

HR transformasjon i Norge

Om forhold som påvirker amerikansk og norsk
arbeidslivskontekst

Karoline J. S. Scheide



Masteroppgave i Organisasjon, Ledelse og Arbeid

OLA4090

Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi (ISS)

Samfunnsvitenskapelig fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2014

HR transformasjon i Norge

Om forhold som påvirker amerikansk og norsk
arbeidslivskontekst

Copyright Karoline J. S. Scheide

2014

HR transformasjon i Norge: om forhold som påvirker amerikansk og norsk arbeidslivskontekst

Karoline J. S. Scheide

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Oppgaven undersøker innholdet i organisasjonskonseptet HR transformasjon slik Dave Ulrich og hans kolleger i konsulentselskapet RBL Group omtaler det. Deler av fagbevegelsen i Norge ser ut til å være bekymret for at amerikanskinfluert strategisk HR skal skade det norske bedriftsdemokratiet og samarbeidstradisjonen.

Med utgangspunkt i fagbevegelsens kritikk drøftes det hvordan konseptet HR transformasjon spres, og hvordan det vil kunne treffe den norske konteksten. Jeg inntar et institusjonelt perspektiv på hvordan konseptet blir spredt fra sin amerikanske opprinnelse og blir aktuelt i en norsk arbeidslivskontekst. Videre undersøker jeg hvordan konseptet teoretisk sett vil kunne tenkes å lande i en norsk arbeidslivskontekst ut fra tre analysenivåer:

- Den norske og amerikanske kulturelle profilen
- Arbeidslivsordninger i Norge og USA
- Relevante trekk ved den norske arbeidsretten

Analysen er komparativt innrettet. Disse tre analysenivåene representerer forhold som påvirker hvordan konseptet vil kunne tenkes å møte den norske arbeidslivskonteksten. Konseptets forankring i amerikanske forutsetninger både på kultur-, arbeidslivs- og arbeidsrettsnivå blir tydelig gjennom oppgaven. De norske kulturtrekkene står potensielt i motsetning til flere av elementene i HR transformasjonskonseptet. Kulturtrekkene finner en også igjen i arbeidslivsordningene. Deler av arbeidslivsordningene, da spesielt norske fagforeningers sterke posisjon og samarbeidet forankret på flere nivåer, kan se ut til å representere utfordringer i møtet med HR transformasjon. I norsk lovgivning finner en i stor grad igjen den norske kulturen for samarbeid. Arbeidstakere har rett og plikt til medvirkning, og det kan se ut til at det ikke er gjort rom for dette i HR transformasjonskonseptet. Spesielt er det elementer i såkalte "HR-kompetanser" som utkrystalliserer seg som sterkt forankret i en amerikansk kultur og arbeidsliv, og fremstår som de tydeligste motsetningene til trekk ved norsk arbeidslivskontekst. Konkurrans- og kontrollperspektivet som går igjen i konseptet lander heller ikke harmonisk i en norsk kontekst.

De teoretiske funnene går i retning av at konseptet ikke bør adopteres ukritisk til en norsk kontekst, men krever modifikasjoner og tilpasninger for å gi mening i norsk arbeidsliv med sine tradisjoner, lover og regler.

Forord

Det er tid for å levere inn et produkt som flere har vært viktige støttespillere i arbeidsprosessen til. En stor takk må rettes til hovedveileder Anne Inga Hilsen ved FAFO. Hennes støtte og veiledning har vært svært betydningsfull både for motivasjon og produksjon av oppgaven. Den store, moderne familien min, kjæresten og vennegjengen fortjener også anerkjennelse for støtte og heining på sidelinjen.

Oppgaven er et tverrfaglig tankeeksperiment, og henter perspektiver fra et bredt spekter av tradisjoner, blant annet fra arbeids- og organisasjonspsykologi, antropologi og arbeidsrett. Det har vært et interessant prosjekt å trekke på en bred kunnskapsbase etter fem år med tverrfaglighet på Universitetet i Oslo. Jeg håper at den brede referanserammen kan bidra til å gi en rik besvarelse på min problemstilling.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1 Oppgavens videre struktur	2
2. Teorifeltet	3
2.1 Historisk utvikling frem til dagens HR-avdeling	3
2.2 HR transformasjon – hvor kommer det fra og hva betyr det?	6
2.2.1 HR transformasjon i kontekst	6
2.2.2 Hard og myk HR	6
2.2.3 HRM og HR transformasjon	7
2.2.4 HR transformasjon i en større kontekst: Markedsrasjonalisme	7
2.2.5 Markedsrasjonalisme og nyrasjonalisme	8
2.2.6 Hvor kommer HR transformasjon fra?	10
2.2.7 Konseptets innhold	10
2.2.8 Ny organisering	11
2.2.9 Nye roller i HR-funksjonen	13
3. Problembeskrivelse	16
3.1.1 Kritikk fra deler av fagbevegelsen	17
3.1.2 Hvordan spres konseptet?	18
3.1.3 Hvordan treffer konseptet norsk arbeidslivskontekst?	19
3.1.4 Oppgavens formål og problemstilling	19
4. Metode og etikk	21
5. Analyse	24
5.1 Hvordan spres konseptet? – et institusjonelt perspektiv	25
5.1.1 Virusteorien om spredning: organisasjonskonsepser smitter	26
5.1.2 Internasjonale konsulentselskaper sprer konseptet	27
5.1.3 Bærere av kunnskap om management	28
5.1.4 To ledd i spredningen: Universalisering og sosial autorisering	29
5.2 En amerikansk og norsk kulturell profil – et krysskulturelt perspektiv	31
5.2.1 Kultur og dimensjoner av kultur	31
5.2.2 Individualisme/kollektivismen	33
5.2.3 Maskulinitet/femininitet	34
5.2.4 Maktavstand	34
5.2.5 HR transformasjon i lys av de kulturelle dimensjonene	35
5.3 Arbeidslivsordninger- og regelverk i Norge og USA	38
5.3.1 Hva er spesielt med Norge?	38
5.3.2 Bedriftsdemokrati og samarbeidsforsøkene	40
5.3.3 Partssamarbeid i Norge og USA	41
5.3.4 Fagbevegelsens posisjon i norsk og amerikansk arbeidsliv	43
5.3.5 Trekk ved den norske kulturelle profilen går igjen i arbeidslivsordningene	45
5.3.6 Hva så? HR transformasjon sett i lys av arbeidslivsordningene	47
5.4 Norsk regel- og avtaleverk setter rammer for utførelsen av norsk HR	51
5.4.1 Lovverk som påvirker HR-området: samarbeid og medvirkning	51
5.4.2 Den lovfestede medvirkningen	54
5.4.3 Norsk oppsigelsesvern relativt til det amerikanske	57
5.4.4 Outsourcing og arbeidstakers stillingsvern	59

6. Begrensninger ved oppgaven	61
7. Avsluttende betraktninger	63
7.1 Gjennomgang av hovedfunn.....	63
7.2 Kritikken, konseptet og analysenivåene i samspill.....	65
7. Litteraturliste	72

1. Introduksjon

Etter å ha lest et blogginnlegg av Bitten Nordrik fra De Facto, kunnskapssenteret for de fagorganiserte, ble jeg interessert i strategisk HR. Nordrik hevder blant annet at strategisk HR skader bedriftsdemokratiet, manipulerer ansatte og svekker ansattes posisjon overfor toppledelsen når det blir forsøkt implementert i skandinaviske land (Nordrik, 2011). For å oppsummere Nordriks standpunkt ser hun ut til å mene at amerikanske HR-strømninger kan komme til å utfordre maktbalansen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, og på denne måten skade den nordiske arbeidslivsmodellen. Hun argumenterer med andre ord for at adopsjonen av trender utviklet i USA ikke passer til det norske arbeidslivet (Nordrik, 2011). Strategisk HR er imidlertid et begrep som er lite håndfast og har et uklart meningsinnhold.

En tid etter jeg kom over blogginnlegget, var jeg på foredrag med Human Resources (HR) Norge, en uavhengig medlemsorganisasjon for de som jobber på HR-feltet. Deres fagansvarlige hadde akkurat mottatt en bok skrevet av tre svenske forskere som undersøkte hvordan en form for amerikansk strategisk HR, et konsept kalt HR transformasjon, var blitt implementert i syv svenske organisasjoner. Forskerne konkluderte med at implementeringen ikke var vellykket. På hvilken måte og hvorfor det var mislykket visste denne fagansvarlige ennå ikke, men jeg var allerede blitt interessert nok til å ønske å undersøke konseptet på egenhånd. Jeg hadde funnet en måte å operasjonalisere strategisk HR på, og ville finne ut mer om HR transformasjonskonseptet.

