok at det er litt relatert til usikkerhet, og litt relatert til lønn...., bonus, RSU'er (anm. Restricted Stock Units) kontra høyere fastlønn og den typen ting, og kanskje litt til arbeidsoppgaver fordi man jobber med andre produkter» (HRA5-A)

«... vi har spesielt en avdeling hvor vi har veldig høyt fravær. Men det er ikke bare ett aspekt som gjør det. Det har vært den tradisjonelle plassen å sette folk som har helsemessige begrensninger, eller andre begrensninger, som ikke har vært så flink til å tilpasse seg og være fleksibel osv, har endt opp der. Så det er den avdelingen som har fått det store fraværet» (HRA6-A).

Det er ingen tvil om at konsekvensene av ulikt syn på HR og ledelse er avhengig av hvilken tilnærming morselskapet velger – jo mer enveis og «top-down» i sin tilnærming, jo større risiko for negative konsekvenser både for HR-ansvarlig, øvrige ledere og resten av organisasjonen.

De amerikanske og det tyske selskapet synes å være nokså dominante i sin tilnærming, og dette preger de norske datterselskapene på måter som vi kan gjenkjenne på tvers av disse selskapene. Informantene i det svenske og det irske selskapet opplever ikke tilsvarende omfang av global standardisering, og tilnærmingen generelt virker i større grad å være preget av gjensidighet, dialog og læring.

6.2 Drøfting

I dette kapitlet drøfter jeg først selskapenes ulike tilnæringsmåter, og hvordan disse kan forstås i lys av relevant teori. Jeg går deretter inn på de konsekvenser som er beskrevet, herunder mulige forklaringer på det som skjer i organisasjonen.

Global standardisering versus lokal tilpasning

I store multinasjonale selskaper, med virksomhet spredt på mange lokasjoner, må det nødvendigvis standardiseres på en del områder. Morselskapet ønsker gjerne at de samme policies og retningslinjer skal gjelde i hele selskapet, og man tilstreber felles rutiner som man mener skal sikre blant annet effektivitet og kontroll. Spørsmålet er i hvilket omfang, og på hvilken måte dette skjer.

Utgangspunktet for morselskapet er sannsynligvis at det finnes en global beste praksis som skal legges til grunn ved denne standardiseringen. Dette kan iallfall være én mulig forklaring på at informantene i det tyske og i de amerikanske selskapene opplever etablering av ny HR-praksis som veldig «ovenfra-og-ned» - det vil si en enveis prosess med lite rom for diskusjoner og samarbeid. «Country-of-origin»-effekten gjør seg gjeldende, der datterselskapene står ovenfor et press for å innpasse seg etter morselskapets normer og praksis (Almond, 2011). Hvorvidt det finnes én global beste praksis strides imidlertid også forskere om. På den ene siden hevdes det at *forpliktelsesbasert HR* er den modellen som sikrer mest effektiv HR og dermed gir best organisatoriske resultater (Kuvaas & Dysvik, 2016). Samtidig tyder den empiriske undersøkelsen på at dette er en lite anvendt modell – iallfall utenfor Norden. På den andre siden har man forskning som tar utgangspunkt i at det finnes én universell beste praksis, og hvordan denne kan læres på tvers av landegrenser (Pudelko, 2005). Studien la til grunn at USA gjerne leder an denne utviklingen, da det forventes at det er her – hos de aktører som lykkes best – man finner den beste praksis som andre bør tilstrebe å kopiere. Man fant imidlertid intet belegg for at kryss-nasjonal tilegnelse av «beste praksis» bidrar til å forbedre konkurranseevnen; snarere var en av konklusjonene at man ikke kommer utenom den lokale konteksten. Videre ble det konkludert med at det heller handler om å hente inspirasjon fra andre lands HR-modeller, og at det synes mer hensiktsmessig å tilstrebe en kryssnasjonal læringsprosess (Pudelko, 2005). Flere forskere har i senere år vært opptatt av det samme, blant annet med fokus på multinasjonale selskaper som arenaer for «cross-national organisational learning» der kunnskap kan flyte fritt gjennom integrerte nettverk fremfor at det er top-down hierarkier som gjelder (Ferner, 2010). Som det antydes i tilknytning til forskningen er det dog en lang vei å gå før man er der; noe som også bekreftes gjennom intervjuene i min studie. Det

svenske selskapet synes imidlertid å ha en viss tilnærming i denne retningen, og informantene i et par av de amerikanske selskapene mener å se noen tendenser til at det åpnes mer for gjensidig kunnskapsutveksling.

