



# “HR?”

Det står for helse...  
hva var det nå igjen?”



## *HR-relaterte behov i små og mellomstore virksomheter*

MARTHE SUNDLAND

STIG AXELSEN

LIV HAUGE NORHEIM

TABAN BORHAN

## Forord

Denne rapporten er et resultat av et samarbeid mellom Hovedorganisasjonen Virke og Universitetet i Oslo. Prosjektet er en del av emnet Prosjektforum som inngår i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid.

Vi ønsker å rette en stor takk til Virke, som gjennom prosjektperioden har stilt kontorlokaler til vår disposisjon og gitt oss tilgang til nyttig informasjon. En spesiell takk går til vår kontaktperson Hilde Myklebust som har vist interesse og engasjement for prosjektet underveis, og som har funnet svar på alle de spørsmålene vi har stilt. En stor takk går også til vår veileder Anne Inga Hilsen som har kommet med konstruktiv og inspirerende veiledning underveis.

Sist, men ikke minst, vil vi takke alle våre informanter som tok seg tid til å dele personlige erfaringer med oss. Uten dere ville vi ikke hatt den kunnskapen og forståelsen som vi sitter igjen med etter å ha skrevet rapporten.

Liv Hauge Norheim

Marthe Sundland

Taban Borhan

Stig Axelsen

## Sammendrag

Denne rapporten beskriver hvordan det oppleves å være leder i en liten og mellomstor virksomhet. Rapporten er skrevet for, og i samarbeid med, Virke Hovedorganisasjon. Vi har intervjuet 15 ledere i små og mellomstore handelsvirksomheter med mellom 3 og 50 ansatte. Virksomhetene er lokalisert i Oslo, Østfold og Bergen. Vi har også gjennomført fokusgruppeintervjuer med de ansatte i Arbeidsgiverservice, som er et resultatområde i Virke.

Hensikten med rapporten er å gi innspill til hvordan Arbeidsgiverservice kan utvikle tjenestene sine for å bedre imøtekomme små og mellomstore virksomheters HR-behov. Analysen identifiserer fem aspekter ved lederrollen i små og mellomstore virksomheter: *Liten avstand mellom leder og ansatt, at lederne befinner seg i et spenningsfelt mellom å være kompis og sjef, vanskelig å være formell i en uformell arbeidshverdag, liten tid i arbeidshverdagen* og at de ofte føler seg *ensomme*. Aspektene påvirker hvilke HR-utfordringer lederne møter i arbeidshverdagen, hvordan de jobber med HR, og hvilke tjenester de ønsker fra Virke.

Det fremkommer i intervjuene at lederne i de små og mellomstore virksomhetene i liten grad jobber strategisk med HR. Personalarbeidet innebærer i liten grad forebyggingsarbeid, og er mer ad hoc-orientert - de løser problemene etterhvert som de oppstår. Dette resulterer i at lederne først og fremst søker hjelp fra Virke når de har et akutt problem som de ikke klarer å håndtere alene. På denne bakgrunn viser rapporten at ledernes bruk av Virke i stor grad er behovsutløst.

Et av hovedfunnene vi har avdekket i rapporten er at Virke kan ha en *kommunikasjonsutfordring* når det gjelder å nå ut til lederne vi har snakket med. I intervjuene fremkommer det at informantene i liten grad har oversikt over hva Virke tilbyr, ved at de etterlyser tilbud som allerede finnes. Informantene opplever også mengden e-post de mottar som overveldende, og at kun en liten del av det de får tilsendt er relevant for dem. Videre opplever lederne nettsidene som lite oversiktlige, og vanskelige å navigere seg rundt på. Dette medfører at flertallet forteller at de ikke bruker nettsidene. Et tiltak som vil

---

kunne bøte på en slik kommunikasjonsutfordring er informasjonsmøter mellom Virke og lederne hvor tjenestene presenteres. Videre kan det også være hensiktsmessig å gjøre nettsiden mer brukervennlig.

Våre intervjuer viser også at lederne i sin ledergjerning føler seg ensomme. De forteller at de i vanskelige personalsaker opplever et stort behov for å snakke med noen *ansikt til ansikt*. Rådgivningstelefonen oppleves ikke alltid som en optimal kommunikasjonskanal når lederen står overfor vanskelige personalsaker. Flere av lederne forteller at de i slike tilfeller gjerne skulle hatt en kontaktperson i Virke de kjente til og som de kunne diskutere løsninger med. For å oppnå en følelse av å bli sett i vanskelige saker kan en mulig løsning være å opprette en form for mentorordning, hvor Virke tilbyr lederne en mer personlig oppfølging, enten via et fysisk møte eller gjennom en videosamtale. En annen mulig løsning er at Virke arrangerer ledernetverk, hvor lederne møter andre ledere i samme type virksomheter og deler erfaringer og utfordringer.

Informantene føler at Virke ikke har forståelse for hvordan arbeidshverdagen fortoner seg i de små og mellomstore virksomhetene, og opplever at det er en sosial avstand mellom dem selv og Virke. Flere føler at Virkes tjenestetilbud er bedre tilpasset de større virksomhetene med flere ressurser, og trekker blant annet frem at kursene som tilbys er lite tilpasset de små og mellomstore virksomhetene med tanke på prisnivå og innhold. Kursene oppleves generelt som for dyre og tidkrevende, og deltakelse er for flere vanskelig å rettferdiggjøre i en hektisk arbeidshverdag. For å bedre tilpasse kursene til ledernes behov og for å øke kursdeltakelsen mener informantene det ville være hensiktsmessig å senke kursavgiften, samt å tilby kurs som arrangeres utenom arbeidstid. Informantene våre ønsker seg for eksempel kveldskurs eller modulbaserte nettkurs som de kan ta når de har tid.

Informantene er jevnt over godt fornøyde med hjelpen de mottar fra Virke. Likevel viser våre funn at Virke kan videreutvikle tjenestene for å bedre dekke de HR-behov lederne i små og mellomstore virksomheter har.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>5</b>
<b>Innledning og problemstilling</b> .....	<b>6</b>
<b>Bransjebeskrivelse</b> .....	<b>7</b>
Hvem er de små og mellomstore virksomhetene? .....	7
Handelsnæringen.....	7
Arbeidsgiverservice.....	8
<b>Metode</b> .....	<b>9</b>
Fokusgrupper .....	9
Dybdeintervju .....	11
<b>Lederrollen og HR-arbeid i små og mellomstore virksomheter</b> .....	<b>14</b>
Lederrollen .....	14
Liten avstand mellom leder og ansatt.....	14
Spenningfelt mellom å være sjef og ansatt.....	15
Vanskelig å kombinere formell praksis i en uformell hverdag.....	16
Døgnet har for få timer.....	17
Ensomt på toppen.....	18
<i>HR i små og mellomstore virksomheter</i> .....	19
HR-tradisjonen.....	19
"HR? Det står for helse... hva var det igjen?" .....	20
Hverdags-HR.....	22
<i>Konflikter - en typisk HR-utfordring</i> .....	22
Lukker øynene for konflikter.....	24
Dårlig kommunikasjon gir konflikter .....	25
<b>Muligheter for forbedring?</b> .....	<b>26</b>
Fornøyd med hjelpen de får.....	26
Brannslukking.....	26
Kommunikasjonsutfordringer mellom Virke og medlemmene .....	27
Vil ha et ansikt å snakke med i vanskelige HR-spørsmål .....	29
"Virke er mer opptatt av de store virksomhetene" .....	30
<b>Oppsummering</b> .....	<b>33</b>
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>36</b>
<b>VEDLEGG 1: Revidert prosjektmandat</b> .....	<b>39</b>
<b>VEDLEGG 2: Samtykkeskjema</b> .....	<b>42</b>
<b>VEDLEGG 3: Informasjonsskriv til informantene</b> .....	<b>44</b>
<b>VEDLEGG 4: Informasjonsskriv til fokusgruppe/AGS</b> .....	<b>46</b>
<b>VEDLEGG 5: Intervjuguide</b> .....	<b>48</b>
<b>VEDLEGG 6: Intervjuguide - fokusgruppe</b> .....	<b>50</b>

## Innledning og problemstilling

Virke er næringslivets nest største hovedorganisasjon og har over 17.000 medlemmer. Til sammen utgjør medlemsvirksomhetene over 220 000 arbeidsplasser. Hovedvekten av Virkes medlemmer er små og mellomstore virksomheter innenfor handelsbransjen, med et snitt på ca. 13 ansatte. De små og mellomstore virksomhetene er en stor og viktig medlemsgruppe som Virke ønsker å vie mer oppmerksomhet.

Råd og bistand innen HR er et viktig fokusområde i Virkes strategi, og det er i den forbindelse Arbeidsgiverservice ønsker å gjennomføre dette prosjektet. Med rapporten søker vi å kartlegge hvilke HR-relaterte behov små og mellomstore virksomheter har. Slik håper vi å kunne gi innspill til hvordan Arbeidsgiverservice kan videreutvikle sine tjenester for å bedre imøtekomme små og mellomstore virksomheters HR-relaterte behov.

Resultatene vi presenterer i denne rapporten vil være en del av grunnlaget for den videre utviklingen av Virkes HR-tjenester. Med utgangspunkt i rapportens målsetting søker vi å besvare følgende spørsmål:

*Hvordan kan Arbeidsgiverservice imøtekomme små og mellomstore handelsvirksomheters HR-relaterte behov på en bedre måte enn i dag?*

# Bransjebeskrivelse

## Hvem er de små og mellomstore virksomhetene?

Hvordan man definerer små og mellomstore virksomheter varierer, men både under 100 og under 50 ansatte er vanlig. Virke definerer små og mellomstore virksomheter som de med færre enn 50 ansatte. Per 1. januar 2014 var det i Norge 526 703 virksomheter. 98,4 % av virksomhetene hadde under 50 ansatte (Statistisk sentralbyrå, 2014).

## Handelsnæringen

Vi tar utgangspunkt i virksomheter innenfor sektoren Mote og fritid, som er en del av handelsnæringen. Sektoren er den største medlemsgrupperingen i Virke, og omfatter blant annet bransjer innenfor klær, sko, mote og gull og ur.

I norsk økonomi er handelsnæringen en av de største og raskest voksende næringene (Nygaard og Utgård, 2012). Fra finanskrisen oppsto i 2007 og frem til 2012 var verdensøkonomien preget av en vedvarende krisetilstand, som også påvirket den norske økonomien og norsk varehandel. Dette har vært utslagsgivende for norsk handel ved at norske husholdninger sparer mer og legger mindre penger igjen i varehandelen (samme sted). Det kan nevnes at den norske økonomien skiller seg fra andre økonomier ved at den på tross av tøffe økonomiske tider fortsatt har lønnsvekst og lav arbeidsledighetsandel (Virke, 2014).

Varehandelen har de siste ti årene vært gjennom en markant utvikling. For eksempel har det skjedd en oppgradering av teknologi, og det har blitt utviklet mer effektive systemer for logistikk og varehåndtering. Mange små og frittstående butikker har blitt en del av større kjeder og sentrumshandelen har flere steder blitt et offer for store kjøpesentre med sentral lokalisering og utvidete åpningstider (Nygaard og Utgård, 2012). Stadig mer av handelen foregår over nett. Enkelte butikker har egne nettutsalg for å øke omsetningen, samtidig som at det også opprettes rene nettbutikker. Det økende innslaget av netthandel er med på å forsterke konkurransen mellom virksomhetene (Virke, 2013).

Liten vekt på høyere utdanning og få formelle kompetansekrav gjør varehandelen til en lavkompetansenæring (Nygaard og Utgård, 2012). I 2008 hadde omtrent 87 % av de ansatte i varehandelen grunnskole eller videregående som høyeste fullførte utdanning. 13 % hadde bachelor- eller mastergrad (samme sted).