Hva betyr så dette ulne begrepet HR transformasjon? Den amerikanske professoren og konsulenten Dave Ulrich blir ansett for å være en ”guru” bak konseptet (Boglund, Hällstén, & Thilander, 2013:52). Han har sammen med kollegaer startet konsulentselskapet RBL Group, som også utgir litteratur på feltet. De definerer HR transformasjon som ”en integrert, innovativ og forretningsfokusert tilnærming til å redefinere hvordan HR-arbeid blir utført innad i en organisasjon slik at det hjelper organisasjonen å levere på løftene gitt til kunder, investorer og andre interessenter” (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2009:8) (*min oversettelse*). HR transformasjon handler med andre ord om omorganisering av HR-arbeid. I grove trekk handler transformasjonsbegrepet om at man skal kunne jobbe mer strategisk og mindre administrativt. En antakelse for å skulle innføre HR transformasjon blir med andre ord at HR-arbeidet i dag ikke er effektivt og verdiskapende nok, og at man gjennom å innføre HR transformasjon skal kunne endre på dette.

I denne teoretiske masteroppgaven vil jeg derfor undersøke noen aspekter ved hva som kan skje i møtet mellom konseptet HR transformasjon og den norske konteksten. Jeg tar

utgangspunkt i fagbevegelsens perspektiv på - og kritikk av - strategisk HR for å undersøke HR transformasjonskonseptet.

1.1 Oppgavens videre struktur

Jeg vil starte teorikapitlet med å se på den historiske utviklingen som har skjedd frem til vi har havnet med det som i dag gjerne kalles HR-(Human Resources)avdelinger i flere norske bedrifter. Etter å ha undersøkt den historiske forankringen i en norsk kontekst, vil jeg se på konteksten rundt HR transformasjon som organisasjonskonsept og forandringsmodell. I dette henseende vil det være relevant å se på skillet mellom hard og myk HR og teori om Human Resource Management (HRM). Videre vil jeg se på dominerende tankestrømmer i tiden, for så å mer konkret forsøke å plassere HR transformasjon i en amerikansk opprinnelse og se på hva konseptet faktisk går ut på.

Videre vil jeg undersøke hva som skjer når HR transformasjon møter kontekst og kultur. Jeg argumenterer for hvorfor tematikken er relevant og aktuell i kapittel 3, problembeskrivelsen. Etter å ha utledet problemstillingen går vi så over til å se til metodiske hensyn i kapittel 4. Analysen følger i kapittel 5, hvor jeg i det første delkapitlet vil besvare det første leddet av problemstillingen. Deretter følger besvarelsen på det andre leddet av problemstillingen i de neste tre delkapitlene.

I kapittel 6 vil jeg adressere noen av begrensingene ved min oppgave. Avslutningsvis, i kapittel 7, vil jeg oppsummere hovedfunnene tilknyttet problemstillingen. I forlengelsen av dette vil jeg returnere til noe av fagbevegelsens kritikk ettersom det var de som gjorde meg interessert i problemstillingen. Her vil jeg undersøke i hvilken utstrekning funnene i oppgaven gir støtte til deler av kritikken.

2. Teorifeltet

2.1 Historisk utvikling frem til dagens HR-avdeling

I nesten hundre år er det foregått en utvikling som leder frem til det som i dag gjerne blir kalt HR-avdelinger. For å forstå konteksten som HR transformasjonskonseptet møter i Norge, ønsket jeg å se på den historiske utviklingen som har vært på HR-feltet i Norge. Imidlertid er det skrevet lite om utviklingen av personalavdelinger og feltet for øvrig (Berg, 2004:2). Dog kan det være interessant å se på to sentrale foreninger, SPO og NIPA, som i 2002 ble slått sammen til å danne dagens HR Norge (Berg, 2004). Bodil Berg skrev masteroppgave om hvilke perspektiver på personalledelse HR Norge formidler. I dette arbeidet intervjuet hun sentrale skikkelser i de to foreningene som senere skulle utgjøre dagens HR Norge. Imidlertid vil redegjørelsen for disse kun si noe om en begrenset del av utviklingen i Norge.

SPO, som først stod for ”Studieselskapet for personalopplæring”, og senere ”Senter for personal- og organisasjonsutvikling”, ble grunnlagt i 1958. Bakgrunnen for dette senteret var en studiesirkel bestående av 6-8 opplæringsledere fra ulike organisasjoner som jevnlig møttes for å utveksle erfaringer og drøfte problemstillinger knyttet til opplæring og utvikling (Berg, 2004:24). Til felles hadde de et ønske om å profesjonisere opplæringsfunksjonen. SPO skulle være en ideell og frittstående interesseforening for både privat og offentlig sektor, og medlemmene bestod av personer som jobbet med personal- og organisasjonsutvikling. Formålet med foreningen var å gi bedre opplæring av både ledere og personalarbeidere slik at de igjen skulle være i stand til å gi bedre opplæring og kompetanseutvikling til andre ansatte i sine respektive organisasjoner.

En viktig inspirasjonskilde i SPO var sivilingeniør og senere professor i organisasjonspsykologi, Rolf Waaler. Etter andre verdenskrig tok ikke alle nye produksjonsteknikker hensyn til ”den menneskelige faktor”. I 1944 utgav Waaler boken *Mennesket i bedriften*, hvor han skrev om at mennesket som produksjonsmiddel var blitt tillagt mindre vekt enn andre produksjonsmidler, og engasjerte seg for å endre på dette. Etter hvert ble flere rasjonaliseringsingeniører bevisste på hvilken verdi det ville ha å få de ansatte med som aktive medspillere, og på 1970-tallet var det et tydelig fokus på den menneskelige faktor i perspektiver på ansatte. Waaler hadde pekt på tidens økte psykologiske kunnskap og at arbeidsvilkår, som trivsel og utvikling av ansattes evner, ville gjøre personalet mer harmonisk og tilfreds (Berg, 2004:26).

På 1990-tallet ble imidlertid kursen lagt om i SPO ettersom man tok inn betegnelsen ”human resources”. HR-ledere skulle nå i økt grad være mål- og resultatorienterte, og det ble et skifte i de faglige aktivitetene til SPO fra å dreie seg om humanistisk psykologi om den menneskelige faktor til et perspektiv på ansatte i lys av deres strategiske rolle (Berg, 2004:28). Senere skal vi se at dette er i tråd med idéstrømmingene som dominerte fra 1980-tallet av.

NIPA, ”Norsk institutt for personaladministrasjon”, ble grunnlagt i 1967, og noen tiår senere omdøpt til ”Norsk institutt for Personalutvikling- og administrasjon” (Berg, 2004:30). Initiativet til foreningen kom fra en gruppe personaldirektører i samarbeid med Norsk produktivitetsinstitutt (NPI) (Berg, 2004:30). Foreningens formål var å fremme kompetansen i organisasjoners personalfunksjon og fokusere på utviklingen av menneskelige ressurser. I likhet med SPO skulle dette være en interesseforening for både privat og offentlig sektor.

Svein Kile var en norsk psykolog, og assistenten til Waaler på 1950-tallet. Han skulle bli den første professor i personaladministrasjon i Skandinavia, utnevnt til professor ved NHH i 1967, og han ble en frontfigur på personalområdet for NIPA. Den humanistiske vinklingen på personalledelse ble fulgt opp av foreningen på 1980-tallet. NIPA stod for en involverende lederstil som kom i kjølvannet av Einar Thorsruds forskning om menneskets behov for medvirkning i arbeidslivet (Gustavsen, 2007). I likhet med SPO ble man mer orientert mot et strategiperspektiv i overgangen til 1990-tallet; instituttsjef fra 1988-1996, Arne Anmarkrud, var opptatt av at personalstrategien måtte være tett knyttet opp mot virksomhetsstrategien (Berg, 2004:33).

NIPA skulle være med på å heve personalsjefenes kompetanse som et virkemiddel for å høyne deres status og bli anerkjent som en legitim del av ledelsen. I forlengelsen av dette er det kanskje ikke overraskende at instituttet fra slutten av 1980-tallet utviklet seg til å bli en konsulentorganisasjon der jurister, samfunnsvitere og økonomer ble ansatt (Berg, 2004:33).