Det at flere av morselskapene synes å ha gjort lite eller intet for å sette seg inn i norsk lovverk, kultur og arbeidsliv kan også ha å gjøre med selskapenes størrelse og geografisk utbredelse. Nå har jeg av hensyn til anonymisering valgt å ikke være spesifikk når det gjelder størrelsen til det enkelte selskap, men det er klart at flere titusen ansatte fordelt på en rekke land kan gjøre det praktisk vanskelig og ressurskrevende med tanke på lokale tilpasninger. Morselskapet ønsker ofte konsistens og standardisering for å forenkle og effektivisere, selv om ulike kulturelle, juridiske, økonomiske og politiske forhold gjør at global standardisering ikke nødvendigvis er den beste løsningen (Lervik & Traavik, 2016). Det er derfor nærliggende å tenke at en utstrakt standardisering i kombinasjon med en top-down-tilnærming har mye med makt og kontroll å gjøre, både innad i selskapet og mellom hjemland og vertsland (Ferner, 2010) slik som nevnt i forrige kapittel.

Samtidig så er det grunn til å spørre seg om omfanget av standardisering og behovet for makt og kontroll fra morselskapets side er veid opp mot potensielle konsekvenser i datterselskapene. Herunder hvorvidt det er gjennomtenkt hvilken strategi eller tilnærming som benyttes ved implementering av ny HR-praksis. Ferner (2010) skiller mellom tre ulike tilnærminger; en «exportive», «adaptive» eller «integrative» orientering, og fastslår at amerikanske morselskaper «eksporterer» standardiserte HR-systemer og utøver kontroll over datterselskapenes HR i langt større grad enn multinasjonale selskaper i andre land. Dette bekreftes fullt ut fra informantene i de amerikanske selskapene, samtidig som det tyske selskapet – som representerer nok en økonomisk stormakt – i hovedsak også har inntatt en «exportive» orientering. Det er i disse selskapene det også beskrives en del negative konsekvenser som følge av morselskapets HR-strategi. I det svenske selskapet finner man en mye mer «integrative» tilnærming, og selv om man også her kan spore noe oppgitthet over rapportering, byråkrati og solidaritetsfilosofi innad i konsernet så er det på langt nær snakk om tilsvarende negative effekter her. Det irske morselskapet har i svært liten grad lagt føringer for HR i datterselskapet så langt. Det framkommer at mor- og datterselskap har forskjellige måter å betrakte folk på, men det er større grad av gjensidig respekt og datterselskapet i Norge utøver HR slik de gjorde før de kom inn under irsk eierskap.

Organisasjonsmessige konsekvenser

De negative konsekvensene i form av at det er tøft å være leder, handlingslammelse, sendrektige prosesser og så videre kan med andre ord være et resultat av utøvelse av makt og en form for undertrykkelse, samtidig som det også handler om kulturkollisjon. Tar man i betraktning at et lands kultur blant annet omfatter felles verdier for hva som er viktig, normer for hva som er passende og hvordan man oppfører seg (Hofstede, 1980), så gjør det antagelig noe med folk og den organisasjonen de er en del av når ens egne verdier blir utfordret i møtet med en annen kultur.

Basert på empirien er det videre klare indikasjoner på at jo mer dominant morselskapet framstår, og jo mer «exportive» (Ferner, 2010) og «top-down»-tilnærming fra morselskapets side – desto større negative konsekvenser for det norske datterselskapet. Wilton (2011) er også opptatt av den nasjonale kulturens betydning i arbeidslivet, og mener at man i multinasjonale selskaper skal være svært forsiktig med å påtvinge praksis som går på tvers av nasjonal kultur og verdier, med risiko for fremmedgjøring og demotivering av arbeidsstyrken. Dette er for øvrig en av de få uttalelsene jeg har funnet som beskriver noe om mulige konsekvenser. Det som flere av informantene beretter om interne forhold er nettopp eksempler på at det er dette som har skjedd. Likeså vektlegger Lervik & Traavik (2014) viktigheten av å forstå kultur på et nasjonalt nivå, og at et multinasjonalt selskap derfor bør analysere forskjeller og likheter mellom hjemlandet og øvrige lokasjoner. Dette synes i liten grad å ha vært tilfelle i de multinasjonale selskapene i denne undersøkelsen.