### Arbeidsgiverservice

Medlemskap i Virke gir virksomhetene gratis tilgang til **Virke Pluss**, en nettportal og kunnskapsbase med lederverktøy og informasjon som kommer i tillegg til den ordinære nettsiden til Virke. Her finnes nyheter, nettbaserte håndbøker, skjemaer, spørsmål og svar, og veiledningstjenester om ulike temaer som er relevante for ledere i norske virksomheter. Virke Pluss gir også medlemmene mulighet til å kjøpe tilgang til andre tjenester og håndbøker, som så vil bli tilgjengelig i nettportalen.

Virke arrangerer også en rekke **kurs** og frokostmøter for sine medlemmer. Kursene tar blant annet for seg temaer innenfor HR, arbeidsrett, arbeidsliv, HMS, økonomi og lederutvikling. Det tilbys halv- og heldagsvarianter i ulike prisklasser. De fleste kursene arrangeres i Oslo, men enkelte av kursene holdes også i andre byer og regioner.

Arbeidsgiverservice er et resultatområde i Virke som bistår medlemmene i rollen som arbeidsgiver. Resultatområdet består av 9,5 årsverk med kompetanse innenfor juss, HR og økonomi. Arbeidsgiverservice er tilgjengelig for medlemmene på e-post, via nettsider, rådgivningstelefon, møter og kurs, og søker gjennom disse kanalene å tilby løsningsorientert bistand for alle medlemsvirksomhetene.

**Rådgivningstelefonen** er en gratis telefontjeneste for Virkes medlemmer som driftes av Arbeidsgiverservice. Dette er Arbeidsgiverservices mest brukte tjeneste, med 8107 henvendelser i 2013. Rådgivningstelefonen er bemannet hver arbeidsdag fra klokken 08.15-16.00. Ved å ringe i åpningstiden kan medlemmene komme i direkte i kontakt med en rådgiver i Arbeidsgiverservice, og få direkte hjelp og veiledning. Spørsmålene som oftest stilles omhandler temaer knyttet til tariff, lønn, sykefravær, arbeidstid, permisjoner, oppsigelser og ferie.

---



# Metode

Datamaterialet i prosjektet er skaffet til veie ved bruk av kvalitative forskningsintervju, individuelt og i fokusgrupper, etter to ulike intervjuguider. Kvalitative intervjuer er egnet i vår undersøkelse da kunnskapen vi søker ikke lar seg definere på forhånd. En kvalitativ tilnærming gir rom for oppfølging av spørsmål og justering av innfallsvinkel underveis, og vil kunne gi eksemplifiserende og dyptgående beskrivelser av et felt vi har lite kunnskaper om (Kvale og Brinkmann, 2009). Ettersom det er de individuelle historiene og opplevelsene til informantene vi er ute etter, fremstår bruk av datadrevet design og analyse som hensiktsmessig.

Undersøkelsen som er gjennomført består av to deler. Første del består av to fokusgruppeintervjuer med de ansatte i Arbeidsgiverservice. Andre del består av dybdeintervjuer med ledere i små og mellomstore handelsvirksomheter som er medlem i Virke. Prosjektet er i sin helhet meldt inn til, og godkjent av, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og deres praktiske og etiske retningslinjer er fulgt. Alle informantene er anonymisert rapporten i tråd med kravet om konfidensialitet. Videre er lydfiler og transkripsjoner fra intervjuene slettet. Det fremkommer ingen opplysninger i rapporten som gjør at enkeltpersoner kan gjenkjennes. Dette prinsippet har ikke bydd på spesielle utfordringer, da det ikke har vært informantene i seg selv, men deres erfaringer og refleksjoner som har vært siktemålet med intervjuene.

## Fokusgrupper

Fokusgrupper er en kvalitativ forskningsmetode som går ut på at flere mennesker sammen diskuterer et avgrenset tema med en intervjuer som leder og ordstyrer (Brandth, 1996).

Hensikten med bruk av fokusgrupper i prosjektet var tredelt. For det første håpet vi at de ansatte i Arbeidsgiverservice sine erfaringer og perspektiver kunne hjelpe oss med å utvikle gode spørsmål til dybdeintervjuene. For det andre ønsket vi å få et bedre innblikk i deres forståelse av HR-begrepet og hvordan de veileder ledere i de små og mellomstore virksomhetene i HR-spørsmål. For det tredje ønsket vi at gruppediskusjonene skulle sette i gang bevisstgjørende prosesser hos de ansatte i Arbeidsgiverservice. Ved å lytte til andres

---

erfaringer med HR-relaterte problemstillinger, kunne det gjøre de ansatte mer oppmerksomme på hvordan de selv arbeidet med HR.

De ansatte i Arbeidsgiverservice fikk først tilsendt et infoskriv hvor undersøkelsens hensikt og formål ble presentert og hvor det fremgikk at deltakelse var frivillig (vedlegg 4). Fokusgruppene ble utført i Virkes lokaler 25. og 26. februar 2014. De ti ansatte i Arbeidsgiverservice ble delt opp i to grupper. I forkant av intervjuene ble de ansatte spurt om å underskrive et samtykkeskjema (vedlegg 2). Fokusgruppeintervjuene tok i overkant av én time hver. Til intervjuene utformet vi en semistrukturert intervjuguide. En slik intervjuguide er mer fleksibel enn en strukturert intervjuguide, ved at den gir frihet til å endre på spørsmålsrekkefølgen underveis, samt inkludere nye spørsmål som dukker opp under intervjuene (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi fulgte ikke vår intervjuguide slavisk, men sørget likevel for at alle spørsmålene ble dekket i løpet av intervjuene.

Fokusgruppedeltakerne fikk vite de overordnede temaene som skulle belyses i intervjuet på forhånd for å gjøre seg noen tanker om temaet. De konkrete spørsmålene ble de imidlertid ikke opplyst om, ettersom vi ønsket mest mulig spontan samhandling og impulsive svar.

Metodevalget kan ha store konsekvenser for datakvaliteten, både ved tanke på reliabilitet og validitet. En fordel med fokusgrupper er at de kan få fram dybde på temaer som er vanebundne eller ikke gjennomtenkte. De kan også få frem ulikheter og likheter i deltakernes meninger og erfaringer (Tjora, 2009). En forutsetning for en fruktbar meningsutveksling vil likevel henge sammen med en rekke faktorer, som gruppesammensetning, trygghet og åpenhet på arbeidsplassen, tillit til forskeren og lignende. Å sikre et "trygt rom" kan være vanskelig og må tas med i vurderingen av datakvaliteten i prosjektet. En annen utfordring med tanke på datakvalitet er at dataene dannes på bakgrunn av gruppens *felles* mening. I gruppediskusjoner blir kollektive oppfatninger dannet, meninger forhandlet og identiteter utarbeidet gjennom sosial interaksjon (Tjora, 2009). Interaksjon i en fokusgruppe kan også skape konformitet eller polarisering (Morgan i Tjora, 2009). Gruppens sammensetning, relasjoner dem i mellom, skjulte hierarkier og statusforskjeller kan blant annet være elementer som kan hindre fri meningsutveksling og bidra til selvsensur. Ettersom intervjuene ble gjennomført i

---

Arbeidsgiverservice sine lokaler, var de på hjemmebane. Vi antar at dette i stor grad var med på å skape en trygg arena. Også feiltolkning av datamaterialet svekke datakvaliteten. For å redusere muligheten for feiltolkning var vi tre til stede under gjennomføringen av fokusgruppene, hvor to intervjuet og én noterte.

### Dybdeintervju

Dybdeintervjuer benyttes som hovedregel der man vil studere informantenes meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2012). Med intervjuene søkte vi å innhente kunnskap som kunne belyse de to overordnede temaene i intervjuguiden; *hvilke HR-relaterte utfordringer ledere i små og mellomstore handelsvirksomheter møter i hverdagen, og hvordan Virke bedre kan imøtekomme disse behovene*. Ved å bruke dybdeintervju ønsket vi å få tilgang til, og en dypere forståelse for, informantenes HR- utfordringer, og deres erfaring med bruk av Virkes tjenester.

Utvalget besto av 15 ledere i små og mellomstore medlemsvirksomheter i Virke. På forespørsel fra Virke har vi valgt å avgrense utvalget til å omfatte virksomheter innenfor sektoren Mote og Fritid. Informantene ble valgt av prosjektgruppen basert på en liste gitt av oppdragsgiver over medlemsvirksomheter som hadde benyttet seg av rådgivningstelefonen. Vi anså det som fordelaktig å snakke med informanter som allerede har vært i kontakt med Arbeidsgiverservice ettersom de har verdifull erfaring med tjenestene som vi ønsket å vurdere. Samarbeid om utvalg ble gjort for å gi oss relevante informanter og for å unngå seleksjon utelukkende basert på oppdragsgivers ønske. I tillegg ønsket vi, ved å delta i utvelgelsen, å sikre variasjon og spredning i virksomhetenes størrelse og geografiske beliggenhet.

Overføringsverdi i kvalitative undersøkelser handler om at kunnskap kan overføres, fremfor at kunnskapen blir generalisert (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2010). For å styrke dataenes overføringsverdi har det vært viktig å ha en god geografisk spredning i utvalget. Vårt utvalg besto av fem informanter i Oslo, fem i Bergen og fem fra ulike byer i Østfold. En spredning i geografi er viktig for å fange bredde og variasjon i utvalget. Det kan tenkes at virksomheter i Oslo har et annet forhold til Virke enn informanter i andre byer. Dette på grunn av deres nærhet og lette tilgang til Virke og Virkes tjenester. Ved å inkludere

virksomheter utenfor Oslo-området søker vi å forebygge en potensiell skjevhet som kan komme av nærhet og tilgjengelighet til Virke og tjenestene.

I samråd med Virke avgrenset vi små og mellomstore virksomheter til å omfatte virksomheter med opptil 50 ansatte. Dette er en avgrensning Virke gjør av praktiske årsaker, og derfor var det naturlig for oss å bruke den samme inndelingen. Vi har valgt å holde kjeder og butikker med egen HR-funksjon utenfor utvalget vårt. Dette fordi slike butikker ofte har en egen og spesialisert HR-funksjon som kan bistå dem med å løse slike utfordringer, mens vi ønsket å fokusere på ledere som er alene om HR-ansvaret i sin virksomhet. Alle informantene i utvalget ledet følgelig virksomheter uten egen HR-avdeling, og lederne hadde selv personalansvaret for mellom 3 og 50 ansatte.

For å rekruttere informanter sendte Virke ut en e-post til de aktuelle medlemsvirksomhetene hvor i overkant av hundre ledere ble invitert til å delta i undersøkelsen. Rekrutteringsprosessen var lang og utfordrende. Kun fem informanter takket ja til å delta i prosjektet etter å ha mottatt e-posten. Vi fulgte opp de som ikke besvarte e-posten per telefon, og fikk slik rekruttert de resterende informantene.

Til alle informantene som stilte seg positive til deltakelse sendte vi ut et infoskriv per e-post hvor prosjektets formål og hensikt ble beskrevet (vedlegg 3). Deretter tok vi kontakt med virksomhetene for å avtale tid og sted for intervju. Intervjuene ble gjennomført på eller i nærheten av informantenes arbeidsplass i perioden 3.- 20. mars 2014. Alle informantene signerte i forkant av intervjuet et samtykkeskjema (vedlegg 2) hvor det ble opplyst om at deltakelsen var frivillig og at informantene var fri til å trekke seg underveis. Det framkom også at alle informantene var sikret full anonymitet og at informasjonen ble behandlet konfidensielt.