Felles for SPO og NIPA er at amerikanske perspektiver har hatt særlig innflytelse på hvilke perspektiver som ble lagt til grunn for deres arbeid. Karl B. Sæthre var med på å starte opp NIPA, og har fortalt at inspirasjonen i all hovedsak ble hentet fra USA. Personaldirektører fikk besøk av amerikanske professorer, forskere og konsulenter, samtidig som det ble gitt stipender til ”studieturer” til amerikanske universiteter eller bedrifter som var kjente for sitt arbeid på de aktuelle feltene (Berg, 2004:34).

Med tanke på at litteraturen om utviklingen av personalfeltet i Norge er begrenset, kan det være nyttig å ha et sideblikk til hvordan utviklingen var i Sverige. Der startet det en sosialpolitisk bevegelse hvor kvinner stod opp mot det de opplevde som sosial urettferdighet i arbeidssituasjonen i industribedrifter (Berglund, 2002:63). I 1921 ble interesseorganisasjonen SAIA (Socialarbetare inom industri och affärsvärld) stiftet (Berglund, 2002:63; Boglind et al., 2013:33). Organisasjonen var preget av et humanistisk og sosialt fokus, og ble på flere måter en motpol til det rasjonalistiske tankesettet som preget industrien på tiden, med taylorisme og scientific management-strømningen. Ideene som preget SAIA var ikke unike for Sverige, men lå i tiden både i Europa og USA. På 1950- og 60-tallet ble SAIAs idealer utfordret av akademikere ettersom den første utdannelsen rettet mot personalarbeid kom ved Socialhögskolan, og flere kurs i personaladministrasjon kom ved handelshøgskolene i Stockholm og Göteborg (Boglind et al., 2013:33-34). I Norge ble som nevnt Kile utnevnt til professor ved NHH på slutten av 1950-tallet.

Senere skulle et mer effektivitetsorienterte perspektiv gjøre seg gjeldende i SAIA. Etter å ha vært en forholdsvis tydelig motsats til rådende ideologi i industrien, begynte medlemmene etter hvert å bli mer orientert mot det teknisk-rasjonelle (Berglund, 2002:64). Gjennom 1960-tallet vokste de sentrale personalavdelingene frem, samtidig som man fikk lokale personaladministratorer og linjesjefer fikk mer handlingsrom (Boglind et al., 2013:34).

På 1970-tallet ble gapet mellom fagforeningers og arbeidsgivers interesser tydeligere (Berglund, 2002:64). Arbeidslivet var preget av en demokratisering gjennom ny arbeidsrettslig lovgivning, både i Sverige og i Norge (Boglind et al., 2013; Levin, Nilsen, Ravn, & Øyum, 2012).

I Norge ble arbeidervernloven erstattet med arbeidsmiljøloven i 1977, og året etter fikk Sverige sin arbeidsmiljølov (Bjørnson, 1993; Boglind et al., 2013:35). Ny lovgivning fikk implikasjoner for de som arbeidet med personalarbeid. Det ble viktig å ha kompetanse til å tolke lover, regler og avtaler. Personalarbeidere fikk nå en strategisk viktig posisjon fordi man satt i et grensesnitt mellom bedriftens ulike interesser (Boglind et al., 2013:35). I neste delkapittel skal vi se nærmere på en idestrømning som ble tydelig på HR-feltet på 1980-tallet, og forsøke å plassere HR transformasjonskonseptet i denne.

2.2 HR transformasjon – hvor kommer det fra og hva betyr det?

2.2.1 HR transformasjon i kontekst

I et forsøkt på å plassere HR transformasjon i en større kontekst kan det være nyttig å se på human resource management-strømningen som slo gjennom på 1980-tallet (Boglind et al., 2013:37). Human resource management (HRM) var på den tiden en konkret teori som ble ansett for å utfordre det klassiske personalarbeidet gjennom å vise hvordan HR-arbeid kunne bidra til organisasjonens strategiske retning og målsetning. Det skjedde en viktig utvikling på det personaladministrative feltet: det blir vanligere at personalarbeidet desentraliseres til lokale enheter, samtidig som linjesjefene får et tydeligere personalansvar (Boglind et al., 2013:36). Dette ledet til at personalavdelinger begynte å fokusere mer på sjefer enn på medarbeidere.

I dag er det mange perspektiver på hva HRM-begrepet inneholder (Collings & Wood, 2009). Flere ser ut til å anse HRM for å være et paraplybegrep for ledelse av menneskelige ressurser (Boxall & Purcell, 2011). Begrepet har langt på vei erstattet ”personaladministrasjon”/”personalarbeid” (Boxall & Purcell, 2011). HRM er med andre ord et veldig bredt begrep som ikke i seg selv nødvendigvis kan sies å være strategisk orientert. Dersom en ser til ”management”-delen av begrepet gir det klare assosiasjoner til ledelse- eller organisasjonsideer som sammen med HR-arbeidet var ment å skape en ny type helhet. Utfordringen kan tenkes å være at management-ideene er vanskelig å forene med ideene i og tradisjonene fra det mer klassiske HR-arbeidet.

2.2.2 Hard og myk HR

Det finnes mange ulike måter å beskrive HR eller HRM på, men de såkalte Michigan- og Harvard-skolene har vært betydningsfulle (Kuvaas & Dysvik, 2008:23). I 1984 utkom Fombrun, Tichy og Devannas *Strategic Human Resource Management*. Forfatterne var fra Universitetet i Michigan, og skulle komme til å legge grunnlaget for det som i dag blir referert til som hard HR/HRM (Kuvaas & Dysvik, 2008:24). Denne retningen forfekter et økonomisk orientert perspektiv på HR der effektivitet blir forsøkt oppnådd gjennom kontroll- og insentivsystemer. Man er videre opptatt av at funksjoner må designes ut fra virksomhetens strategi for å kunne oppnå høyere effektivitet (Boglind et al., 2013:37). Det er fokus på én interessant og det er eierne (Kuvaas & Dysvik, 2008:23).

På Harvard ble det også i 1984 publisert en bok skrevet av professor Richard Walton, *Managing Human Assets* (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, & Walton, 1984 i Boglind et. al, 2013:37). Denne la grunnlaget for en konkurrerende retning til Michigan-skolen. Harvard-skolen blir betegnet som myk HR/HRM (Boglind et al., 2013:38). I myk HR ligger det til grunn et humanistisk perspektiv hvor man antar at effektivitet best kan oppnås gjennom gode relasjoner mellom medarbeidere og ledelse, eller eventuelle eiere. Videre er det et fokus på delegering av ansvar, medarbeiderinnflytelse og ansvarliggjøring av ansatte. Den myke skolen fremhever personalutvikling og læring, indre motivasjon og tilfredshet hos ansatte som faktorer for å fremme organisasjonens effektivitet (Boglind et al., 2013:38). De langsiktige konsekvensene av HR mente de at burde evalueres fra tre ulike interessentperspektiver: menneskene (medarbeidere og ledere), organisasjonen og samfunnet for øvrig.

Myk HR er relatert til det Kuvaas og Dysvik (2008) refererer til som forpliktelsesbasert HR, hvor tanken er at effektiv HR skaper en forpliktelse hos medarbeidere og ledere som gjør at organisasjonen i hovedsak kan være selvregulert, basert på tillit og fleksibilitet. Hard HR, representert ved Michigan-skolen, er derimot mer orientert mot det tellbare, kvantitative og mot hvordan de menneskelige ressursene skal bli behandlet på en økonomisk rasjonell måte, som alle andre ressurser (Kuvaas & Dysvik, 2008:24). Hard HR blir gjerne kalt kontrollorientert HR.

2.2.3 HRM og HR transformasjon

HR transformasjon har ifølge Boglind og kolleger (2013) sin forankring i hard HRM. Konseptet kan plasseres under HRM ettersom det handler om en endring av HR-funksjonens arbeid, hvordan det kan gjøres mer effektivt og om arbeidsfordeling mellom linjesjefer og HR-medarbeidere. Konseptet forsøker å bygge bro mellom management (M) og personal-/HR-arbeid (HR) gjennom å skulle endre HR-funksjonen (Boglind et al., 2013:45). Målet er å skape tid til mer strategisk HR-arbeid som integrerer personalspørsmål med ”forretningen”, inklusiv ledelse og organisasjonsområdet. For å få en god forståelse av HR transformasjonskonseptet kan det være nyttig å se til større, dominerende tankestrømmer i samtiden.