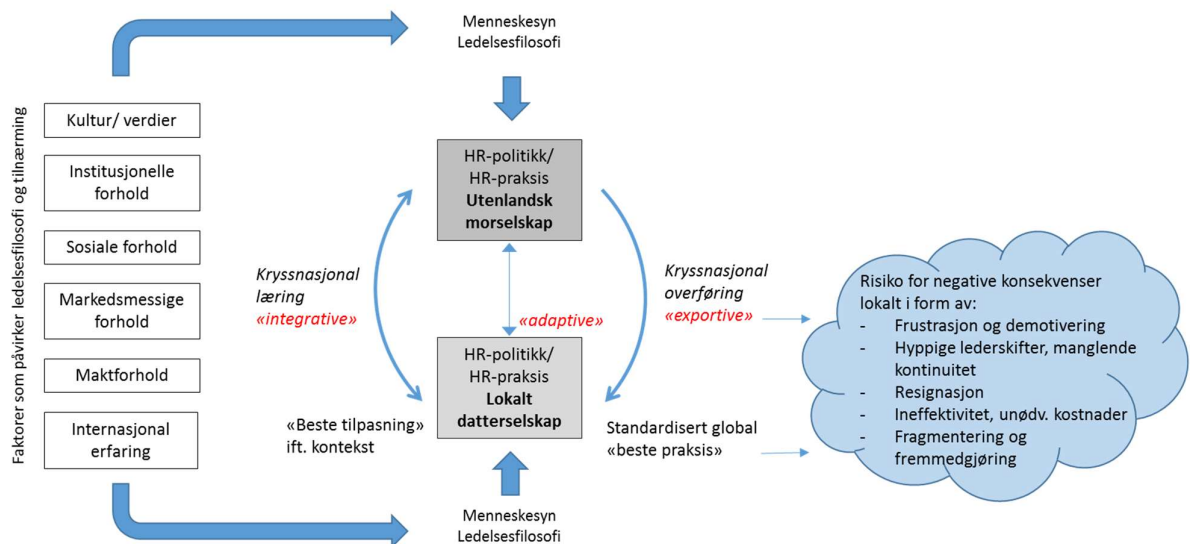
I de amerikanske selskapene, og dels det tyske, vil nok opplevelsen av forskjellig verdi-/menneskesyn og manglende kulturforståelse i seg selv være utfordrende. Amerikansk syn kan i hovedsak tolkes til å representere et positivistisk perspektiv, der HR består av gitte systemer, prosesser, praksiser og ”objektive sannheter” som skal adopteres globalt. Ett eksempel er Performance Appraisal-prosessen, der det er ”gitt” at dette verktøyet i sin amerikanske form bidrar til prestasjonsforbedring for ansatte ”world wide”. Tilnærmingen er deretter; svært ”exportive” og uten rom for å stille spørsmålstegn ved denne ”sannheten”. Det sier seg selv at dette medfører vanskelige rammebetingelser for HR-rollen, slik vi helst oppfatter denne i en norsk kontekst. Det å ha rom for å bidra som strategisk partner blir betydelig redusert gjennom en slik tilnærming, samt at det lett kan skape integritetskonflikter når man skal ivareta motstridende hensyn lokalt og globalt. Basert på det empiriske grunnlaget oppfatter jeg det ikke slik at informantene nødvendigvis forfekter at egen (norsk) praksis er den beste på alle områder, men det er den totale mangel på involvering og manglende rom for lokal tilpasning

som er vanskelig å forholde seg til, slik man gjenkjenner fra Almonds (2011) betraktning om hvordan prosesser oppfattes i datterselskapet. Videre ser man av sitatene eksempler på at informantene selv, som HR-ansvarlige, opplever å «få smekk på fingrene» eller få kjeft, å bli oppfattet som en «idiot», at man opplever press fra flere kanter, og at man sitter på lokal innsikt og kunnskap som bli totalt neglisjert. Det er ut fra dette nærliggende å tenke at opplevelsen av maktutøvelse i kombinasjon med kulturkollisjon kan være spesielt utfordrende å håndtere.

I tillegg har man de øvrige praktiske implikasjonene som påvirker arbeidshverdagen. Stor grad av kontroll og rapporteringskrav tar mye tid og kapasitet på bekostning av mer strategisk rettet HR-arbeid. Detaljstyring hemmer handlefriheten og fleksibiliteten, for eksempel når det gjelder rekruttering og fastsettelse av konkurransedyktige vilkår. Høy turnover blant ledere går utover kontinuiteten, og dette påvirker både HR-funksjonen og organisasjonen for øvrig.

Organisasjonen fragmenteres ved at ulike enheter rapporterer til ledere utenlands, og kanskje til forskjellige land, slik at lokal tilhørighet svekkes. At dette slår ut i frustrasjon, manglende motivasjon og fremmedgjøring var det eksempler på i flere av bedriftene.