Det kan stilles spørsmål til om 15 informanter er et tilstrekkelig antall for å få en fullstendig og dekkende beskrivelse av problemområdet. Etter gjennomføring av i overkant halvparten av intervjuene opplevde vi at et flertall av lederne, uavhengig av størrelse på virksomheten og geografisk beliggenhet, møtte mange av de samme problemene i hverdagen. I tillegg hadde informantene relativt like erfaringer med Virke. Følgelig kan det argumenteres for at

---

vi gjennom intervjuene opplevde å komme til et metningspunkt, der rekruttering av flere informanter ikke ville tilføre undersøkelsen større grad av innsikt (Thagaard, 2009).

Vi benyttet oss av en semistrukturert intervjuguide, som i fokusgruppene. Rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden var kun veiledende, men alle spørsmålene ble stilt uavhengig av intervjuets forløp. Etersom ingen i prosjektgruppa hadde erfaring med intervju i forskningssammenheng ønsket vi å være to intervjuere tilstede under alle intervjuene. Arbeidsoppgavene kunne dermed fordeles slik at en hadde ansvar for å følge intervjuguiden, samtidig som den andre noterte og fungerte som et kontrollorgan for å oppdage og oppklare misforståelser underveis. Av praktiske årsaker ble to av intervjuene likevel gjennomført med kun en intervjuer tilstede.

Dybdeintervjuenes kvalitet hviler på opparbeidet tillit mellom forsker og informant, noe som er særlig viktig der temaene som undersøkes er sensitive (Tjora, 2012). Intervjuguiden var utformet slik at spørsmålene i starten var relativt åpne og enkle å besvare, før vi kom inn på de mer sensitive spørsmålene om utfordringer og konflikter på arbeidsplassen og hvordan lederen håndterte disse. Slik fungerte åpningsspørsmålene som en oppvarming for informantene for at de skulle bli mer komfortabel og trygg på intervjuerne og intervjusituasjonen.

# Lederrollen og HR-arbeid i små og mellomstore virksomheter

## Lederrollen

I dette kapittelet vil vi med utgangspunkt i våre informanter presentere hva som kjennetegner ledelse i små og mellomstore virksomheter. Under intervjuene har våre informanter delt selvpoplevde historier og eksempler fra egen arbeidshverdag. Sitatene brukes for å belyse hvordan det oppleves å være leder i en liten og mellomstor virksomhet, og hvilke typiske utfordringer lederne møter i hverdagen. Vi vil gå dypere inn i fem aspekter ved lederrollen i små og mellomstore virksomheter som vi mener å kunne trekke ut av datamaterialet; *nærhet til de ansatte, spenningsfelt mellom kompis og sjef, formell i en uformell hverdag, lite tid* og at det tidvis oppleves svært *ensomt* å være leder i en mindre virksomhet. Hvordan det er å være leder i en mindre virksomhet er viktig å belyse da det gir føringer på HR-arbeidet som Arbeidsgiverservice må kjenne til for å kunne møte deres behov på en bedre måte.

## Liten avstand mellom leder og ansatt

Det er knapt noe begrep i organisasjonspsykologien som har så mange definisjoner som ledelsesbegrepet. Ledelse innebærer ulike ting for forskjellige mennesker, og en kan være interessert i ulike aspekter ved det å lede. Dette gjenspeiles også i litteraturen og teoriene som omhandler ledelse. Ulike ledelsesforståelser kan ta utgangspunkt i ulike sider ved ledelse som fenomen (Brochs-Haukedal, 2011). Teorier om ledelse fordrer gjerne en underliggende antakelse om en viss distanse mellom leder og ansatt, hvor de underordnede vanligvis ses på som en gruppe og hvor lederen ikke har en nær relasjon til hver enkelt (samme sted). En slik forståelse av ledelse, hvor det er en avstand mellom leder og ansatt, samsvarer i liten grad med hva informantene i vårt utvalg snakker om. Flertallet av lederne vi har intervjuet forteller at de jobber tett sammen med sine ansatte, "på gulvet", og utfører de samme arbeidsoppgavene. Et gjennomgående fellestrekk i intervjuene er at lederne er svært opptatt av å minimere avstanden mellom leder og ansatt:

---

*“.... spesielt i et lite firma så syns jeg det er viktig at du ikke distanserer deg for mye fra de ansatte selv om du ikke skal bli alt for gode venner med de, så skal du liksom ikke lage så stor forskjell mellom sjef og de andre, så skal søpla tømmes så kan like gjerne jeg gjøre det som noen andre... eller sette på kaffe eller hva det skal være...”*

Flere av lederne trekker frem hvor viktig det er å involvere de ansatte i driften for å unngå å fremstå som en leder som tar beslutninger over hodet på sine ansatte.

*“Vi er ikke sjefer på gamlemåten, det går ikke i en så liten butikk som vi driver her, her må vi være på samme nivå som den ansatte for å kunne samarbeide best mulig. Alle må få muligheten til delta i beslutninger, vise ansvar og få innflytelse på det som påvirker deres hverdag”,* forteller en av informantene. De aller fleste lederne beskriver viktigheten av å utvikle et godt og personlig forhold til de ansatte, basert på lojalitet og tillit. For å oppnå dette er de opptatt av å utvikle et godt arbeidsmiljø, hvor de ansatte skal trives.

Mange av de personaladministrative oppgavene som ledere utfører i hverdagen må utføres uavhengig av virksomhetens størrelse. Selv om ledelsesfeltet virker å være vel utforsket, finnes det likevel lite litteratur og teorier som belyser ledelse i små og mellomstore virksomheter (Ylinenpää, Johansson, og Johansson, 2006). I mindre virksomheter er det sjelden spesialiserte funksjoner for de ulike oppgavene som utføres, lederrollen utøves ofte i tillegg til andre praktiske oppgaver og er følgelig mindre profesjonalisert. Lederen er også ofte eieren av virksomheten, og er alene om å ha det overordnede ansvaret. Disse rammevilkårene legger føringer for hvordan lederrollen utøves i små og mellomstore virksomheter.

### **Spenningsfelt mellom å være sjef og ansatt**

En av utfordringene informantene oppgir å møte i hverdagen kan beskrives som en rollekonflikt. Enkelt forklart oppstår rollekonflikt når et individ føler det er utsatt for rolleforventninger som står i strid med hverandre (Borch-Haukedal, 2011). Flere av informantene forteller at de har utviklet et vennskapsforhold med sine ansatte som i

---

enkelte situasjoner er vanskelig å kombinere med en profesjonell leder-ansatt-relasjon. Et flertall av informantene trekker frem og beskriver situasjoner hvor de opplever det som vanskelig å være leder i spenningsfeltet mellom kompis og sjef. *“Det er utfordrende å hele tiden huske på at man er arbeidsgiver og det er fort gjort å bli litt for kompis”*. En av informantene forteller for eksempel om en ansatt som ble sykemeldt på ubestemt tid, og hvor utfordrende det var å forene rollen som sjef og nær venn i dette tilfellet.

*“Det var vanskelig økonomisk, og så måtte jo vi som var igjen jobbe veldig mye, så det ble jo en veldig belastning på meg siden jeg ikke visste hvor lang tid det ville ta før hun kom tilbake. Saken ble tøff å forholde seg til til slutt, det er jo ille å nesten bli uvenn med en av mine trofaste ansatte som jeg har fått et nært forhold til i løpet av mange år.”*

Flere av informantene forteller at de ved flere anledninger bevisst har valgt å unngå å ta opp temaer som kan oppleves som kritikk fordi de er bekymret for hvordan det vil påvirke deres relasjon til de ansatte. Nærhet til de ansatte gjør at mange ledere opplever det som utfordrende å være tydelig og å si ifra i situasjoner hvor ansatte ikke gjør jobben sin. En av informantene forteller at en av de ansatte ved flere anledninger hadde skulket jobben i helgene, og at han istedenfor å konfrontere vedkommende med dette valgte å jobbe de ekstra dagene selv. Andre forteller at de var ganske sikre på at bestemte ansatte stjal, men valgte å ikke forfølge det fordi det var for vanskelig og ubehagelig. *“Vi må svelge noen kameler”*, forteller en leder, slik gir flere av informantene et inntrykk av at de er villig til å ofre mye for å tette hullene og løse problemene som oppstår for å unngå ubehagelige konfrontasjoner og konflikter med de ansatte.

### **Vanskelig å kombinere formell praksis i en uformell hverdag**

Formelle regler og retningslinjer om for eksempel oppsigelse, sykemelding og svangerskapspermisjon oppleves som vanskelig å etterleve og oppfylle for flere av lederne i vårt utvalg. En informant forteller om hvor ubehagelig det var å gjennomføre samtaler om sykemelding med den ansatte, og hvordan hun opplevde de formelle rapporteringskravene som vanskelig: *“Jeg skulle jo snakke rasjonelt om NAV, regelverk og sakspapirer med en av mine nærmeste, det er klart det var tøft å måtte ta den støytten alene med en jeg kjenner så*

---



godt.”

Nære relasjoner til de ansatte gjør at formelle krav ofte kan fremstå som unaturlig og vanskelige å gjennomføre. En av informantene beskriver en episode hvor han måtte forholde seg til formkravene som stilles i arbeidsmiljøloven i forbindelse med oppsigelse, og hvor kunstig og ubehagelig det følte å måtte gi en formell skriftlig advarsel til en ansatt han møter hver dag. Flere av informantene forteller om lignende erfaringer, og hvordan de føler det ville være mer naturlig å ha en uformell samtale med den ansatte fremfor å innkalle til et formelt møte. Lederne opplever at mange av de formelle kravene er ekstra utfordrende å imøtekomme i liten virksomhet hvor man jobber tett med sine ansatte. *“Det hadde vært lettere å ta det over en kopp kaffe, enn å måtte forholde meg til et skjemavelde”*, forteller en av lederne.

Flere forteller at regelverk og rapporteringskrav knyttet til IA-avtalen og NAV også er utfordrende å forholde seg til fordi det tar mye tid og at det kan være vanskelig å etterkomme kravene på en korrekt måte. Informantene er frustrerte over et stort rapporteringsbehov. *“Min filosofi er at jeg er mer opptatt av at ting blir gjort enn at det står på et papir, da. Dette er en utfordring i forhold til det skjemaveldet IA-avtalen, NAV og andre gir”*, sier en av lederne.

### **Døgnet har for få timer**

"Det er lange dager. Det er veldig lange dager, det er helt håpløst, egentlig. (...) Det er ikke noen ferier, ingen helger eller noen ting, men forhåpentligvis blir det bedre etter hvert. Det må jo liksom bli en stabil plattform på plass før man kan begynne å slappe av litt".

Mange av lederne beskriver hverdagen sin på denne måten, og forteller om mye å gjøre og lange arbeidsdager på opptil 12-14 timer. De beskriver det å være leder i en mindre virksomhet som en livsstil og ikke akkurat en 8-16-jobb.

Mange av informantene føler et stort og tidvis tyngende personlig ansvar for alt som foregår i virksomheten. Lederne beskriver skillet mellom jobb og privatliv som svakt, og flere

---

forteller at arbeidsdagen ofte strekker seg langt utover åpningstiden og at arbeidsoppgaver ofte tas med hjem. Enkelte beskriver hvordan dette går utover familien og dem selv. En informant forteller at han jobbet alt for mye, til det punkt at han ble utbrent, men at han etter en periode med mindre arbeidsbelastning nå jobber nesten like mye som tidligere. Det virker som de fleste av lederne har forsonet seg med at det er slik arbeidshverdagen er.

### Ensomt på toppen

Ensomhet oppstår når det er en diskrepans mellom ønsket og faktisk sosial involvering, når det finnes et udekket sosialt tilhørighetsbehov (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, og Matthiesen, 2014). Ensomhet kan oppleves som stressende og belastende. Å føle sosial tilhørighet, å ha gode sosiale relasjoner, er en viktig faktor for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen (Deci og Ryan i Rønning m.fl., 2014). Arbeidsplassen som en sosial arena kan anses som en sosial ressurs hvor lederens psykososiale behov blir dekket, men det er også en risiko for sosialt stress, utestenging og følelse av manglende sosial tilhørighet (Rønning m.fl., 2014). Det å jobbe tett med medarbeidere, som lederne i vårt utvalg gjør, beskytter ikke nødvendigvis mot ensomhet.