2.2.4 HR transformasjon i en større kontekst: Markedsrasjonalisme

Siden 1990-tallet har markedsrasjonalisme blitt en rådende ideologi i organisasjonslivet (Barley & Kunda, 1992; Boglind et al., 2013). Som ledelsesideologi kjennetegnes

markedsrasjonalisme av stadig forandring, mindre tradisjonelle hierarkier og byråkratier til fordel for en nettverksorientering, økt innflytelse for dem som skaper verdi i organisasjonen, og et syn på kunden som den ultimate kilden til autoritet og makt (Kunda & Ailon-Souday, 2005:8). Motsatsen til en slik rasjonell ideologi vil være en normativ ideologi. Barley og Kunda mener å ha funnet en pendelsvingning mellom rasjonelle og normative ideologier om kontroll i ledelsesmessige diskurser (Barley & Kunda, 1992). Med bakgrunn i dette argumenterer Tian Sørhaug (2012) for at det vekslende mønsteret av utarbeidelse (normativ, rasjonell, normativ, rasjonell, normativ) tyder sterkt på at amerikansk ledelsesideologi har utviklet seg innen rammene av en bipolar idéstruktur. Normativ ideologi kjennetegnes av forretningsetikk og at kontrollen i organisasjonen hviler på å forme arbeidstakernes følelser, holdninger og tro (Kunda & Ailon-Souday, 2005). Det synes å være enighet om at den normative ideologien siden midten av 1990-tallet har måttet vike for en rasjonell orientering, her referert til som markedsrasjonalisme (Boglind et al., 2013; Kunda & Ailon-Souday, 2005; Røvik, 2007).

Med sin kundeorientering ligger nå makt og autoritet plassert hos kundene. Dette skal vi senere se at er overført til HR transformasjon-konseptet. Videre kjennetegnes som nevnt markedsrasjonalisme av oppløsning av de tradisjonelle hierarkiene i organisasjonslivet. Hierarkiene erstattes av nettverk styrt av markedsprinsipper og gir myndighet til de som skaper verdi i organisasjonen. Dette skal vi også se at er synlig i transformasjonskonseptet. Markedslogikken har man kunnet se i tydelig i form av ”intermarkeder” innad i bedrifter, som skaper en falsk konkurranse innad i samme organisasjon. Kunda og Ailon-Souday mener at markedsrasjonalisme gir et bilde av verden som et globalt marked i stadig endring, og at dette verdenssynet brukes både som rettferdiggjøring og modell for organisasjonsendringer (Kunda & Ailon-Souday, 2005). Det er flere eksempler i HRM-diskursen på påstander om at samtiden er preget av svært høyt endringstakt i forhold til tidligere (Boglind et al., 2013; Strand, 2007; Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009). Kritikere hevder imidlertid at det ikke er flere radikale og hyppige endringer nå enn i foregående år. Boglind med kolleger er blant dem som kritiserer Ulrichs analyse av omverdenen i henhold til den påståtte økte endringstakten, og finner bl.a. støtte hos Røvik (2007).

2.2.5 Markedsrasjonalisme og nyrasjonalisme

Markedsrasjonalisme kan også koples til Røviks (2007) nyrasjonalisme og det rasjonalistiske menneskesyn han drøfter. Røvik betegner sitt teoretiske ståsted som pragmatisk

institusjonalisme. Dette perspektivet er en slags ”tredje vei” mellom to forskningstradisjoner; den modernistiske og den sosialkonstruktivistiske. Dette beskrives som en posisjon preget av begreper for tvetydighet, og en klar empirisk orientering (Røvik, 2007:52-53). Røvik mener at forskyvningen fra ledelse mot styring avspeiler en nyrasjonalistisk dreining i samtidens organisasjon- og ledelsestenkning. Han sammenfatter tendensene i begrepet ”nyrasjonalisme” fordi det er en tankestrømning som har flere fellestrekk med den instrumentelle og rasjonalistiske tenkningen som dominerte ledelsesdiskurser fra 1940- frem til 1970-årene (Røvik, 2007:159). Videre peker han på tre sentrale kjennetegn ved denne tankestrømningen;

- En styringsoptimisme og top-down-orientering (Røvik, 2007:159). Røvik mener samtiden preges av en tro på at organisasjoner er styrbare og at de kan og bør styres fra toppen. Redskapene for å styre skal være utformet for effektiv og indirekte påvirkning av ansatte. Formell organisasjonsstruktur og insentiv- og belønningssystemer er viktige instrumenter. Styring blir med andre ord sett på som en teknisk aktivitet der de styrende ikke nødvendigvis er i direkte kontakt med de som blir styrt.
- Det andre kjennetegnet på det nyrasjonalistiske er vitenskapsorienteringen og troen på en rasjonell, ikke normativ, tilnærming knyttet til styring av organisasjoner. Man er interessert i å samle objektive og helst kvantitative data for å undersøke hva det er som påvirker verdiskapning i organisasjoner. Innsamlede data brukes videre til styringsaktiviteter, og dermed kan styringen fremstå som en vitenskapelig prosess.
- Røvik mener det er et underliggende rasjonalistisk og teknisk menneskesyn som preger samtiden. Det teknisk-rasjonelle menneskesynet kommer til syne blant annet ved bruken av insentiv- og belønningssystemer, og at man som ledelse har en forestilling om at man ikke trenger å være i direkte kontakt med ansatte for å kunne påvirke dem (Røvik, 2007:159-160).

Markeds- og nyrasjonalisme bygger opp en forventning om å kunne styre og kontrollere virksomheter. Ideene bygger på en endringstankegang der organisasjoner utgjør et rasjonelt instrument hvor rasjonelle valg kan foretas der ledelsen tar beslutninger og de ansatte gjennomfører dem (Boglund et al., 2013:141). Ideologien blir synlig i målsetningene, eksempelvis med HR transformasjonens økte effektivitet og økt kompetanse blant HR-medarbeidere. Ulrich og hans kolleger har en instrumentell og idealisert måte å forholde seg til endring på (Boglund et al., 2013:142).

2.2.6 Hvor kommer HR transformasjon fra?

Det er amerikanske akademikere og konsulenter som står bak konseptet, og Ulrich blir som nevnt tidligere ansett for å være ”guruen” bak. Ulrich er prosessor ved Ross School of Business i Universitetet i Michigan og partner i konsultentselskapet RBL Group. Han er kollega med Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger og Mark Nyman i dette konsultentselskapet. De argumenterer de for at de jobber sammen for å hjelpe HR-funksjoner til å arbeide mer strategisk (Ulrich et al., 2009).

2.2.7 Konseptets innhold

Ulrich og kollegaene ser ut til å mene at den største utfordringen for HR-folk i dag er å hjelpe deres respektive organisasjoner å bli vellykkede. HR transformasjon er en forandringsmodell som implementeres for å bedre kunne respondere på en forretningskontekst av samfunnsmessige forhold som påvirker virksomheten (Boglind et al., 2013). Med forretningskontekst mener Ulrich både kunder, investorer, konkurrerende bedrifter og fagforeninger. Han mener at denne konteksten, og alle aktørene, rundt gir ham begrunnelsen for hvorfor man bør gjøre HR transformasjon (Ulrich, 2009). Jeg forstår det slik at de mener at HR-folk i dag har et fokus som ligger internt i HR-funksjonen, og ikke utover i virksomheten og på hva kunder trenger at HR-funksjonen leverer. Dette skal Ulrich og kollegene kunne endre på ved at HR-funksjonen transformeres og bygges ”from the outside in” (Ulrich et al., 2009; Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2011), hvilket betyr at tjenestene skal tilpasses utfra kundenes behov, og ikke HR-funksjonens interesser. Alt utviklingsarbeid skal være styrt av kunders etterspørsel, og som HR-medarbeider skal man ha en klar resultatorientering. De skal vært minst like opptatt av hvilke resultater aktivitetene avgir som aktivitetene i seg selv (Ulrich et al., 2011). Dersom det man gjør i HR-funksjonen ikke skaper verdi for det utenfor HR-funksjonen er verdien ifølge Ulrich og kollegaer lik null (Ulrich et al., 2009:72).