Figuren kan dermed videreutvikles som følger:



Figur 7 Påvirkning på HR-praksis og konsekvenser av tilnærming

Figuren representerer selvsagt en forenkling av relativt komplekse sammenhenger. Helt til venstre viser jeg til noen sentrale faktorer som påvirker både menneskesyn, ledelsesfilosofi og HR-praksis – herunder også tilnæringsmåte ved implementering av HR-praksis. Disse faktorene arter seg forskjellig i ulike land, hvilket også kan medføre brytninger mellom mor- og datterselskap ved ulikt syn på HR. Videre illustreres det i midten av figuren tre ulike strategier eller tilnæringsmåter ved implementering av HR-praksis fra morselskapets side; en samarbeidsorientert, toveis «integrative» tilnærming, en «adaptive» variant uten sterk påvirkning fra morselskapet, og en ovenfra-og-ned «exportive» tilnærming der en global «beste praksis» skal implementeres world wide uavhengig av kontekst. Min studie har vist at den sistnevnte varianten byr på store utfordringer for norske datterselskap, noe som igjen kan medføre en rekke negative konsekvenser som illustrert i den høyre delen av figuren.

Oppsummeringsvis kan en si at det er forskjellig syn på hva som er god HR-praksis kombinert med morselskapets enveis overføring av en antatt global beste praksis som skaper negative konsekvenser i det lokale datterselskapet, og det er grunn til å tro at både omfanget av standardiseringen og tilnærmingen er bestemmende for hvordan implementeringen oppleves.

7 OPPSUMMERING

I dette kapitlet oppsummerer jeg i hovedtrekk hvilke funn som har framkommet av studien, herunder svar på oppgavens problemstilling. Videre redegjør jeg kort for hvilke praktiske implikasjoner disse funnene kan ha, før jeg gir noen innspill i forhold til videre forskning.

7.1 Oppsummering av funn

Jeg har i denne oppgaven funnet at det er åpenbare forskjeller mellom det som kan synes å være «vanlig» HR-praksis i Norge og normen for HR-praksis i utlandet, men dette varierer litt avhengig av hvilke selskaper/land man refererer til. Noen av de sentrale områdene der man finner variasjoner handler eksempelvis om hvordan man betrakter andre mennesker (menneskesyn), ledelsesfilosofi, beslutningstaking, HR-perspektiv og tilnæringsmåte når det gjelder implementering av HR-praksis.

Informantene er nokså samstemte omkring hva som kjennetegner HR-praksis og lederstil i Norge. Flat struktur, involvering og medvirkning, tillit og vekt på tilrettelegging, støtte og ivaretagelse er noen av stikkordene, som i stor grad kjennetegner en humanistisk tilnærming – eller det som også betegnes som forpliktelsesbasert HR. Når man sammenholder dette med det som fortelles om HR-praksis i de utenlandsk-eide morselskapene, er det åpenbare forskjeller – iallfall hvis man holder Sverige utenfor. Utenlandske ledere synes å ha et annerledes og mer ressursbasert syn på sine arbeidstakere enn i Norge, og HR og ledelse preges av hierarki og maktstrukturer, distanse mellom ledere og medarbeidere, en mer autoritær sjefsrolle, mindre tillit og at effektivitet og rasjonalitet går foran menneskelige hensyn. Beskrivelsene samsvarer i stor grad med det som gjerne kalles kontrollorientert HR. Basert på dette er det eksempler på at norsk praksis, og norske institusjonelle forhold, blir sett på med undring eller liten forståelse – med utenlandske øyne.

Dette oppsummerer med andre ord det første forskningsspørsmålet, som handler om hvilke forskjeller og likheter man finner mellom norsk og utenlandsk HR-praksis. Det landet som synes å representere størst forskjeller sammenlignet med Norge er USA, mens det ikke er veldig store forskjeller å spore mellom Norge og Sverige. Det tyske selskapet har kjennetegn som ligger nærmere amerikansk filosofi og praksis, mens det irske er noe vanskeligere å plassere ut fra begrenset integrering av HR-praksis mellom mor- og datterselskap. Uansett blir det for snevert utvalg til å kunne generalisere noen funn når det gjelder de tre europeiske

selskapene – med tre forskjellige nasjonaliteter. Det kan imidlertid være grunnlag for å fastslå at det som framkommer i denne undersøkelsen samsvarer godt med mye av teorien som omtaler Norden eller Skandinavia under ett, herunder vektleggingen av det humanistiske perspektivet.

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvilke faktorer som påvirker filosofi/tankesett, innhold og praksis. Her framkommer det at forskjellig kultur, institusjonelle forhold og maktforhold er de vesentligste faktorene, men at også sosiale forhold, markedsmessige forhold og selskapets internasjonale erfaring kan ha betydning. Det fins nok ingen enkel forklaring på hvorfor disse forholdene har tatt forskjellige retninger i ulike land – her er det snakk om komplekse sammenhenger langt tilbake i tid. Den industrielle revolusjonen, konjunktur-svingninger, sosiale forhold og arbeidsmarkedsforhold i de enkelte land er noen av de faktorer som har påvirket måten å organisere arbeidet på, måten å lede folk på, samt ansattes posisjon og rettigheter i arbeidslivet.