Informantene beskriver at det tidvis kan oppleves som svært ensomt å være leder, og at det er få støttespillere de kan rådføre seg med når vanskelige beslutninger om nedskjæringer, omstillinger eller liknende skal fattes. En organisasjonsstruktur med få ledelsesnivåer gjør at lederen ofte sitter med alt ansvaret og uten mulighet til å delegere lederansvar og ansvarsområder til mellomledere eller andre. I forbindelse med en vanskelig oppsigelse forteller en av informantene om at han gjerne skulle hatt flere personer å diskutere slike problemer med, og at det er tøft å sitte på toppen og gjennomføre en oppsigelsesprosess alene: *“Jeg kunne ønsket meg at det var litt mer støtte. (...) Kanskje det kunne ha kommet noen ned og gått gjennom dette her med meg. Det syns jeg. Du er veldig alene i en sånn situasjon som leder.”*

Det forventes at lederen skal vise profesjonalitet ved å ha en viss avstand til de underordnede, en profesjonell avstand, samtidig som lange arbeidsdager gir lite rom for pleie av sosiale relasjoner. Dette opplever våre informanter som vanskelig å få til. Det at

---

lederne ofte både har nærhet til og avstand fra sine ansatte kan bidra til å sette lederen i en spenningsfylt og anspent posisjon med stor rolleklarhet. Balansegangen mellom å være kompis og sjef, og rolleklarheten dette kan medføre, kan bidra til å gjøre at lederlivet i små og mellomstore virksomheter oppleves som ekstra ensomt fordi lederen føler seg utenfor fellesskapet (Wright i Rønning m.fl., 2014). Internasjonalt rapporterer ⅔ av ledere at det som er vanskeligst med lederrollen er å føle seg utenfor fellesskapet (Adamson og Axmith i Rønning m.fl., 2014).

Mange av informantene våre forteller at de bruker så mye tid på jobb at det går ut over privatlivet. *“Det er vanskelig å få tid til å nå over alle oppgavene, privatlivet kommer ofte i andre rekke”*, er et illustrerende sitat som beskriver hvordan flere av våre informanter opplever hverdagen. Dette finner vi også igjen i litteraturen: Mange ledere oppgir at de må jobbe hardt for å bli ferdige med oppgavene sine, og dette tar mye tid - ⅓ oppgir at jobben går ut over privatlivet. Dette skaper begrensninger i forhold til sosial kontakt med andre (Rønning m.fl., 2014).

## HR i små og mellomstore virksomheter

HR (Human Resources) er et vidt begrep, men forstås av Kuvaas og Dyvik som “alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner” (2013, s. 13). Det er gjort lite forskning på HR i små og mellomstore virksomheter, men studier viser at HR-arbeid er blant de største utfordringene små og mellomstore virksomheter står overfor i arbeidshverdagen (Cassell, Nadin, Gray, og Clegg, 2002). I dette kapitlet forsøker vi med utgangspunkt i våre informanter å belyse hvordan det arbeides med HR i små og mellomstore virksomheter, og hvilke HR-utfordringer som er typiske for disse.

### HR-tradisjonen

Harvard og Michigan-skolene er de to akademiske retningene som har hatt størst betydning for HR som begrep, og kan anses som idealmodeller for hva som er effektiv HR (Kuvaas og

Dysvik, 2012). Harvard-skolen bygger på et humanistisk perspektiv og vektlegger verdien av å investere i menneskelige ressurser. For å oppnå økt effektivitet anses gode relasjoner mellom ansatte og ledere, delegering, medarbeiderinnflytelse og ansvarlighet som helt essensielt. Michigan-skolen, på sin side, fronter et økonomisk perspektiv hvor det er fokus på økt effektivitet gjennom kontroll- og incentivsystemer (samme sted).

I den europeiske HR-tradisjonen har det vært mer vanlig å skille mellom *myk* og *hard* HR. *Myk HR* vektlegger et humanistisk perspektiv i tråd med Harvard-skolen, hvor lederens syn på de ansatte, ifølge Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, og Stiles (1997), kan sammenlignes med McGregors teori Y. Teori Y-ledere har en deltakende lederstil, og antar at de ansatte er drevet av indre motivasjon, og at selvrealisering i jobben og faglig respekt er viktigere enn penger (Eriksson – Zetterquist, Kalling, Styhre, 2012). En slik forståelse av HR vektlegger at ansatte skal føle forpliktelse og tilhørighet til organisasjonen. Dette kan oppnås ved å gi de ansatte autonomi og beslutningsmyndighet i arbeidssituasjonen (Truss, m.fl., 2011). *Hard HR* kan sammenlignes med Michigan-skolen, ved at menneskelige ressurser håndteres på en økonomisk rasjonell måte på lik linje med andre ressurser i organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2012). Denne retningen samsvarer ifølge Truss m.fl. (1997) med McGregors teori X. Teori X-ledere antar at de ansatte kun arbeider for penger og trygghet; de ansatte er generelt demotivert, har få ambisjoner og er lite opptatt av å nå de organisatoriske målene (Eriksson - Zetterquist, m.fl., 2012).

### "HR? Det står for helse... hva var det igjen?"

"Nei, det er jo human relationship eller... Så det har jo egentlig alt med personalbehandling og sånn å gjøre, slik jeg tolker det... Verneombud - den type ting og selvfølgelig arbeidsrett og oppsigelse og ansettelsesforhold og internkontroll".

"HR? Det står for helse... hva var det igjen?"

"Det handler om personalpolitikk, disponering av folk, bruke det folk kan og de styrkene de har på en best mulig måte, og å sørge for at folk har det okei på jobben".

Sitatene ovenfor viser at HR-begrepet fremstår som uklart for mange av lederne. Flere av informantene uttrykker at HR er et moteord, og at de like gjerne kan kalle det personalarbeid. Dette støttes også av de ansatte i Arbeidsgiverservice, som forteller at det er vanskelig å vite hva ledere i små og mellomstore virksomheter legger i HR. *“De som er sjef eller eier har alt-mulig-hatten på seg og jeg tror ikke de er så opptatt av begrepet HR. Vi snakker aldri med dem om det. Mer indirekte enn direkte”*, sier en av de ansatte i Arbeidsgiverservice.

Selv om et flertall av lederne ikke har et reflektert forhold til HR-begrepet, fremkommer det i intervjuene at alle lederne er svært opptatt av personalarbeid i virksomheten, men jobber med dette på ulik måte. Lederne har ulike meninger om hvilke tiltak som er mest hensiktsmessige for å få sine ansatte til å prestere godt på jobb og skape trivsel, og forteller om alt fra vinlotteri til å sende de ansatte på faglige kurs.

Intervjuene viser at lederne er opptatt av og ønsker å gi de ansatte mulighet til opplæring og videreutvikling i jobben i større grad enn i dag, men at begrensede økonomiske ressurser gjør dette vanskelig å gjennomføre i praksis. Flere av lederne forteller at de ikke kan konkurrere på lønn, og at de derfor velger andre måter å motivere sine ansatte på, for eksempel ved å tilby dem utviklingsmuligheter i virksomheten, som ulike former for kompetanseheving, og ved å la dem påvirke stillingsinstruksen. Lederne er opptatt av å gi de ansatte stor frihet og mye ansvar i arbeidssituasjonen, og flere forteller at de oppmuntrer de ansatte til å engasjere seg i driften og utviklingen av virksomheten. En av informantene forteller for eksempel at han gir de ansatte mulighet til å involvere seg i utformingen av virksomhetens produktsortimentet. Flere av informantene forteller om lignende tiltak, og begrunner dette med at de ønsker at de ansatte skal identifisere seg med organisasjonen og dens mål.

*“Eksempelvis når de som jobber her ser på butikken som OSS, så når vi et mål, tenker jeg. At de ansatte sier VI er bedriften, at de ansatte sier at VI har og VI får inn. De jobber altså ikke bare for oss, det er like mye deres arbeidsplass. Man får på en måte eierskap og interesse”*.

Et fellestrekk hos informantene er at de ser på sine ansatte som ikke utelukkende

---

økonomisk motivert, og at de er veldig opptatt av å få de ansatte til å føle tilhørighet til virksomheten. Ledernes vektlegging av utviklingen av de ansatte, og oppmuntring til høy grad av forpliktelse til organisasjonen gjennom ulike tiltak, samsvarer i stor grad med den humanistiske tankegangen som dominerer i myk HR. På bakgrunn av hvordan våre informanter beskriver personalarbeidet i virksomhetene, kommer det frem at de legger til grunn en del av de samme verdiene som man finner i den myke HR-tradisjonen.

### **Hverdags-HR**

Strategisk HR handler om å sørge for og lede HR-arbeidet i virksomheten på en måte som gjør at HR-arbeidet bidrar til å bygge opp om organisatoriske mål eller virksomhetens fremtidige retning (HR Norge, 2014). Mange av våre informanter forteller at de gjerne skulle jobbet strategisk og langsiktig med HR, fordi de ser at dette ville kunne gi gode resultater for virksomheten. Noen helt få forteller at de også føler at de får det ganske godt til. Det store flertall gjør det likevel ikke, og forteller at de ikke har tid eller ressurser til dette, og at det i stor grad blir mer ad hoc-arbeid med ansettelse, opplæring og utviklingstiltak når det oppstår et behov for det.

Cassell, Nadin, Gray, og Clegg (2002) stiller spørsmålsteget ved i hvilken grad små og mellomstore virksomheter har ressurser til å implementere HR på et strategisk nivå. De påpeker videre at det strategiske aspektet i stor grad gjelder store organisasjoner, og at oppfattelsen av at små organisasjoner er like store organisasjoner, bare i en mindre skala, er feil. HR-arbeidet i små og mellomstore virksomheter er ifølge Cassell m.fl. i stor grad behovsstyrt. Fokuset bør flyttes fra det strategiske aspektet ved HR til HR-utfordringene små og mellomstore virksomheter møter i hverdagen (Cassell m.fl. 2002). Det at HR-utfordringer løses fortløpende, og at det ikke legges noen HR-strategi finner vi også hos våre informanter.

### **Konflikter - en typisk HR-utfordring**

Funnene våre viser at store deler av tiden informantene bruker på personalarbeid går med til å løse konflikter fremfor å gjennomføre forebyggende og kompetansehevede tiltak hos

---

de ansatte. Informantene forteller videre at de ofte er usikre på hvordan de best kan løse konflikter på arbeidsplassen. Dette medfører i stor grad at konflikter eskaleres og tar mye tid og ressurser som ellers kunne ha blitt brukt til å drive annet personalarbeid.