I grove trekk handler konseptet om at man skal endre sitt fokus fra administrative aktiviteter til mer strategiske og forretningsdrevne aktiviteter for å kunne bidra til verdiskapning inn i organisasjonen (Ulrich et al., 2009). Det blir foreslått at HR-funksjonen skal standardisere prosesser og sentralisere funksjoner til såkalte ”shared service” sentre. Det er imidlertid ikke bare ny organisering, men også et nytt syn på både oppgaver og arbeidsmåter. Arbeidsoppgavene til HR-funksjonen skal spesialiseres, samordnes i

servicesentrene og tilpasses bedriftsledelsens strategiske mål. Som jeg var inne på over, skal arbeidsoppgavene fokusere på avgitte resultater fremfor selve aktivitetene, og kundenes behov og interesser settes fremfor HR-funksjonens. Med kundene menes her de i organisasjonen som HR-funksjonen leverer til, både medarbeidere, linjesjefer og eventuelle eiere.

2.2.8 Ny organisering

Det er hovedsakelig tre elementer som skal transformeres; 1) endre HR-praksiser så de er på linje med strategi og leverer resultater, 2) endre organisering av HR-avdelinger med tanke på struktur og teknologi, og 3) endre eller oppgradere de HR-profesjonelle så de har riktig kunnskap og ferdigheter (Ulrich, 2009). Med andre ord skal HR-praksisene, HR-organiseringen og HR-medarbeiderne transformeres. HR-praksisene skal være tilpasset forretningsstrategien og levere synlige resultater. Ulrich foreslår å strukturere HR-avdelingen i en "shared-service-organisasjon" som skal bestå i en sentral administrativ serviceenhet, en sentral ekspertenheter og lokale HR "business partners" som skal jobbe strategisk i linjen. Shared service, eller delte tjenester-organisasjonen er en leveransemodell som har blitt vanligere og vanligere i store bedrifters stabsfunksjoner, blant annet innen HR (Boglund et al., 2013:54). Administrative servicesentre oppstod på 90-tallet ettersom HR-ledere forstod at mange administrative oppgaver kunne bli gjennomført på en mer effektiv måte gjennom å være sentralisert og standardisert (Ulrich et al., 2009:62). Disse servicesentrenes fremvekst er også relatert til fremveksten av informasjonsteknologi, hvorpå det blir vanligere å flytte slik tjenester til lavkostnad-land (Ulrich et al., 2009:62)

Det nye synet på arbeidsmåter innebærer at HR-arbeidet nå skal differensieres, og det skilles mellom transaksjonelle og transformativ oppgaver (Boglund et al., 2013:13; Ulrich et al., 2009:60). De transaksjonelle oppgavene betegner de personaladministrative oppgavene, for eksempel administrasjonen knyttet til rekruttering, stillingsendringer og oppsigelser. De transformativ oppgavene handler på den andre siden om mer komplekse og krevende oppgaver. Dette området rommer kompetanseutvikling, å delta i forhandlinger, lederutvikling og organisasjonsutviklingsarbeid. Det er en forventning om at det er de transformativ arbeidsoppgavene som er verdiskapende. Derfor ønsker man å utføre det transaksjonelle HR-arbeidet på en mer effektiv og standardisert måte slik at man kan frigjøre tid til de transformativ oppgavene og dermed de verdiskapende aktivitetene (Boglund et al., 2013:58; Ulrich et al., 2009:60). Det transaksjonelle HR-arbeidet skal gjerne utføres gjennom

elektroniske selvbetjeningsløsninger eller av medarbeidere i HR-servicesenteret for administrative tjenester. En annen løsning Ulrich argumenterer for er å outsource det transaksjonelle HR-arbeidet, slik at profesjonelle HR-medarbeidere er i stand til å fokusere på mer strategisk arbeid (Ulrich et al., 2009:66). Forfatterne i RBL Group antar at outsourcing øker sannsynligheten for at de som har HR-funksjonen vil kunne bli mer strategisk både i tankesett og handling.

Den sentrale ekspertenheten skal fungere som et spesialisert konsulentfirma innad i organisasjonen. Dette senteret er styrt av etterspørsel, og dersom ingen i forretningen verdsetter deres tjenester, vil de ikke kunne fortsette (Ulrich et al., 2009:72). Ekspertsenteret skal blant annet gjøre følgende: 1) Skape servicemenyer som er tilpasset de evnene som driver forretningsstrategien. Som interne design- og prosesskonsulenter skal HR-profesjonelle i ekspertisesenteret lage menyer bestående av beste praksiser for HR. Lokale HR forretningspartnere skal kunne velge løsninger fra disse menyene, og dette legitimerer HR-praksisene på tvers i selskapet. 2) Ekspertsenteret diagnostiserer behov og anbefaler de mest passende tjenestene for situasjonen. I samarbeid med de lokale forretningspartnerne jobber ekspertcenteret med å velge de rette praksisene for de spesifikke situasjonene. 3) De håndterer menyen og lager nye menytilbud dersom de nåværende skulle vise seg utilstrekkelige. Menyene vil stadig oppdateres og endringer vil være basert på den siste beste praksis-forskningen (Ulrich et al., 2009:72-73).

Lokale HR forretningspartnere skal jobbe direkte med linjeledere og andre avdelingsledere for å klargjøre strategi, utføre organisasjonsgjennomganger, håndtere talent og organisasjon, bygge verdiskapende organisasjonsferdigheter, levere støttende HR-strategier og lede sin HR-funksjon. Blant annet skal denne delen av HR-funksjonen utvikle et klart strategisk budskap som kan bli kommunisert til ansatte og oversatt til handling. Ut i fra strategiformuleringen skal de lokale HR forretningspartnerne gjennomgå organisasjonen for å definere hva som kreves for å nå målsetningene, og hvor problemer kan ligge (Ulrich et al., 2009:69-71). Disse organisasjonsgjennomgangene vil bidra til å gjennomgå konsistensen mellom intern bedriftskultur og kulturen som kreves for å gjøre kunder og investorer på utsiden tilfredse (Ulrich et al., 2009:71). HR forretningspartnere skal videre måle og følge resultater for å se om HR-investeringene leverer den forventede verdien.

2.2.9 Nye roller i HR-funksjonen

Ulrich og kollegaene hans har i flere år skrevet om de påstått nye, profesjonelle kompetansene som bør prege HR-funksjoner. Kompetansenes innhold har endret og utviklet seg gjennom årene (Ulrich et al., 2009; Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012), og jeg vil i det følgende gå kort gjennom det nyeste innholdet av seks kompetanseområder for en vellykket HR transformasjon.

Kompetanseområdene definerer hva som utgjør en effektiv HR-profesjonell ifølge Ulrich og hans kolleger. De har kommet frem til sine resultater gjennom fokusgrupper, teori og forskning. I 2012 resulterte dette arbeidet i 139 spesifikke atferdsmessige kompetanser. For å undersøke om HR-profesjonelle innehadde disse, fylte HR-folk ut en selvrapporteringsundersøkelse. Etter dette inviterte RBL Group både HR-profesjonelle og ikke-HR-profesjonelle til å vurdere deres evne til å levere på disse kompetansene. Samme år ble datasettet sendt ut til flere profesjonelle HR-organisasjoner, bl.a. i Australia (AHRI), Latin-Amerika (IAE), Sør-Afrika (IPM) og Norge (HR Norge) (Ulrich et al., 2012). Jeg vil i det følgende kort nevne alle seks. I analysekapitlet vil jeg drøfte noen av dem.

- **Strategisk posisjonering**

Dyktige HR-profesjonelle tenker og handler utenfra- og inn. De bør bidra til forretningsuksess ved å kjenne til den sosiale konteksten hvor bedriften opererer (Ulrich et al., 2009:19). De oversetter eksterne forretningstrender til interne beslutninger og handlinger (Ulrich et al., 2012). Videre artikulere de hvordan strategien bygger bro mellom ansatte på innsiden og kunder på utsiden (Ulrich et al., 2009:109). De har en visjon for hvordan organisasjonen kan prestere og vinne markedsandeler både nå og i fremtiden.