Det som i tillegg framgår av studien er at det ikke kun er HR-filosofi og -praksis som påvirkes av disse ytre forholdene, men hele styringsmodellen i disse selskapene. Rapportering og kontroll, lange beslutningsveier og mye byråkrati preger selskapene sentralt og lokalt, og datterselskapene i Norge har svært lite handlingsrom og selvstyre – spesielt når det gjelder de amerikansk-eide selskapene. På HR-området snakker man om direkte motsetninger når det gjelder filosofi og praksis, og den empiriske undersøkelsen tyder på at jo lengre avstand mellom norsk og utenlandsk praksis, desto større potensiale for spenninger i dette feltet.

Dette, sett i sammenheng med en nokså ovenfra-og-ned tilnærming ved implementering av ny praksis, synes å ha en del uheldige konsekvenser i organisasjonen. Det er nettopp dette det tredje forskningsspørsmålet dreier seg om. Mine funn indikerer for det første at man må forholde seg til praksis som ikke er tilpasset lokale forhold, noe som oppleves som uhensiktsmessig og uheldig. For det andre fører disse forholdene til at de HR-ansvarlige har en svært vanskelig og krevende rolle, i det de skal ivareta både sentrale og lokale hensyn. For øvrig er det generelt tøft å være leder, det er høy turnover blant ledere og derfor lite kontinuitet, og man opplever eksempelvis frustrasjon, resignasjon, demotivering og lite optimale løsninger/ beslutninger på grunn av sendrektige prosesser.

Svaret på problemstillingen – hva som skjer når HR-praksis i Norge møter utenlandsk HR-praksis – kan dermed oppsummeres med at det oppstår spenninger i de tilfeller det er store forskjeller i tankesett og praksis mellom mor- og datterselskap. Herunder vil morselskapets

strategi og tilnærming i forhold til global standardisering på HR-feltet ha stor betydning. En enveis eksportering av morselskapets «best practice» kan medføre negative konsekvenser for datterselskapet som ikke fremmer produktivitet og det vi i Norge betrakter som et godt og sunt arbeidsliv.

7.2 Studiens bidrag og praktiske implikasjoner

Studiens teoretiske bidrag innebærer en mer direkte sammenligning av *norsk* HR-praksis opp mot europeisk og amerikansk HR-praksis, der eksisterende litteratur i stor grad omtaler Norden eller Skandinavia under ett. Min undersøkelse bekrefter imidlertid at norsk og svensk HR-praksis har mye til felles, med et sterkt fokus på det menneskelige aspektet og myk HR. De to landene har mange fellestrekk både institusjonelt og kulturelt, noe som nok er én forklaring på at vi innenfor HR-feltet gjerne settes i samme bås. Riktignok ser man av studien at også det svenske morselskapet setter rapporteringskrav og har enkelttilfeller av standardisert HR-praksis som ikke nødvendigvis oppfattes som optimalt i Norge, men dette kan like gjerne tilskrives at ethvert multinasjonalt konsern har behov for å gjøre visse typer målinger på samme måte på alle lokasjoner. Tilnærmingen synes likevel å være basert på samarbeid og dialog, og til dels også kryssnasjonal læring.

Studien viser videre at andre europeiske land og USA kan ha en helt annen tilnærming til HR enn i Norge og Sverige. Min forskning bidrar til å belyse disse forskjellene, og ikke minst hvilke utfordringer som kan oppstå når HR-praksis skal forenes innenfor multinasjonale selskaper. Studien viser hvilke konsekvenser som kan oppstå i organisasjonen som følge av en ovenfra-og-ned eksportering av en global «beste praksis» - et område som i liten grad er dekket i eksisterende litteratur.

Utover dette har jeg videreutviklet eksisterende teori i form av en figur (Figur 7) som viser viktige sammenhenger når det gjelder HR i multinasjonale selskaper. Den empiriske undersøkelsen underbygger betydningen av en del sentrale faktorer som påvirker tankesett og praksis innen HR, og den synliggjør i noen grad også organisasjonsmessige konsekvenser av en «exportive» tilnærming fra morselskapets side. De konsekvenser man snakker om her er av en slik karakter at det neppe tjener verken datterselskapet eller selskapet som helhet, noe som bør tas i betraktning når utenlandsk eier jobber med sin integreringsprosess.