Alle informantene har opplevd konflikter på arbeidsplassen, men med ulik alvorlighetsgrad. I dybdeintervjuene fortalte våre informanter om konflikter knyttet til tyveri, oppsigelse, sykemelding og trakassering. Noen av konfliktene var så alvorlige at det fikk store konsekvenser for virksomhetens arbeidsmiljø. En historie fortalt av en av lederne vi intervjuet, "Bjarne", illustrerer dette:

*Bjarne forteller at de for noen år tilbake hadde hatt problemer med at mange av de ansatte røyket utenfor porten til lageret. Dette hadde foregått over en lengre periode og Bjarne hadde fått mange tilbakemeldinger fra naboer som kommenterte at det alltid var noen som sto på trammen og røyket. En dag så Kari, en av Bjarnes ansatte, seg mektig lei av røykingen, og ba de andre ansatte om å slutte med dette. Bjarne forteller om hvordan de andre ansatte rottet seg sammen mot Kari, og at det hele endte med at Kari ble fryst ut av fellesskapet da alle sluttet å snakke med henne. Bjarne forteller om søvnløse netter og at han ikke visste hvordan han skulle ta tak i og håndtere situasjonen. Ettersom Kari uansett skulle slutte i jobben noen uker senere, valgte Bjarne å ikke gjøre noe med situasjonen. Han forteller om mye dårlig samvittighet i etterkant for at han ikke grep inn og ryddet opp i det som utviklet seg til å bli en mobbesak.*

Man kan skille mellom varme og kalde konflikter. **Kalde konflikter** er konflikter hvor det er kjente regler for hvordan partene skal forholde seg til saken og hverandre som parter. I de kalde konfliktene har man gjerne en regulert ramme for hvordan uenighetene skal komme til uttrykk og bearbeides. En **varm konflikt** er en konflikt som oppleves å gå på en selv som person - hvem en er eller hvordan en handler - det oppfattes som et angrep på selvforståelsen og symboliserer et brudd på en gjensidighet mellom partene (Sørensen og Grimsmo, 2001). Caset som er beskrevet over kan forstås som en varm konflikt fordi en i utgangspunktet upersonlig situasjon eskalerte og utviklet seg til trakassering og utfrysing av en ansatt. Varme konflikter oppstår gjerne i virksomheter hvor organisasjonsstrukturen består av få ledelsesnivåer og hvor ansatte i stor grad bestemmer hvordan det daglige

---

arbeidet skal utføres. Dette medfører at det i teamarbeid kan være komplisert å gi tilbakemeldinger, uten at det oppleves som personlig kritikk (samme sted).

Intervjuene våre viser at det som i utgangspunktet er en kald konflikt kan få varme konsekvenser i de små og mellomstore virksomhetene. Forhold som i utgangspunktet er regulert i lov- og avtaleverk er vanskelig å håndtere helt etter boka uten at personlige forhold og relasjoner blandes inn. Noen eksempler våre informanter trekker frem er saker knyttet til sykemelding og fødselspermisjon. Dette er saker som kan vokse seg til store konflikter fordi de krever en formell og upersonlig distanse som lederne opplever som vanskelig å få til på en god måte.

### Lukker øynene for konflikter

Informantene forteller at de ønsker å løse konflikter på egenhånd, og at de strekker seg langt for å holde konfliktnivået så lavt som mulig. Et fellestrekk blant informantene er likevel at mange velger å overse konflikter fordi de opplever det som ubehagelig å ta dem opp.

Sørensen og Grimsmo (2001) skriver at det er mange utfordringer knyttet til konflikter, men at å lukke øynene for dem er en form for likegyldighet som kan gi langsiktige konsekvenser for virksomheten. En informant forteller følgende:

*“Det er jo vanskelig å ta opp med en som har jobbet her i 11 år at hun ikke fungerer i jobben, hvordan skal man gå frem i slike saker, hvordan skal jeg som leder opptre da? Det er jo ikke bare å printe ut et skjema med skriftlig advarsel og gi henne, jeg må jo snakke med henne ansikt til ansikt først - og det synes jeg er veldig ubehagelig. Så ubehagelig at jeg faktisk har latt være å ta det opp, så da blir det heller sånn at jeg velger å overse det.”*

Nærheten til de ansatte gjør at flere av informantene opplever det som ubehagelig å ta opp vanskelige problemer med de ansatte, og at å overse disse ofte fremstår som en enklere utvei enn å konfrontere dem med problemene.



### **Dårlig kommunikasjon gir konflikter**

En annen utfordring som informantene trekker frem er det å være tydelig overfor sine ansatte. De synes det er vanskelig å gi entydig informasjon om hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres og på hvilken måte disse skal utføres. Dette medfører at mange av lederne ender opp med å gjøre arbeidsoppgaver om igjen selv, fordi man ikke klarer å kommunisere tydelig nok hvilke forventninger man har. Dette går ikke bare ut over lederen, men gjør også de ansatte usikre og frustrerte. Utydelig kommunikasjon gjør at man ikke trekker i samme retning, og slik blir det vanskelig å samarbeide om å oppnå organisatoriske mål. En av informantene forteller at hun er klar over hvor viktig god kommunikasjon er i små og mellomstore virksomheter, men at dette er vanskelig å få til i praksis. Hun er opptatt av at det skal være tydelig hvilke oppgaver man har og hvordan de skal utføres, og hva som forventes. Det må også gis tydelige tilbakemeldinger, mener hun, sånn at det er klart om man er fornøyd. Hun mener at tydelighet er nøkkelen når relasjonene er så tette og alt er så nært. Ellers blir det lett til at ting blir tatt personlig og at dette gir grobunn for personalkonflikter.

# Muligheter for forbedring?

Vi skal i dette kapitlet redegjøre for hvordan våre informanter vurderer Arbeidsgiverservices tjenester, og presentere hvilke endringer i tjenestetilbudet vi tenker kan dekke deres behov på en bedre måte enn i dag. Forventningene medlemmene har til Virke og tjenestene de ønsker må ses i lys av de fem aspektene ved lederrollen i små og mellomstore virksomheter som beskrevet ovenfor: *Ensomhet, tid, formell/uformell, spenningsfelt og avstand mellom leder og ansatt.*

## Fornøyd med hjelpen de får

Intervjuene viser at informantene generelt er svært fornøyd med hjelpen de får hos Virke i dag. De opplever de ansatte i Arbeidsgiverservice som flinke, kunnskapsrike og serviceinnstilte, og at de får rask tilbakemelding på spørsmålene de stiller. De føler seg jevnt over sikre på at hjelpen de får i personalspørsmål er riktig og gyldig. Noen forteller at de av og til har fått beskjed om at de må ringes tilbake, og det opplever informantene som at problemstillingen deres tas på alvor. *"Hun ansatte hos Virke har vært veldig forutseende. Sikkert fordi hun vet hva slags case dette er og hvordan det kan gå"*, er et illustrerende sitat som vitner om ledernes tilfredshet med hjelpen de har fått.

På bakgrunn av at de aller fleste av informantene er svært tilfreds med den faglige kompetansen til Arbeidsgiverservice, kan det se ut til at det ikke er nødvendig å heve kompetansen til de ansatte i Arbeidsgiverservice innen HR, men heller å fokusere på å utvikle tjenestene man tilbyr medlemsvirksomhetene.

## Brannslukking

Intervjuene våre viser at informantene i liten grad jobber med strategisk HR. Selv om de ønsker å jobbe mer forebyggende viser våre intervjuer at dette ikke er realistisk på grunn av knappe ressurser. Derfor blir det mer brannslukking enn det trenger å være. Flere av tjenestene Virke tilbyr, som for eksempel kurs, håndbøker og fyldige nettsider, forutsetter at man har kapasitet til å sette seg inn i ting før problemene oppstår. Det har ikke de små og

mellomstore virksomhetene: De har i større grad behov for at noen kan svare dem på det de lurer på når spørsmål og problemer fortløpende dukker opp.

Det at informantene først og fremst benytter seg av behovsutløst hjelp gjenspeiles også i at Rådgivningstelefonen er den mest brukte tjenesten blant våre informanter. I intervjuene kommer det også frem at informantene er svært fornøyd med denne tjenesten fordi de får umiddelbare og konkrete svar på spørsmål, ofte samme dag som de tar kontakt. Litt over halvparten av informantene uttrykker et ønske om at Rådgivningstelefonen utvider åpningstidene, men forteller at en kveld i uken kan være tilstrekkelig. Informantene ønsker seg dette fordi utvidete åpningstider gjør at man kan ringe angående personalproblemer og konflikter når de ansatte ikke er til stede. Dette er ekstra viktig når man har lokaler som gjør at man ikke kan snakke uforstyrret uten at ansatte eller kunder er i nærheten.

### **Kommunikasjonsutfordringer mellom Virke og medlemmene**

Det er tydelig ut ifra intervjuene at flere av informantene ikke har en fullstendig oversikt over hvilke tjenester Virke tilbyr. *“I forhold til organisasjonen og nettsidene og sånn så tror jeg kanskje de har mye å tilby. Men jeg har ikke tid til å gå inn og se på tilbudene de har».* Manglende oversikt over tjenestene viser seg også ved at flere av informantene etterlyser og ønsker seg kurs som allerede finnes, for eksempel i temaer innen arbeidsrett. Det at flere av medlemmene har manglende oversikt over hva de tilbyr og hvor de finner relevant informasjon bekreftes også av de ansatte i Arbeidsgiverservice. De forteller at de mottar henvendelser som går på å hjelpe lederne med å finne frem på nettsidene, hvor mange av spørsmålene de besvarer ligger lett tilgjengelig. For å bøte på dette problemet mener Arbeidsgiverservice at det kunne være fruktbart å arrangere et gratis informasjonsmøte for nye medlemmer hvor de ble informert om Virkes tjenester. Flere av våre informanter trekker også frem at de skulle ønske de fikk tilbud om et informasjonsmøte eller en samtale over telefon eller en videosamtale da de meldte seg inn i Virke så man kunne blitt bedre kjent med Virke og tjenestene de tilbyr. Informantene mener at sjansene er større for at de ville benytte seg av tilbudene som finnes hvis de kjente bedre til hva Virke tilbyr.

Det at informantene ikke har en fullgod oversikt over tjenestene kan tyde på at Virke ikke

---

lykkes i å kommunisere sine tjenester til lederne i de små og mellomstore virksomhetene på en god og tilpasset måte. En mulig forklaring på at informantene ikke har oversikt kan være at de ikke har *tid* i en travel arbeidshverdag til å lese alt som ligger tilgjengelig på nettsidene og som de får tilsendt på e-post. *“Jeg får jo ca. 80-100 mail om dagen som skal besvares”*, sier en av informantene, og forteller at mange av e-postene fra Virke havner rett i søppelpostkassen. Med mindre du reserverer deg for enkelte typer mail, mottar medlemmene mellom 200-250 e-poster fra Virke hvert år, i form av nyhetsbrev, kursinvitasjoner, spørreskjemaer og lignende. Dette oppleves som et overveldende antall for flere av informantene. Utsendelse av for mye informasjon kan være et hinder for effektiv kommunikasjon mellom sender og mottaker (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Informasjonsoverbelastning kan føre til at mottakerne avskriver viktige sider ved budskapet og ignorerer relevant informasjon. Kombinasjonen av for mye e-post og lite tid i arbeidshverdagen gjør at mye av informasjonen oppleves som irrelevant og ikke leses. Et fåtall av informantene mener på den andre siden at mengden ikke nødvendigvis er avskrekkende, men understreker at de kun leser det de tror er relevant for dem: *“Jeg ser bare på overskriftene om det er noe som er interessant for meg, og hvis det er det så leser jeg det”*. Flere trekker frem at mye av informasjonen som sendes ut er for generell.

Flere av våre informanter ber om en form for oppsamling av informasjonen de får tilsendt, for eksempel kan de tenke seg en halvårsplan for kursene som kommer i stedet for å få enkeltinvitasjoner til hvert kurs: *“Kanskje de kan lage en seks månedersplan, som de sender ut. For da ser man at om to uker så er det noe om sykemelding og det er jeg midt oppe i nå. Da kan det kanskje være noe.”*

Når det gjelder nettsidene til Virke oppgir flere av informantene at denne oppleves som vanskelig å navigere seg rundt på. Flere forteller at dette er hovedårsaken til at de sjelden bruker nettsidene. Enkelte trekker frem at det er raskere og enklere å bruke Google for å finne svar på problemer fremfor å bruke tid på å lete etter relevant informasjon på Virkes nettsider. Et flertall av lederne omtaler språket på nettsiden som *“unødvendig byråkratisk”*, og tidvis vanskelig å forstå. Nettartiklene beskrives som lange og formelle, og temaene de berører oppleves ofte som generelle og overfladiske: Det er et gjennomgående trekk at informantene ønsker og foretrekker enda mer konkrete og kortfattede artikler enn hva som

---

finnes i dag. Flere etterlyser mer bransjespesifikk informasjon om sin bransje, gjerne i form av nyhetsbrev.