- **Troverdige aktivist**

Effektive HR-profesjonelle er ”troverdige aktivister” fordi de bygger sin personlige tillit gjennom forretningsforståelse. Troverdigheten kommer fra at de HR-profesjonelle gjør hva de lover, bygger personlige tillitsforhold og er til å stole på. Som en aktivist lærer HR-profesjonelle hvordan de skal påvirke andre på en positiv måte gjennom tydelig, konsistent og sterkt påvirkende kommunikasjon. Noen har kalt dette ”HR with an attitude” (Ulrich et al., 2009:108; Ulrich et al., 2012). For å kunne fungere som troverdige aktivister, må HR-profesjonelle være selvbevisste og engasjerte i å bygge sin profesjon.

- **Kapabilitetsbygger**

Organisasjonen er ifølge Ulrich og kolleger ikke en struktur eller prosess, men et distinkt sett av kapabiliteter. Kapabilitetene representerer hva organisasjonen er god på og kjent for. Ulrich og kolleger mener andre kaller disse kapabilitetene for organisasjonens kultur eller identitet. HR-profesjonelle bør være i stand til å overvåke og investere i dannelsen av disse organisasjonsmessige evnene. De skal hjelpe til å definere og bygge organisasjonens ferdigheter og evner. De bør også fasilitere tilsyn med evnene i organisasjonen, og forstå hvordan det er nyttig å investere i dem (Ulrich et al., 2012).

- **Endringsledere**

I rollen som endringsledere skal HR-profesjonelle støtte at endring skjer på institusjonelt, tiltaks- og individuelt nivå. Med institusjonelt nivå menes endring av mønstre, på tiltaksnivå vises det til at man må få ting til å skje, og på det individuelle nivået skal man muliggjøre personlig endring. Dette kan HR-profesjonelle få til ved å spille to viktige roller. Først skal de HR-profesjonelle initiere endring gjennom å bygge opp en sak for hvorfor endringen er viktig, for så å overkomme motstand til forandringen, engasjere nøkkelpersoner i endringsprosessen og formulere beslutninger om å starte endringen (Ulrich et al., 2012). Videre skal de opprettholde endringen ved å institusjonalisere den gjennom organisasjonsmessige ressurser, organisasjonsstruktur, kommunikasjon og kontinuerlig læring. På denne måten fasiliterer vellykkede HR-profesjonelle endring gjennom å sørge for at endring skjer gjennom hele organisasjonen (Ulrich et al., 2009:108).

- **HR innovatør og integrator**

Under denne overskriften blir det klart at HR transformasjonskonseptet krever at HR-profesjonelle kjenner til den historiske forskningen på HR-feltet for å være i stand til å innovere og integrere HR-praksiser til enhetlige løsninger for å svare på fremtidige forretningsproblemer. Videre må de ha kunnskap om de nyeste innsiktene på HR-feltet relatert til humankapital, resultatansvar, organisasjonsdesign og kommunikasjon (Ulrich et al., 2012).

- **Teknologi-talsmann**

Ettersom teknologi i økende grad spiller en viktig rolle i å forbedre kommunikasjon, gjennomføre administrativt arbeid på en mer effektiv måte og sette ansatte i kontakt med kunder fra utsiden, er det viktig at HR-profesjonelle blir gode på å bruke denne

teknologien. Videre skriver Ulrich med kolleger om å bruke sosiale medier som relasjonsbyggende medium, og at man bør utnytte sosiale medier for å posisjonere bedriften for fremtidig vekst (Ulrich et al., 2012).

De seks kompetanseområdene skisserer hva disse amerikanske akademikerne og konsulentene nå anser som viktige ferdigheter hos profesjonelle HR-medarbeidere (Ulrich et al., 2009:107). Konsulentene i RBL Group argumenterer for at de har funnet at det samme mønsteret av HR kompetanser er gyldig på tvers av regioner i verden, i ulike HR-roller og i organisasjoner av ulik størrelse (Ulrich et al., 2012). Noen implikasjoner av deres resultater blir med andre ord at 1) HR-profesjonelle må lære seg å gjøre HR utenfra- og inn, og bygge interne HR-praksiser som responderer på de ytre kravene. 2) Bygge et tillitsforhold med forretningsledere gjennom å vite nok om forretningskonteksten. 3) Få endring til å skje på individ- og institusjonsnivå, hjelpe individer å lære og beholde nye atferder. De skal også oppmuntre institusjonell endring ved å monitorere/overvåke og tilpasse kulturen slik at den er tilpasset ytre forhold (Ulrich et al., 2012). Implikasjonene det blir pekt på her skal i analysekapitlet drøftes og problematiseres.

3. Problembeskrivelse

Til nå har vi sett hva som er bakgrunnen for, og den teoretisk-normative kjernen i, HR transformasjonskonseptet. Hva skjer så når konseptet møter kontekst og kultur? For å kunne besvare dette spørsmålet er det relevant å se til kulturforskjellene mellom USA og Norge, forskjeller mellom amerikanske og norske arbeidslivsmodeller og norsk arbeidsrett.

Kultur er en viktig faktor å ta hensyn til ettersom det kan påvirke hvordan mennesker forstår sin verden, og hvilke grunnleggende antakelser man har om den (Bang, 1995:22). I tillegg er jeg interessert i det Hofstede skrev i sin originale artikkel i 1980: ”I hvilken utstrekning er teorier som er utviklet i ett land og reflekterer de kulturelle grensene i dette landet, gyldige i andre land?” (Hofstede, 1980b:50) (*min oversettelse*). Jeg vil derfor teoretisk belyse egnetheten av HR transformasjon i en norsk kontekst med tanke på ulikheter mellom det amerikanske og norske arbeidslivskontekst.

Problemstillingen er interessant og relevant fordi dette er et konsept som er på vei inn i norske og svenske organisasjoner, og er implementert både i Telenor og Statoil (Boglund et al., 2013; Røvik, 2007; Wikström, 2013). Tematikken om møtet mellom amerikanske organisasjonsideer og den norske konteksten er viktig ettersom det er et overforbruk av angloamerikansk litteratur i Norge (Levin et al., 2012:202). Mange av de kommende arbeidstakerne i norsk arbeidsliv har ikke fått kunnskap om de samspillsformer, avtaler og lover som former relasjonen mellom ledelse, fagforening og ansatte i Norge ettersom det tilbys få kurs om dette på de ulike utdanningsinstitusjonene (Levin et al., 2012:202). Ifølge Levin og kollegene er den norske arbeidslivsmodellen skapt av mennesker som hadde visjoner om hvordan man kunne få til et godt samarbeid mellom partene i arbeidslivet. Visjonene ble nedfelt i arbeid som ble konkretisert i den norske modellen. Modellen skal vi se til i analysen. Verdier og holdningene som begrunnet utviklingen av modellen danner til sammen det ideologiske grunnlaget modellen er tuftet på. Dersom denne tenkningen skulle avideologiseres, forsvinner forståelsen av hva modellen egentlig innebærer av gjensidige forpliktelser både for ledelsen og de ansatte (Levin et al., 2012:203). Levin og kollegene påstår at ”den kanskje aller største trusselen mot den norske samarbeidsmodellen er å finne i internasjonale konsulentorganisasjoners rådgivning” (Levin et al., 2012:200). I analysen skal vi se at flere av de store, internasjonale konsulentselskapene har nettopp HR transformasjon i sin tilbudsportefølje.

Som vi skal se i det følgende har det vært debatt rundt det påståtte økte fokuset på amerikanskinfluert strategisk HR i Norge. Denne debatten var med på å danne grunnlaget for

min interesse i feltet, og har vært med på å legge føringer på hvilke perspektiver det ble relevant å undersøke HR transformasjonskonseptet fra.

3.1.1 Kritikk fra deler av fagbevegelsen

Fagorganisasjonen Lederne ser ut til å være de som i Norge argumenterer tydeligst for at de er bekymret for hvordan amerikanskinfluert strategisk HR skal kunne komme til å skade den norske arbeidslivsmodellen. Lederne er et arbeidstakerforbund utenfor LO. ”Norsk Ledelsesbarometer” er en undersøkelse som gjennomføres av De Facto, kunnskapssenteret for de fagorganiserte, på årlig basis på vegne av organisasjonen Lederne. Den har til hensikt å kartlegge arbeidsforholdene til norske mellomledere (Lederne, 2012). Etter å ha gjennomført Norsk Ledelsesbarometer 2011 mener De Facto og Lederne at de avdekker bekymring fra tillitsvalgte. Tor Hæhre fra Lederne mener at personalavdelingen tradisjonelt har vært et bindeledd mellom bedriftens ansatte og ledelse. Nordrik argumenterer for at innføringen av strategisk HR i norske bedrifter svekker de ansattes posisjon overfor toppledelsen. Videre pekes det på at utviklingen nærmer seg et brudd på den tradisjonelt sterke tilliten man har hatt mellom fagorganisasjoner og ledelse i norsk arbeidsliv, og at mange ikke lenger føler fortrolighet til personalsjefen når HR-avdelingen nå fungerer som arbeidsgivers styringsverktøy (Arbeidsmiljøsenteret, 2011).