De mulige konsekvensene ved å være en del av et multinasjonalt selskap som studien avdekker bør også være med i vurderingen når norske aktører selger virksomheter til utlandet. Det er ikke gitt at kjøpere står i kø når man ønsker å få inn nye eiere, men i den grad man har et valg

bør det tenkes gjennom hvorvidt det aktuelle selskapet og dets hjemland vil representere et formålstjenlig eierskap med tanke på videre utvikling av organisasjonen og ivaretagelse av norske arbeidsplasser. I lys av at en stor andel oppkjøp og fusjoner på tvers av landegrenser hevdes å mislykkes fordi man undervurderer kompleksiteten omkring strategiske og organisatoriske forhold (Clegg et al., 2011) blir dette spesielt viktig. Basert på egen studie kan man anta at kompleksiteten øker jo større avstand det er når det gjelder for eksempel kulturelle og institusjonelle forhold.

Det å bli kjøpt opp av et multinasjonalt selskap kan selvsagt også medføre mye bra og åpne mange nye muligheter, for eksempel markedsmessig, teknologisk og kapitalmessig, og selv innenfor HR kan det være positivt gitt at det legges opp til en tilnærming preget av kryssnasjonal læring og lokal tilpasning. Det er med andre ord neppe enkelt å vurdere slike forhold ved salg av norske virksomheter, men samtidig viser det at det kan være verdt å søke mest mulig informasjon om styresett og interne anliggender tidligst mulig i prosessen. Slik kan man iallfall vekte ulike kriterier og eventuelt eliminere potensielle kjøpere som synes å dominere sine datterselskaper gjennom et totalt annerledes tankesett og verdisyn enn det man i Norge kjenner seg igjen i.

Det store spørsmålet er imidlertid hva som skjer på HR-feltet framover i takt med stadig økende globalisering og digitalisering. Vil Norge over tid uansett være prisgitt å tilpasse seg store, utenlandske aktører og globale forretningsmodeller, eller vil det være mulig – og ønskelig – å beholde det humanistiske perspektivet som preger det institusjonelle rammeverket og norsk HR-praksis? Det er sannsynligvis ikke snakk om *enten eller*. I den grad *kryssnasjonal læring* kan omsettes fra teori til praksis vil det antagelig kunne åpne for nye måter å tenke på – også i Norge. Anna Kirah har sikkert rett når hun utfordrer konformiteten i norsk HR (Paal Leveraas, 2017), da utvikling krever både tverrfaglighet, mangfold og god ledelse. Om dette også betyr mer hierarki, er en annen sak. Skal man samtidig tro på megatrendene, som peker i retning fokus på verdier, mer fleksibilitet, flattere strukturer, tillitsbasert arbeidskultur og personlig utvikling (Falck, 2017) – som jo kjennetegner forpliktelsesbasert HR, så kan dette tolkes dithen at også norsk HR har noe å tilføre HR-praksis i andre land.

7.3 Videre forskning

Jeg har gjennom denne masteroppgaven vist til noen konsekvenser i norske datterselskaper av å bli påtvunget utenlandsk HR-praksis som man ikke identifiserer seg med i Norge. Disse

funnene er imidlertid basert på informantenes virkelighetsbeskrivelse, og ikke konkrete, målbare parametre. Jeg har vært inne på at de konsekvenser som beskrives også kan ha betydning for eksempelvis turnover, sykefravær, produktivitet og kostnadseffektive innkjøp/prosesser, men jeg har ikke empiriske bevis som bekrefter dette. En aktuell problemstilling for videre forskning i utenlandskeide bedrifter i Norge kunne derfor være å undersøke eventuelle økonomiske konsekvenser av å måtte forholde seg til et styresett og HR-praksis som ikke er tilpasset norsk arbeidsliv. Alle de nevnte parametrene er målbare både før og etter et oppkjøp, men her er det naturligvis mange forhold som virker inn til enhver tid - slik at dette er komplekst. Ved måling av turnover bør det imidlertid vært mulig å følge utviklingen når det gjelder sluttårsak, og den arbeidsrelaterte delen av sykefraværet vil kunne være én indikator. Når Kuvaas & Dysvik (2016) viser til forskning som konkluderer med at forpliktelsesbasert HR er den av modellene som sikrer størst organisatorisk effektivitet, tenker jeg at det på tilsvarende vis bør være mulig å undersøke nærmere omkring økonomiske konsekvenser av HR-praksis som ikke er lokalt tilpasset.

Videre vil jeg påpeke at jeg i denne oppgaven ikke har gått i dybden på spesifikke typer av HR-praksis for å undersøke om man finner mer direkte konsekvenser som følge av for eksempel ulik lønnspolitikk og forskjellige systemer for medarbeidersamtaler/ «performance assessment» på tvers av landegrensene. Her kunne det også ha vært relevant med en mer inngående undersøkelse av hvordan svært «unorske» systemer for prestasjonsvurdering oppfattes og virker inn på norske ledere og arbeidstakere.