### **Vil ha et ansikt å snakke med i vanskelige HR-spørsmål**

Det virker å være en sammenheng mellom hvor store problemer eller konflikter lederne opplever, og hvilken type hjelp de ønsker og forventer fra Virke. I enkle arbeidsrettslige spørsmål og problemstillinger opplever informantene at hjelpen de får ved bruk av rådgivningstelefonen er tilstrekkelig, og at det i stor grad er det samme hvem de snakker med. Når informantene står overfor varme personalkonflikter oppleves ikke bruk av rådgivningstelefonen som en god kanal for å ta opp problemene de har. Det er særlig i de vanskelige personalsakene at lederne ønsker mer personlig hjelp fra Virke, et ansikt å snakke med. Å ha lederansvar i slike saker opplever informantene som *tyngende og ensomt*, og flere forteller om søvnløse netter og at de har få støttespillere de kan rådføre seg med.

De ansatte i Arbeidsgiverservice er klar over at lederne tidvis føler seg ensomme, og at de ønsker seg mer støtte og besøk fra Virke i vanskelige personalsaker. Arbeidsgiverservice uttrykker at det ikke nødvendigvis er sikkert at fysisk tilstedeværelse fra Virke er det mest hensiktsmessige i slike saker. Ekstern involvering kan være med på å eskalere konflikter fordi man henter inn lederstøtte, som kan føre til at ansatte opplever å bli overkjørt. Dette er et poeng også noen av informantene trekker frem.

Informantene forteller at de ofte føler seg alene når de står i vanskelige personalkonflikter. Det er i slike tilfeller flere uttrykker et ønske om å ha en egen kontaktperson i Virke, som kjenner bedre til dem og virksomheten. Noen forteller at det vil være enklere og føles bedre å snakke om vanskelige personalsaker med et kjent ansikt. Alt dette er ikke ulikt det Cooper og Quick (i Rønning m.fl., 2014) beskriver som en mentorordning, et tiltak som kan bøte på følelsen av ensomhet og utrygghet flere av lederne opplever: Man gis en trygg arena hvor man kan uttrykke ideer og bekymringer, og få konstruktive tilbakemeldinger. Kanskje kan man se for seg at Arbeidsgiverservice i større grad kunne innta en mentorrolle ved at nye medlemmer fikk møte en av rådgiverne ansikt til ansikt og slik få et mer personlig forhold til Arbeidsgiverservice.

Ulike uttrykksformer har ulike funksjonsegenskaper og informasjonsfylde, skriver Lengel og Daft (i Kaufmann og Kaufmann, 2003). De argumenterer for at toveissamtaler ansikt til ansikt vil være den fyldigste kommunikasjonsformen: Det blir enklere å håndtere flere holdepunkter samtidig, og det er lettere å gi rask tilbakemelding. Man antar at en slik samtale som foregår ansikt til ansikt vil være spesielt godt egnet til å overføre et budskap, spesielt i tvetydige saker som ikke har en rutinemessig karakter (samme sted). Slike problemstillinger av tvetydig karakter er det informantene våre ønsker å diskutere ansikt til ansikt. Dette kan dekkes for eksempel av muligheten til å bruke videosamtale, eller i noen tilfeller, å møtes for å snakke om det som har oppstått.

Informantene trekker frem at det kunne være hensiktsmessig og lærerikt om Virke arrangerte nettverksmøter eller bransjetreff hvor ledere i små og mellomstore virksomheter fikk møte andre ledere. Ved å møte likesinnede, i form av leder til leder-støtte, kan lederne dele og diskutere vanskelige personalrelaterte utfordringer og erfaringer med hverandre. En slik leder til leder-støtte vil ifølge Cooper og Quick (Rønning m.fl., 2014) kunne dempe følelsen av ensomhet og utrygghet.

### **“Virke er mer opptatt av de store virksomhetene”**

Flere av lederne i de små og mellomstore virksomhetene opplever at Virke ikke forstår dem og at den sosiale avstanden er stor. *“Jeg vet at de har masse folk som jobber der inne og hver gang jeg ser på TV, så er det en eller annen direktør fra Virke som står og uttaler seg om både det ene og det andre. Da tenker jeg: ”Er det en sånn bedrift? At de liksom har masse folk oppe også ingen nede i bunnen? Det er jo ingen som går rundt. Kanskje det kunne vært noe for Virke. Hvis de for eksempel har ti medlemsbedrifter i senteret her da. Kanskje en fra Virke kunne kommet hit en dag, og gått rundt og spurt om det var noe man trengte hjelp med”.*

Informantene har et inntrykk av at Virke ikke forstår hvor krevende det er å drive en mindre virksomhet og hvordan det er å jobbe “på gulvet”. Enkelte trekker frem at de ønsker besøk fra Virke på arbeidsplassen, og mener dette vil bidra til økt forståelse for ledernes

---

arbeidshverdag i små og mellomstore virksomheter. Flertallet har likevel en forståelse for at det kan være vanskelig å få til dette i praksis.

Det at informantene opplever at Virke ikke forstår hvordan det er å jobbe i mindre virksomheter gjenspeiles også ved at flere informanter opplever Virke som en organisasjon for de større virksomhetene. *“Jeg føler liksom at når det gjelder sånne små spesialbutikker som dette, så føler jeg egentlig at det ikke er det Virke er mest opptatt av. De er mer opptatt av de store virksomhetene. Men faktisk er vi en ganske stor gruppering da, egentlig. Så de burde være litt mer interessert i spesialbutikker og faghandel, men jeg føler at det ikke er noe de prioriterer”*. Flere av informantene opplever Virkes tjenestetilbud som mer tilpasset de større virksomhetene. Dette reflekteres blant annet i at flere av informantene sier at Virkes kurstilbud, i forhold til innhold og pris, er mer tilpasset store virksomheter med mer ressurser. *“Vi har ikke råd til å betale 4000 kroner for et kurs før vi vet at det er relevant”*, forteller en av informantene. Kurs tar også så mye *tid* at informantene våre synes det er vanskelig å rettferdiggjøre tidsbruken. Når lederen drar på kurs vil arbeidsoppgavene hope seg opp og de må jobbe dobbelt så mye når de kommer tilbake. Selv om informantene sjelden deltar på kurs, opplever de likevel kurstilbudet som godt, spennende og relevant. Flere trekker frem at de gjerne skulle hatt mulighet til å delta oftere. Informantene som driver butikk i et senter oppgir at de stort sett benytter seg av rimelige eller gratis kurs i regi av senteret, og at dette i stor grad dekker deres kursbehov. Studier viser at små og mellomstore virksomheter er veldig åpne for nye tiltak, men at det er økonomiske ressurser som hindrer dem i å gjennomføre disse tiltakene (Cassell, Nadin, Gray, og Clegg, 2002). Det kan bety at flere ville deltatt på Virkes kurs om kursavgiften var lavere.

Informantene ønsker seg kurs nærmere virksomheten sin og kortere kurs med lavere kursavgift. Lederne mener selv at det for små og mellomstore virksomheter kan passe godt med kveldskurs eller frokostmøter, som ikke fortrenger vanlig arbeidstid eller krever flere folk på jobb. De ser også for seg at man kunne streame kurs, gjerne med chat-funksjon, hvor man kan prate med andre kursdeltakere og stille spørsmål til foreleser underveis. Alternativt ser flere for seg at de kunne delta på flere kurs hvis de kunne ta nettkurs med korte, valgfrie moduler, så man kunne ta kurset når man hadde ledig tid. Enkelte av informantene oppfatter flere av kursene som for generelle, og kunne tenke seg at de var mer tilpasset de

små og mellomstore virksomhetene. Flere av lederne trekker frem at kurs i god kommunikasjon med sine ansatte er noe de kunne tenke seg å gå på, men at kursene måtte være av kortere varighet enn det Virke tilbyr i dag.

Selv om lederne uttrykker at de har lyst til å delta mer på kurs er det ikke sikkert at de faktisk hadde deltatt på flere om prisen hadde vært lavere. Selv med billigere kurs vil fortsatt *liten tid* i arbeidshverdagen være et potensielt hinder for kursdeltakelse.



## Oppsummering

Rapporten har på bakgrunn av lederne erfaringer og tanker forsøkt å belyse hvordan små og mellomstore virksomheter arbeider med HR. Fokuset har vært å kartlegge informantenes HR-relaterte behov og hvordan Virkes tjenester fungerer for å hjelpe lederne i personalspørsmål. Anbefalingene om videreutvikling av tiltak er bygget på empirien som har fremkommet i intervjuene.

Lederrollen i små og mellomstore virksomheter legger i stor grad føringer for hvordan det arbeides med HR. Intervjuene viser at lederne i liten grad har tid og ressurser til å jobbe med HR på et strategisk nivå, men understreker at de skulle ønske at de hadde kapasitet til dette, da de ser at det ville vært verdifullt for virksomheten. Det blir mye *brannslukking*, og informantene forteller at de ikke har kapasitet til å drive med forebygging. Dette kommer som følge av dårlig tid, stor arbeidsbelastning, konflikter og annet som gjør at HR-arbeid ofte forblir en fjern drøm. Hjelpen de trenger fra Virke er først og fremst behovsuttøst - de tar tak i problemene etter hvert som de oppstår. For informantene er det viktig at hjelpen er rask og lett tilgjengelig, og da er Rådgivningstelefonen et godt verktøy. For å tilpasse denne tjenesten ytterligere kan det for mange av informantene være nyttig om Rådgivningstelefonen hadde lengre åpningstid. De understreker at selv en kveld i uken ville være til god hjelp, så de kan kontakte Virke når de ansatte ikke er på jobb.

Vi ser at informantene ikke har et reflektert forhold til HR-begrepet, men de er svært opptatt av å utnytte og utvikle de menneskelige ressursene på arbeidsplassen på en best mulig måte. Lederen gir de ansatte stor frihet til å delta i beslutninger og påvirke egen arbeidshverdag. Dette kan stemme overens med verdigrunnet som knyttes til den myke HR-tradisjonen. En av de største HR-utfordringene våre ledere oppgir å ha er knyttet til varme personalkonflikter. Denne typen konflikter oppleves som ekstra vanskelige og krevende å løse for våre informanter. Dette fordi de arbeider så tett med sine ansatte og ofte har en vennskapslignende relasjon med dem, i tillegg til å være sjef.

Vi har identifisert en *kommunikasjonsutfordring* mellom Virke og informantene.

---

Informantene våre forteller at de får alt for mye e-post, og ønsker å få det oppsamlet og komprimert på en bedre måte enn i dag. De har ikke kapasitet til å forholde seg til de store mengdene informasjon som kommer. Lederne har heller ikke kapasitet til å følge opp og undersøke hva som finnes av ressurser på nettsidene, og flere opplever å ha lite oversikt over hva Virke tilbyr. Et mulig tiltak for å overkomme kommunikasjonsutfordringen kan være at Virke tilbyr oppstartsmøter eller samtaler over telefon eller videosamtaler ved innmelding for å gi lederne en full oversikt over alle tjenestene. Ved et oppstartsmøte vil Virke få anledning til å kommunisere tydelig til sine medlemmer hva Virke kan tilby, og slik vil også medlemmene kunne justere sine forventninger etter dette.