Forbundsleder i Lederne mener at amerikanske HR-modeller, betegnet som hard HR, vil gå kraftig utover bedriftsdemokratiet, og at dette ikke vil tjene verken de ansatte eller bedriften (Lederne, 2012). Han uttrykker en frykt for at den norske modellen med sin åpne bedriftskultur og samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere vil bli borte (Lederne, 2012). Videre peker han på at de nye ledelsesmetodene langt på vei knebler tillitsvalgte og mellomledere i bedrifter, og svekker den sterke posisjonen tillitsvalgte tradisjonelt har hatt i Norge.

En sentral kritikk rettet mot disse påstandene har kommet fra arbeidsgiverforeningenes side. ”Det man ut fra navnet på barometeret skulle tro er en undersøkelse blant et representativt utvalg norske ledere, er utelukkende basert på svar fra medlemmene i fagforeningen Lederne” skriver Lars Haukaas (2012) fra arbeidsgiverforeningen Spekter. Han mener De Facto og Lederne presenterer funn som er fremkommet med en tvilsom metodikk og et lite representativt utvalg. Funnene blir imidlertid presentert som om de er representative: ”*To av tre tillitsvalgte i norske bedrifter mener personalavdelingen har blitt et serviceorgan for toppledelsen*” skrives det som sagt i en

artikkel på bakgrunn av undersøkelsen Ledelsesbarometeret (Arbeidsmiljøseneteret, 2011; Lederne, 2012). Imidlertid har de kun spurt medlemmer av fagforeningen Lederne (Nordrik & Stugu, 2013). Haukaas mener dette er en grov feilstilling av materialet.

Haukaas peker videre på at norske ledelses- og personalmodeller er blitt utviklet gjennom mange tiår med bidrag fra en rekke kilder, og da blant annet impulser fra USA som kom som ledd i Marshallhjelpen etter andre verdenskrig. Videre peker han på Hovedavtalen mellom LO/NAF i 1935, som representerte et solid fundament for trepartssamarbeidet i norsk arbeidsliv. På grunn av stadig mer kunnskapsintensive bedrifter på 1990-tallet, mener Haukaas det ble behov for strategisk personalledelse; å knytte personalarbeidet til organisasjonens strategier (Haukaas, 2012).

Ettersom Fri Fagbevegelse (LO) skrev en artikkel der de intervjuet Nordrik om samme tema som her er diskutert senest i januar 2014, argumenterer jeg for at temaet og debatten om denne påståtte risikoen ved innføring av strategisk HR fremdeles er aktuell (Kirknes, 2014).

Det er, ikke overraskende, steile fronter mellom fagbevegelsen og arbeidsgiversiden, her representert ved henholdsvis Lederne/De Facto og Spekter. Dette utgjør et godt utgangspunkt for videre analyse og en teoretisk drøftelse av mulighetene for å iverksette strategisk HR, operasjonalisert gjennom konseptet HR transformasjon, i Norge.

3.1.2 Hvordan spres konseptet?

For å gjennomføre en analyse av konseptet HR transformasjon og konseptets møte med norsk arbeidsliv og den nordiske modellen, er det først interessant å se på hvordan konseptet blir aktuelt i Norge. Jeg ønsker å se på ”reisen” til transformasjonskonseptet, da dette er relevant ut fra kulturperspektivet jeg vil anlegge i oppgaven. Derfor vil jeg starte analysen med å se på hvordan HR transformasjon spres, og undersøke hvordan konseptet nådd norske HR-funksjoner. For å si noe meningsfullt om hvordan organisasjonskonsepter blir til trender som spres, vil jeg ta i bruk et institusjonelt perspektiv.

HR transformasjon er et konsept som blir brukt av konsulenter som skal omstrukturere HR-funksjoner og HR-arbeid (Boglund et al., 2013:12). At det kan sies å være et konsept betyr at det er en ferdig formulert løsning på et problem (Røvik 2000 i Boglund et al., 2013:12). Flere av de store, internasjonale konsultantselskapene har HR transformasjon i sin tilbudsportefølje; Deloitte, KPMG og PricewaterhouseCoopers (PwC) (Deloitte, 2014;

KPMG, 2013; PWC, 2014). Vi skal se på hvordan konsulentene bidrar til at HR transformasjon blir en del av organisasjonsvokabularet i Norge.

3.1.3 Hvordan treffer konseptet norsk arbeidslivskontekst?

Videre ønsker jeg å se på hvordan HR transformasjon blir tatt ut av en sammenheng – den amerikanske kulturelle konteksten og arbeidslivet der – og satt i en annen kontekst i Norge. Jeg vil undersøke utvalgte trekk ved amerikansk og norsk arbeidsliv for å gjøre en relevant komparasjon i henhold til HR transformasjonskonseptets innhold. Jeg begrenser meg imidlertid av plasshensyn til å sammenligne og undersøke forskjeller mellom amerikansk og norsk arbeidsliv, og vil omtale den nordiske modellen til tross for at jeg ikke vil analysere trekk ved flere nordiske lands arbeidsliv.

Jeg ønsker å se på hvordan elementene av HR transformasjonskonseptet vil fungere i et tenkt møte med norsk kultur og arbeidsliv. For å undersøke dette er det flere områder det kan være relevant å se til. Både Hofstedes kulturdimensjoner, senere metaanalyser, teori og forskning på den nordiske modellen, og norsk lov- og regelverk på arbeidslivsområdet vil være med på å belyse problematikken i analysekapitlet. Videre går en viktig skillelinje mellom ”partssamarbeidsporet” og ”HR-sporet”. Noen elementer ved egnetheten til HR transformasjon vil sees i lys av samarbeidstradisjonen og partssamarbeidet, mens andre elementer vil bli sett i lys av rammeverket for norsk HR-utførelse, arbeidsretten.

Ulrich og kollegaenes ståsted med tanke på hva HR-funksjonens rolle skal være i organisasjonen, ser ut til å stå i motsetning til fagbevegelsens tanker om hva HR tradisjonelt sett har vært og bør være fremover. Jeg ønsker å undersøke hvordan disse posisjonene stiller seg i henhold til eksisterende teori, forskning og regelverk som er aktuelt for feltet.

I analysen av HR transformasjons egnethet i Norge er det ikke relevant å undersøke hvordan man utfører transformasjonen og metodikken i dette. Det vil være mer interessant å se til konsekvensene av gjennomført HR transformasjon, og hva den nye rollen HR nå skal innebære.

3.1.4 Oppgavens formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å utfordre eksisterende forståelser av strategisk HR, operasjonalisert i konseptet HR transformasjon. Jeg ønsker også å sette søkelys på hvordan det amerikanske organisasjonskonseptet er preget av de forutsetninger som er i amerikansk kultur og arbeidsliv, og hvordan disse forutsetningene er ulike sentrale elementer i norsk

arbeidsliv. Debatten synes å være preget av uklarheter om på hvilken måte strategisk HR eventuelt kan presentere utfordringer i en norsk kontekst. Denne uklarheten ønsker jeg å adressere fra et teoretisk perspektiv. Jeg vil drøfte HR transformasjon opp mot den norske kulturelle profilen, norske arbeidslivsordninger, samt norsk arbeidsrett for å se i hvilken utstrekning tankegangen er egnet for overførbarhet til en norsk kontekst.