For øvrig har jeg flere ganger understreket at denne masteroppgaven ensidig er basert på norske HR-ansvarliges syn på denne problematikken. For å oppnå enda bredere innsikt i «brytningen» mellom norsk og utenlandsk HR hadde det vært interessant å undersøke problemstillingen sett fra HR-ansvarlige/nøkkelpersoner i morselskapene sin side; for eksempel «hva skjer når HR i Tyskland møter norsk HR-praksis?» Det mest spennende ved dette ville ha vært å sammenholde oppfatningene i mor- og datterselskap for å undersøke hvorvidt man har felles eller ulik forståelse av eventuelle utfordringer knyttet til global standardisering versus lokal tilpasning, herunder bevisstheten omkring tilnæringsmåte og mulige konsekvenser. Vi skal på ingen måte forfekte at det er vi i Norge som har «fasiten» på hva som er god HR, så en bredere studie på tvers av landegrensene kunne antagelig ha bidratt til mer helhetlig innsikt og kryssnasjonal læring.

8 REFERANSELISTE

- Almond, P. (2011). Re-visiting 'country of origin' effects on HRM in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 21(3).
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Smale, A. (2016). Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. *Human Resource Management Review*, 26(4), 285-297.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Managing & organizations : an introduction to theory & practice* (3rd ed. ed.). Los Angeles, California: SAGE, side 584-585.
- Falck, J. K. (2017). 5 trender som påvirker HR - <http://blogg.greatplacetowork.no/5-trender-som-pavirker-hr>.
- Ferner, A. (2010). HRM in multinational companies. I Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. and Snell, S. (2009) *The SAGE handbook of human resource management*. side 541-560.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4th ed. ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gospel, H. (2010). Human resources management : a historical perspective. I Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. and Snell, S. (2009) *The SAGE handbook of human resource management*. side 12-30.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Juve, M. o., & Øygarden, H. H. (2014). "Think global, act local" : en studie av globaliseringens påvirkning på HRM-strategier. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget, side 21-49, 155-177.
- Lervik, J. E., & Traavik, L. E. M. (2016). HRM i multinasjonale selskaper. I Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016) *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*, side 471-504.
- McGregor, D., & Johannessen, L. B. (1968). *Mennesket og bedriften* (Vol. 142). Oslo: Gyldendal.
- Mikkelsen, A. (2014). Finnes en beste praksis innenfor HRM? I Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014) *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*, side 106-153.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk, side 27-105.
- NSD (2017). Personvernombudet for forskning - http://www.nsd.uib.no/personvernombud/om_oss.html.

- Paal Leveraas, H. N. (2017). Anna Kirah: Norsk HR er verdens mest konforme, <https://hrnorge.no/aktuelt/anna-kirah-manner-til-oppror-mot-teknologiforherligelsen-i-hr>.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Pudelko, M. (2005). Cross-national learning from best practice and the convergence-divergence debate in HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2045-2074.
- Rienecker, L., Stray Jørgensen, P., Skov, S., & Landaas, W. (2013). *Den gode oppgaven : håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- SSB. (2016). Norden fremdeles på topp i fagforeningsmedlemskap. Retrieved from <http://ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/norden-fremdeles-pa-topp-i-fagforeningsmedlemskap>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk, side 15-50, 231-254.
- Velten, J. (2008). *Medarbeiderskap : fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforl.
- Wilkinson, A. J., Bacon, N. A., Redman, T., & Snell, S. (2009). *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. London: SAGE Publications, side 3-11.
- Wilton, N. (2011). *An introduction to human resource management*. Los Angeles, California: Sage, side 3-27, 119-150.

9 VEDLEGG

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Hva skjer når HR-praksis i Norge møter utenlandsk HR-praksis?»

Bakgrunn og formål

Studien inngår i en masteroppgave i organisasjon og ledelse ved NTNU, med spesialiseringsretning strategisk HR-ledelse. Formålet er å tilføre innsikt i hva som skjer når HR-praksis i Norge møter utenlandsk HR-praksis – en aktuell problemstilling i et stadig mer globalisert forretningsliv. Konteksten er multinasjonale selskaper som har datterselskap i Norge.

Jeg håper å få tilført informasjon og kunnskap gjennom personer som har førstehånds erfaring når det gjelder «brytningen» mellom lokal og global HR-praksis. Jeg henvender meg derfor primært til HR-ansvarlige innen eget nettverk som jobber i den norske delen av et multinasjonalt selskap.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil skje gjennom intervjuer med 6 – 8 informanter – det ansås omtrent 1,5 times varighet pr. bedrift/HR-ansvarlig. Spørsmålene vil være knyttet til temaet nevnt ovenfor – og har en åpen tilnærming.