Lederne i de små og mellomstore virksomhetene er mye ensomme i sin ledergjerning og har ikke mange å drøfte vanskelige utfordringer på arbeidsplassen med. Flertallet trekker frem at de ønsker et *ansikt å snakke med*, særlig de som opplever vanskelige personalutfordringer. En mulig løsning for få lederne til å føle seg mindre alene er at Virke tilbyr en form for mentorordning eller en fast kontaktperson i Arbeidsgiverservice. Et fast og kjent ansikt å forholde seg til i Virke vil kunne gjøre at lederne i større grad føler seg komfortable med å diskutere vanskelige personalutfordringer. Dette kan skje ved møter og kurs, men også videosamtaler kan være et mulig alternativ. Videre kan det være verdifullt for lederne i små og mellomstore virksomheter om Virke arrangerer nettverkssamlinger hvor lederne kan møte andre ledere med samme utfordringer som dem selv.

Våre informanter opplever at *Virkes tjenester er mer tilpasset de store virksomhetene*. De trekker frem at kursene er for dyre og tar for mye tid ut fra deres begrensede ressurser. De ønsker seg at Virkes tjenester i større grad tilpasses dette, med kortere og billigere kurs som kan arrangeres utenom arbeidstid. Det er i tillegg viktig at det de deltar på må være så presist og nyttig som mulig, så det er enkelt å nyttiggjøre seg av det. De ønsker seg kunne streame kurs hjemmefra, og mulighet til å ta kurs over nett når de selv har tid til det.

Vi finner at informantene er svært tilfreds med kompetansen til de ansatte i Arbeidsgiverservice. Informantene opplever dem som svært kunnskapsrike og serviceinnstilte. Rapporten har imidlertid vist at tjenestene har et forbedringspotensiale; de kan videreutvikles og tilpasses informantenes HR-behov på en bedre måte enn i dag. Vi

---

mener på denne bakgrunn at Virke i bør satse på videreutvikling av sine tjenester for å bedre nå ut til ledere i små og mellomstore virksomheter fremfor å gjennomføre kompetansehevende tiltak internt i Arbeidsgiverservice.

## Litteraturliste

Brandth, B. (1996), Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst. I: Holter, H., og Kalleberg R. (red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brochs-Haukedal, W. 2010, *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen.

Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. og Clegg, G. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31, s. 671-692.

Eriksson – Zetterquist, U., Kalling, T. og Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber forlag.

Halkier, B. (2012). Fokusgrupper. I: Brinkmann S. og Tanggaard, L. (red.), *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

HR Norge. (u. å.) *Strategisk HR*. <http://www.hrnorge.no/hr-fag/strategisk-hr/> (lastet ned 10.05.2014)

Kristoffersen, L., Tufte, P. A. og Johannesen, A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - evidensbasert HRM*, 2. utgave, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave.

---

Oslo: Gyldendal Akademisk

Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., og Matthiesen, S. B., (2014). *Livet som leder*.

Oslo:Fagbokforlaget.

Nygaard, A. og Utgård, J. (2012). *En kunnskapsbasert varehandel*. Magma.

Hentet fra: <http://www.magma.no/en-kunnskapsbasert-varehandel>

Nærings- og handelsdepartementet. (2012). *Små bedrifter - store verdier. Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter*. Hentet fra:

[http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter\\_2012/rapport\\_smabedrifter\\_s\\_toreverdier\\_2012.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/rapport_smabedrifter_s_toreverdier_2012.pdf)

Statistisk sentralbyrå. (1.1.2014). *Virksomheter*. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>

Sørensen, B. A., og Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*.

Oslo: Tiden Norsk Forlag.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen:

Fagbokforlaget

Tjora, A. (2009). *Fra nysgjerrighet til innsikt – kvalitative forskningsmetoder i*

*praksis*. Trondheim: Sosiologisk Forlag.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., og Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management - a reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34 (1). s. 53-73.

Virke Hovedorganisasjon. (2013). *Prognoser for norsk handel*. Hentet fra:  
[http://www.virke.no/omvirke/konferanser/Documents/Handelsrapporten\\_2013.pdf](http://www.virke.no/omvirke/konferanser/Documents/Handelsrapporten_2013.pdf)

Virke Hovedorganisasjon. (2014). *Prognoser for norsk handel*. Hentet fra:  
<http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/Prognoser%20for%20norsk%20handel%202014.pdf>

Ylinenpää, H., Johansson, J. og Johansson, B. (2006). *Ledning i småföretag - handlingsramar och spänningsfält*. I A. Ylinenpää, H., Johansson, J. og Johansson, B. (Red.), *Ledning i småföretag* (331-351). Danmark: Narayana Press

# VEDLEGG 1: Revidert prosjektmandat

## REVIDERT PROSJEKTMANDAT

**Prosjektperiode:** 15.01.2014 til 22.05.2014

### **Bakgrunn (sendt fra Virke)**

Virke er næringslivets nest største hovedorganisasjon og representerer ca. 17.300 virksomheter. Virkes medlemsvirksomheter kommer fra bransjer som handel, kunnskap, teknologi, reiseliv, service, helse, omsorg, utdanning, kultur og frivillighet. Til sammen utgjør de over 220 000 arbeidsplasser. De aller fleste av virksomhetene er små og mellomstore med et snitt på ca. 13 ansatte, hovedvekten av disse er innen bransjen handel.

Virke gir verdifull arbeidsgiverstøtte til medlemsvirksomhetene. For de små og mellomstore virksomhetene er Virke Arbeidsgiverservice en sentral leverandør av denne støtten og den er høyt verdsatt. I de små og mellomstore virksomhetene sitter leder ofte alene med personalansvaret i tillegg til å være ansvarlig for driften av virksomheten/bunlinjen. Dette er et ansvar de kanskje ikke alltid har like stort fokus på før det oppstår en personalsak som må løses. Da har situasjonen mange ganger tilspisset seg og utviklet seg slik at den blir unødvendig komplisert å løse. De fleste sakene Arbeidsgiverservice håndterer vil derfor fremstå mer som "brannslukking" enn som forebygging/være i forkant.

Arbeidsgiverservice leverer hovedsakelig arbeidsrettslig bistand, men også veiledning innen HR og ledelse. Vi opplever nå økende konkurranse. I tillegg til å være medlem i Virke, kjøper virksomhetene tjenester som er viktige for dem "på byen". Dette er fra leverandører som i økende grad konkurrerer med Virkes arbeidsgiverstøtte. Vi er presset både på kapasitet og kompetanse, og ser et behov for å styrke den delen av virksomheten som er knyttet til å levere råd og bistand innen HR. Dette er også tatt opp i Virkes strategi.

### **Prosjektbeskrivelse**

Prosjektforum skal gjennomføre en kvalitativ undersøkelse som består av to deler.

1) Den første delen omfatter en intern kartlegging av Arbeidsgiverservice' nåværende tjenester og ressurser.

2) Den andre delen er en undersøkelse av hvilke HR-relaterte behov små og mellomstore handelsvirksomheter har. Dette skal resultere i forslag til tiltak for hvordan Arbeidsgiverservice kan imøtekomme medlemsvirksomhetenes behov på en bedre måte enn i dag.

### **Hovedproblemstilling**

*Hvordan kan Arbeidsgiverservice imøtekomme små og mellomstore handelsvirksomheters HR-relaterte behov på en bedre måte enn i dag?*

### **Avgrensning og delproblemstillinger**

Fokus vil være på medlemsvirksomheter innenfor handelsbransjen. Følgende delproblemstillinger benyttes for å belyse hovedproblemstillingen:

#### *Del 1:*

- Hvordan organiseres Arbeidsgiverservice i dag?
- Hvilken forståelse har de ansatte i Arbeidsgiverservice av HR-begrepet?
- Hvordan imøtekommer Arbeidsgiverservice små og mellomstore handelsvirksomheters HR-relaterte behov i dag?
- Hvilke tjenester mener de ansatte i Arbeidsgiverservice at medlemsvirksomhetene har behov for?

#### *Del 2:*

- Hvilke HR-relaterte behov har små og mellomstore handelsvirksomheter?
- Hvilke HR-relaterte tjenester ønsker virksomhetene fra Arbeidsgiverservice?
- Hvilken oppfatning har medlemsvirksomhetene av Arbeidsgiverservice?
- Hvordan jobber små- og mellomstore medlemsvirksomheter med HR-spørsmål i dag?
- Hvorfor bruker medlemsvirksomhetene andre aktører (kjøper HR-tjenester "på byen")?

### **Metode**

Prosjektet vil ha en kvalitativ tilnærming til problemstillingen, da målet er å hente ut informasjon om virksomheter som ikke kommer tydelig frem i større, kvantitative



undersøkelser. Den første delen av undersøkelsen vil fokusere på den interne organiseringen av Arbeidsgiverservice. Denne vil bestå av fokusgrupper med de ansatte i Arbeidsgiverservice, samt kartlegging av Arbeidsgiverservice tjenester, kompetanse og organisering. Vi ser fokusgrupper som en hensiktsmessig metode for å få med kompetansen som finnes i organisasjonen.

Den andre delen av undersøkelsen vil fokusere på små og mellomstore medlemsvirksomheter innenfor handelsbransjen, med særlig fokus på underbransjen Mote og Fritid (klær, sko og mote). For best å besvare problemstillingen vil vi utføre dybdeintervjuer med 15-20 ledere innenfor bransjen. Dybdeintervjuene vil kunne få frem viktige nyanser som ikke fremkommer i statistikk.

### **Utvalg**

I den første delen vil utvalget være 2 fokusgrupper bestående av ansatte i Arbeidsgiverservice. I den andre delen vil utvalget bestå av 15-20 ledere innenfor bransjen Mote og Fritid. Utvalget vil dels bestå av ledere som har benyttet seg av Arbeidsgiverservice' tjenester, og dels av ledere som ikke har benyttet seg av tjenestene.

### **Effektmål og resultatmål**

Hensikten med prosjektet er å komme med forslag og innspill til hvordan kunnskapen og arbeidet i Arbeidsgiverservice kan forvaltes og organiseres for bedre å imøtekomme medlemmenes HR-relaterte behov. Prosjektet vil være et bidrag til Virkes strategiarbeid. Resultatmålet vil være å levere en prosjektrapport som svarer på problemstillingen.

# VEDLEGG 2: Samtykkeskjema

## Bakgrunn og formål

Vi er fem studenter ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo.

Dette semesteret skal vi gjennomføre et prosjekt med Hovedorganisasjonen Virke som oppdragsgiver. Vår kontaktperson hos Virke er Hilde Myklebust.

Problemstillingen vi skal belyse er følgende:

Hvordan kan Arbeidsgiverservice imøtekomme små og mellomstore handelsvirksomheters HR-relaterte behov på en bedre måte enn i dag?

Prosjektet vil ha kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Undersøkelsen vil bestå av to deler.

I den første delen vil vi gjennomføre gruppeintervjuer (fokusgrupper) med de ansatte i Arbeidsgiverservice. I den andre delen vil vi utføre semistrukturerte dybdeintervjuer med ledere i 15 små og mellomstore handelsvirksomheter innenfor sektoren Mote og Fritid.

## Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelsen i studien er frivillig, og informanten vil til enhver tid ha mulighet til å trekke seg underveis uten nærmere begrunnelse. Dersom informanten trekker seg, vil alle innsamlede data, gitt av informanten, slettes.

Informantene som deltar i studien vil kunne siteres i den endelige prosjektrapporten. Sitatene vil anonymiseres. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og vil ikke kunne identifiseres i den endelige prosjektrapporten.

Spørsmålene som stilles til informantene vil omhandle HR-relaterte problemstillinger. Data vil registreres i form av lydopptak, samt notater.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Kun prosjektgruppen vil ha tilgang til personopplysninger. Disse vil oppbevares forsvarlig. Personopplysninger vil bli anonymisert, og disse vil slettes når rapporten er ferdig, innen 06.06.2014. Notater vil makuleres.

Spørsmål vedrørende undersøkelsen kan rettes til prosjektleder Stig Axelsen, tlf: 48 23 60 84, e-post: [prosjektforum.virke@gmail.com](mailto:prosjektforum.virke@gmail.com)

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Med vennlig hilsen

Stig Axelsen, Taban Borhan, Liv Hauge Norheim, Marthe Sundland

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt skriftlig informasjon om studien og er villig til å delta. Jeg godtar at informasjonen kan bli brukt i prosjektrapporten.

.....

Dato og signatur

# VEDLEGG 3: Informasjonsskriv til informantene

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet  
"HR-relaterte behov i små og mellomstore handelsvirksomheter"

## Bakgrunn og formål

Vi er fem studenter ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo.

Dette semesteret skal vi gjennomføre et prosjekt med Hovedorganisasjonen Virke som oppdragsgiver. Vår kontaktperson hos Virke er Hilde Myklebust.

Problemstillingen vi skal belyse er følgende:

*Hvordan kan Arbeidsgiverservice imøtekomme små og mellomstore handelsvirksomheters HR-relaterte behov på en bedre måte enn i dag?*

Prosjektet vil ha kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Undersøkelsen vil bestå av to deler.

I den første delen vil vi gjennomføre gruppeintervjuer (fokusgrupper) med de ansatte i Arbeidsgiverservice. I den andre delen vil vi utføre semistrukturerte dybdeintervjuer med ledere i 15 små og mellomstore handelsvirksomheter innenfor sektoren Mote og Fritid.

Du har blitt bedt om å delta i studien fordi du arbeider som leder i en liten eller mellomstor handelsvirksomhet i ett av de følgende områdene; Oslo, Bergen eller Østfold.

Utvalget er trukket på bakgrunn av Virkes medlemsregister, og det er kun Virke har hatt tilgang til disse medlemsopplysningene.

# Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelsen i studien er frivillig, og informanten vil til enhver tid ha mulighet til å trekke seg underveis uten nærmere begrunnelse. Dersom informanten trekker seg, vil alle innsamlede data, gitt av informanten, slettes.

Informantene som deltar i studien vil kunne siteres i den endelige prosjektrapporten. Sitatene vil anonymiseres. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og vil ikke kunne identifiseres i den endelige prosjektrapporten.

Spørsmålene som stilles til informantene vil omhandle HR-relaterte problemstillinger. Data vil registreres i form av lydopptak, samt notater.

## Hva skjer med informasjonen om deg?

Kun prosjektgruppen vil ha tilgang til personopplysninger. Disse vil oppbevares forsvarlig. Personopplysninger vil bli anonymisert, og disse vil slettes når rapporten er ferdig, innen 06.06.2014. Notater vil makuleres.

Spørsmål vedrørende undersøkelsen kan rettes til prosjektleder Stig Axelsen, tlf: 48 23 60 84, e-post: [prosjektforum.virke@gmail.com](mailto:prosjektforum.virke@gmail.com)

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

Med vennlig hilsen

Stig Axelsen, Taban Borhan, Liv Hauge Norheim, Marthe Sundland, Josefin Zachariassen

# VEDLEGG 4: Informasjonsskriv til fokusgruppe/AGS

## Prosjektforum

Fokusgrupper

Dato:

Tirsdag 25/2 kl 1400 - 1515.

Onsdag 26/2 kl 0900 - 1015.

Hei,

Vi viser til tidligere mail, og kommer her med informasjon om fokusgruppene som skal gjennomføres tirsdag og onsdag i uke 9.

Hva er en fokusgruppe?

Fokusgrupper, eller gruppeintervjuer, er en kvalitativ forskningsmetode som går ut på at flere mennesker sammen diskuterer et avgrenset tema. Metoden kan blant annet brukes for å få tak i bakgrunnsinformasjon, stimulere nye konsepter og ideer, få tilgang til hvilke begreper deltakere bruker om et tema og til å produsere problemstillinger. Hensikten med bruk av fokusgrupper i prosjektet vårt er at vi ønsker å få et bedre innblikk i HR-relaterte behov som fenomen. Ved å bruke fokusgrupper ønsker vi også å sette oss inn i deltakernes sosiale virkelighet, for dermed å få en bredere forståelse av konteksten problemstillingen vår inngår i. Vi håper også at deres erfaringer og perspektiver kan hjelpe oss med å utvikle gode spørsmål til dybdeintervjuene.

I fokusgruppene vil vi ta opp to temaer:

1. Hva er HR?
2. HR-relaterte behov hos små og mellomstore medlemsvirksomheter i handelsbransjen.

Ved eventuelle spørsmål kan dere ta kontakt med oss på e-post eller telefon.

E-post: [prosjektforum.virke@gmail.com](mailto:prosjektforum.virke@gmail.com)

Tlf: Prosjektleder - Stig Axelsen, 48 23 60 84

Vi ser frem til å møte dere.

Med vennlig hilsen

Prosjektforumgruppen v/ Liv Norheim, Taban Borhan og Stig Axelsen

# VEDLEGG 5: Intervjuguide

## Intervjuguide - dybdeintervjuer

**Sted:** Varierende sted

**Tid:** ca. 1 time per intervju

**Deltakere:** Ledere ved små og mellomstore handelsvirksomheter, til sammen 15 informanter

### 1.0 Bakgrunnsinformasjon

- 1.1 Fortell litt om bedriften (størrelse, type bedrift, antall ansatte)
- 1.2 Hvilken bakgrunn har du (utdannelse/erfaring)?
- 1.3 Hvor lenge har du arbeidet i bedriften?  
Hvor lenge har du vært leder?  
Deler du personalansvar med noen andre?
- 1.4 Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?

### 2.0 Bedriftens HR-relaterte behov

- 2.1 Virke bruker begrepet "HR". HR er et litt ullent og uklart begrep. Vi har lyst til å høre hva begrepet betyr for bedriftene som er medlem i Virke. Hva tenker du?
- 2.2 Hva tenker du er godt personalarbeid?
  - 2.2.1 På hvilken måte tror du at personalarbeidet i bedriften din påvirker lønnsomheten?
  - 2.2.2 Hvor mye tid i løpet av en uke går med til personalhåndtering i bedriften din?
- 2.3 Hvilke utfordringer knyttet til personal møter du i arbeidshverdagen? Gi gjerne eksempler. (Eksempelvis personal, lønn, kommunikasjon, motivasjon, opplæring, konflikthåndtering, HMS-instruks, arbeidsmiljø, ansettelse, oppsigelse, tillit, tilbakemelding (ros/kritikk), samarbeid, lovverk/juridiske problemstillinger (arbeidsrett), annet)
- 2.4. Fortell om en situasjon knyttet til personal du synes var særlig vanskelig å håndtere (gjerning en situasjon der du også fikk hjelp med håndtering av problemet).
  - 2.4.1 Hvordan gikk du frem for å løse denne?
  - 2.4.2 I ettertid - kunne denne situasjonen vært unngått? Eventuelt hvordan?
- 2.5 Hva gjør du for å få de ansatte til å prestere best mulig på jobb? Konkrete tiltak?
  - 2.5.1 Hvorfor tenker du at dette er viktige tiltak?



- 2.5.2 Rekker du å gjennomføre alle tiltakene du mener er viktige?
- 2.5.3 Hvordan går du eventuelt frem for å forankre/implementere disse tiltakene? Fortell om prosessen rundt det.
- 2.6 Hvis du tenker på arbeidshverdagen din - finnes det noen problemstillinger eller temaer som du skulle ønske du hadde mer kunnskap om, og som ville ha hjulpet deg i ditt arbeid?
  - 2.6.1 Har du noen tanker om hvordan du kan tilegne deg denne kunnskapen? Kurs, seminar, etc...?

### **3.0 Virkes tjenester: Hvordan Virke møter bedriftens HR-relaterte behov**

- 3.1 Hvilket inntrykk har du av Virke?  
( Hvis du skal beskrive Virke med tre ord - hvilke ord ville du valgt? )
- 3.2 Har du besøkt Virkes nettside?
  - 3.2.1 Når/ i hvilke sammenhenger bruker du den/ hvorfor bruker du den ikke?
- 3.3 Hvilke tjenester som Virke tilbyr har du benyttet deg av (håndbok, kurs, telefon, e-post, tett oppfølging, egen kontaktperson, andre tjenester)?
  - 3.3.1 Hvorfor akkurat disse tjenestene?
  - 3.3.2 I hvilken sammenheng har du brukt tjenestene?
  - 3.3.3 Hva synes du om tjenestene (i hvilken grad er du fornøyd, tilgjengelighet, navigering på sidene)?
  - 3.3.4 Er det noe du skulle ønske Virke var bedre på eller noe du savner hos Virke i dag, eventuelt hva?
- 3.4 Rådgivningstelefonen - hvordan opplevde du kontakt med dem? Fortell.
  - 3.4.1 Hva tenker du om åpningstidene, man-fre fra 8.15-16.00, er de tilstrekkelige, eller har du hatt behov for å nå Virke utenom åpningstiden?
  - 3.4.2 Hvis ja, i hvilke situasjoner har du hatt et slikt behov?
- 3.5 Har du brukt tjenester fra andre? (konkurrenter)
  - 3.5.1 Hvis ja - hvilke og hvorfor?
  - 3.5.2 Hva synes du om tjenestene (i hvilken grad er du fornøyd)?

# VEDLEGG 6: Intervjuguide - fokusgruppe

## Fokusgruppe

Sender ut overordnet tema til de ansatte i Arbeidsgiverservice:

### 1.0 Tema: HR-begrepet

- 1.1 Hva tenker dere som er ansatt i Arbeidsgiverservice inngår i HR-begrepet?
- 1.2 Er dere ganske enige (om hva begrepet innebærer)?
- 1.3 Hvordan påvirker bakgrunnen deres hva dere legger i HR-begrepet?
  - 1.3.1 Er det forskjell på hva de med HR-bakgrunn og de med arbeidsrett-bakgrunn legger i begrepet?
  - 1.3.2 Er det i såfall viktig?
  - 1.3.2 Gjør eventuelle forskjeller i begrepsforståelsen noen forskjell i hvordan dere jobber?
- 1.4 Dere har organisert dere i Arbeidsgiverservice med arbeidsrett og HR sammen. Hvordan tenker dere dette fungerer?
  - 1.4.1 Er dere fornøyd med denne organiseringen?
  - 1.4.2 Hvorfor mener dere dette er den mest hensiktsmessige organiseringen?
- 1.5 Er det egentlig noe viktig skille mellom HR og arbeidsrett hos dere/virksomhetene?
- 1.6 Skille dere mellom arbeidsrett og HR?

### 2.0 Tema: HR-relatert behov hos medlemsvirksomheter i handelsbransjen

- 2.1 Hvilke tjenester mener dere medlemsvirksomhetene har behov for?
- 2.2 Hvordan imøtekommer dere de små og mellomstore handelsvirksomhetenes HR-relaterte behov i dag?
- 2.3 Er noen behov spesielt vanskelige å dekke?
  - 2.3.1 Hvorfor er disse spesielt vanskelige å dekke?
- 2.4 Hvordan påvirker organiseringen (arbeidsrett/HR) møtet med medlemsvirksomhetene?
- 2.5 I en perfekt verden: Hvordan kunne man møtt HR-behovene i medlemsvirksomhetene på en bedre måte enn i dag?
- 2.6 Er det noen tjenester handelsvirksomhetene har behov for som dere ikke tilbyr i dag?
- 2.7 Er det noen spesielle behov for handelsbransjen?
- 2.8 På hvilke måter mener dere (faglig) bakgrunn har å si for hvordan dere løser de aktuelle utfordringer dere møter på?

2.9 Case - fortell om en utfordring/problemstilling som er HR-relatert som var vanskelig å løse som dere vil dele med oss.