For å sikre et så godt datagrunnlag som mulig er det ønskelig å gjøre lydopptak av det enkelte intervju. Hvis ønskelig vil den transkriberte gjengivelsen sendes deg for gjennomlesning og godkjenning før datamaterialet blir benyttet i studien.

Hva skjer med informasjonen om deg/bedriften?

All informasjon om person og bedrift vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun undertegnede og veileder som vil ha tilgang til opplysningene. Deltakerne/bedriftene vil bli anonymisert i selve oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.09.2017. Lydopptakene vil etter sensur bli slettet, og den transkriberte teksten vil bli oppbevart kun i anonymisert form. Hvis ønskelig vil du få tilsendt et eksemplar av masteroppgaven.

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 fra deg bli slettet/makulert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Elisabeth Kvello Håbrekke, tlf. 932 45 129, e-post: elisabeth.habrekke@outlook.com. Samtykke til deltakelse kan gis på e-post.

Veileder er Ingunn Dahler Hybertsen ved NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring. Tlf. 920 60 272, e-post: ingunn.hybertsen@ntnu.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Trondheim, 12.01.2017


Elisabeth Kvello Håbrekke

Vedlegg 2: Tilbakemelding fra NSD vedrørende behandling av personopplysninger



Ingunn Dahler Hybertsen
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 27.01.2017

Vår ref: 51925 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 05.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

51925	<i>Hva skjer når HR-praksis i Norge møter utenlandsk HR-praksis?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Ingunn Dahler Hybertsen</i>
Student	<i>Elisabeth Kvello Håbrekke</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, 01.09.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf. 55 58 22 68

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Vedlegg 3: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE - INFORMASJON OM BEDRIFT / INFORMANT (ANONYMISERES I STUDIEN)

Om bedriften

- a. Hvem eier bedriften, og hvor lenge har bedriften hatt utenlandske eiere?
- b. Hvor ligger hovedkontoret?
- c. Hvor mange ansatte har bedriften i Norge og globalt?
- d. Vil du si at den norske delen av bedriften har stor eller liten grad av selvstyre/autonomi?

Om informanten

- a. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
- b. Har du erfaring med HR-arbeid fra andre bedrifter, og i så fall hvor lenge?
- c. Hvem rapporterer du til? (lokalt/sentralt)

INTERVJUGUIDE

OVERSIKT MED UTGANGSPUNKT I FORSKNINGSSPØRSMÅLENE

<p>1) Hvilke forskjeller og likheter kan identifiseres mellom norsk og utenlandsk HR-praksis?</p> <p>a. Kan du beskrive hva som kjennetegner måten å lede folk på i norske bedrifter?</p> <p>b. Hva kjennetegner HR-praksis i din bedrift?</p> <p>c. Hvilke prosesser har ledet fram til praksisen i din bedrift?</p> <p>d. Kan du nevne (minst) 3 områder der vanlig HR-praksis i Norge utfordres av at morselskapet har et annet syn eller utøver HR på en annen måte?</p>	<p>2) Hvilke faktorer er bestemmende for filosofi/tankesett, innhold og praksis?</p> <p>a. Hva tror du er årsaken til likheter og ulikheter når det gjelder tenkning omkring HR? (hvilke faktorer)</p> <p>b. Jfr. fremvist figur – opplever du at noen faktorer er viktigere enn andre for å forklare forskjeller i HR-praksis – og i så fall hvilke?</p> <p>c. Dersom du opplever forskjeller (i tenkning omkring HR) innad i egen bedrift, hvordan vil du vektlegge bedriftsrelaterte faktorer i forhold til nasjonale faktorer hvis du skal anta årsaker til disse forskjellene?</p>	<p>3) Hvilke konsekvenser kan det ha dersom mor- og datterselskap har ulikt syn på hva som er god HR-praksis?</p> <p>a. Hvilken tilnærming er/har vært gjeldende;</p> <ul style="list-style-type: none"> - global standardisering og overføring av morselskapets «best practice» - tilpasning av morselskapets HR-praksis til lokale forhold? - frihet til å bestemme egen HR-praksis lokalt? <p>b. Har du opplevd utfordringer knyttet til tilnærmingen/prosessen, og i så fall hvilke?</p> <p>c. Hvordan forholder morselskapet seg til norsk lov? (arbeidsmiljøloven, ferieloven, personvern-bestemmelser etc.)</p> <p>d. Hvilke konsekvenser har <u>prosessen</u> og <u>resultatet</u> (gjeldende HR-praksis) hatt?</p> <ul style="list-style-type: none"> - For samarbeidet mellom mor og datter? - For deg som HR-ansvarlig? - For ledelsen for øvrig? - For den øvrige organisasjonen?
<p>Kan du tenke deg ytterligere spørsmål som burde vært stilt for å belyse dette temaet?</p>		