Problemstillingen lyder derfor; **Hvordan spres konseptet HR-transformasjon, og hvordan vil det kunne treffe den norske arbeidslivsmodellen og norske HR-funksjoner?**

4. Metode og etikk

Som jeg var inne på innledningsvis i oppgaven, ble jeg interessert i strategisk HR etter å ha kommet over kritikken fra De Facto gjennom internettsøk om dette temaet. Strategisk HR er imidlertid et begrep som det er vanskelig å arbeide analytisk ut fra. Foredraget med HR Norge og introduksjonen til boken *HR transformation på svenska: om organisering av HR-arbete* forfattet av Anders Boglind, Freddy Hällstén og Per Thilander fra Göteborgs universitet ble avgjørende for å sette meg på sporet av konseptet som er blitt gjenstand for analyse i denne oppgaven. Jeg fikk tak i boken, leste deres introduksjon til konseptet HR transformasjon og fant raskt ut at Ulrich var en sentral skikkelse for temaet. Ballen hadde begynt å rulle, og jeg arbeidet videre med originallitteraturen fra Ulrich og kollegene der de redegjorde for sin forståelse av konseptet. Denne forståelsen har jeg brukt som analysegjenstand i oppgaven.

En utfordring i litteratursøk har vært at begrepet ”HR transformasjon” flere steder kan ha et annet meningsinnhold enn den forståelsen jeg ønsket å undersøke i oppgaven. Derfor har jeg brukt elementer i snøballmetoden (Gobo, 2004), om enn med tanke på å finne litteratur, ikke informanter. Jeg startet med å undersøke litteraturlisten til Boglind et al., som satte meg på sporet av andre relevante arbeider, som igjen utledet flere kilder.

Tekstanalysen eller dokumentanalysen som denne oppgaven bygger på, krever også noe ettertanke. Dokumentanalyse kan vurderes etter fire kriterier (Scott, 2006:XXII-XXIII). Scott argumenterer for at disse kriteriene til sammen beskriver reliabiliteten og validiteten av dokumentene. Det første kriteriet, autentisitet, refererer til hvorvidt dokumentet er originalt og ekte. Kredibilitet, det andre kriteriet, omhandler i hvilken grad det er troverdig og korrekt. Disse to første kriteriene sier noe om materialets reliabilitet. Det tredje kriteriet, representativitet, er det velkjente om hvorvidt materialet representerer helheten i populasjonen. Det siste kriteriet, mening, omhandler fortolkningen av dokumentets innhold. De to siste kriteriene omhandler materialets validitet.

Jeg vurderer det dithen at tekstmaterialet brukt i oppgaven er ekte, da det er hentet fra akademiske tidsskrifter, utgitte bøker og de elektroniske debattinnleggene som er hentet fra internett har en tydelig avsender. Hvorvidt dokumentene er pålitelige og troverdige problematiseres underveis i oppgaven. Spesielt er det noe av materialet fra fagbevegelsens kritikk som viser svak kredibilitet. Når det gjelder representativitet er en kort kommentar på sin plass. Utgangspunktet som gjorde meg interessert i konseptet HR transformasjon kom fra enkelte deler av fagbevegelsen. Det er et sentralt poeng at jeg ikke gjør noe forsøk på å

vurdere en *samlet* fagbevegelse sin kritikk av strategisk HR. Full representativitet er ikke en målsetting. Selv om jeg underveis i oppgaven redegjør for noen representanter for fagbevegelsens perspektiv, vet jeg ikke noe om hva andre deler av fagbevegelsen kan mene om problematikken. I tilknytning til det siste kriteriet, om mening, vil oppgaven vise hvordan jeg fortolker i min gjennomgang av materialet, både selve konseptet slik det er gjort til gjenstand for analyse, og tekstmaterialet jeg bruker som analyseverktøy.

Ut fra en konstruktivistisk forståelse kan det argumenteres for at siden samfunnsforskere er medlemmer av det samfunnet de studerer, kan de ikke observere verden fra et eksternt synspunkt (Moses & Knutsen, 2012). All kildekritikk har å gjøre med spørsmålet om forvrengning av informasjon (Alvesson & Sköldbberg, 2008:219). Min forforståelse påvirker min tolkning både av tekstmaterialet jeg analyserer, og det jeg bruker som analyseverktøy. La oss se på hvordan jeg fant frem til mine analyseverktøy og nivåer av analyse.

Ganske raskt frigjorde jeg meg fra analysen Boglind og kollegene gjorde i sitt empiriske prosjekt. Jeg ønsket å gå teoretisk til verks, både av pragmatiske hensyn og fordi jeg allerede mente at jeg hadde interessante referanserammer å sette konseptet opp mot. Jeg har ønsket å sammenligne ulike forhold som påvirker settingen organisasjonskonseptet HR transformasjon ”lander” i, da henholdsvis i USA og Norge. Analysen i oppgaven er altså komparativt innrettet. Bachelorgraden min fra Kultur og Kommunikasjon og valgfag fra OLA i arbeids- og organisasjonspsykologi var en påvirkningskraft til at kulturperspektivet raskt ble et aktuelt analyseredskap. Videre var det kun kunnskapsbasen fra OLA som påvirket for valget av de to nivåene for analysen, henholdsvis arbeidslivsordninger og den norske samarbeidstradisjonen, og arbeidsrett. Jeg har opplevd at analysenivåene i stor grad har vist seg å forsterke hverandre og dermed også gitt støtte til at funnene er forsvarlige. Dette vil vise seg i hvordan de ulike analysenivåene i stor grad peker på de samme hovedfunnene.

Jeg kunne gjort andre metodiske valg for å undersøke konseptet HR transformasjon. En systematisk litteraturgjennomgang kan være et eksempel på dette. Imidlertid har jeg vært spesielt interessert i konseptet i en norsk kontekst og utfordringer i forbindelse med dette. Konseptet er såpass nytt av dato og har ennå ikke hatt en popularitet som gjør at det har blitt forsket på i en norsk kontekst. Rene litteraturstudier på dette området var derfor ikke mulig. Fordi jeg ønsket å si noe meningsfullt om konseptet relativt til den norske kulturen og arbeidslivskonteksten gjorde jeg en teoretisk analyse av dette.

Mitt normative utgangspunkt kommer av et ønske om å se på spenningsforholdet mellom konseptet og spesifikke kontekster på ulike nivåer, og hvordan dette har konsekvenser for hvorvidt konseptet kan eller bør innføres i Norge.

5. Analyse

For å gjøre en analyse av hvordan HR transformasjon vil kunne treffe en norsk kontekst, vil jeg først se til hvordan konseptet blir aktuelt i Norge – det første leddet av problemstillingen. Derfor starter analysekapitlet med å undersøke hvordan konseptet spres fra sin opprinnelse i USA, i 5.1 – ”Hvordan spres det? Et institusjonelt perspektiv”. Jeg ser på denne spredningen i lys av institusjonell teori, da spesielt Røviks ”virusteori” om smitte av organisasjonsideer- og konsepter (2007). Det er interessant å se på hvilke aktører som opptrer som bærere av HR transformasjon.

Etter å ha fått en forståelse av hvordan konseptet gjør seg gjeldende i en norsk kontekst, vil jeg gå over på det andre leddet av problemstillingen; hvordan vil konseptet kunne treffe den norske arbeidslivsmodellen og den norske HR-funksjoner? For å forsøke å besvare dette vil jeg undersøke problemstillingen fra tre ulike nivåer, fra det generelle til det mer spesifikke. Jeg vil starte med et mer generelt og overordnet kulturperspektiv i 5.2 - ”En amerikansk og norsk kulturell profil – et krysskulturelt perspektiv”. Her trekker jeg på Hofstedes kulturdimensjoner og en nyere metaanalyse for å si noe om hvordan de amerikanske og norske kulturelle profilene har fellestrekk og ulikheter. Disse funnene kan si noe om hvilket perspektiv på HR-funksjonen som passer inn med kulturen og samfunnet.

Når det er etablert en bredere forståelse av konteksten HR transformasjonskonseptet vil kunne utspille seg i, vil jeg se på forutsetningene på arbeidslivsnivå. Det blir aktuelt med et mer spesifikt, dog fortsatt noe overordnet, perspektiv på arbeidslivsordningene vi har i Norge, og hvordan de er ulike fra de som eksisterer i USA. Dette kommer i 5.3. - ”Arbeidslivsordninger- og regelverk i Norge og USA”. Etter å ha sett på disse forutsetningene håper jeg å kunne si noe mer om hvordan HR transformasjonskonseptet vil tenkes å kunne treffe en norsk arbeidslivskontekst. Jeg antar at arbeidslivsordningene i stor grad er med på å etablere forutsetningene for i hvilken grad et organisasjonskonsept som HR transformasjon vil være egnet til en norsk kontekst. Spesielt sentrale elementer i den norske/nordiske arbeidslivsmodellen er partssamarbeidet og fagforeningens sterke posisjon. Jeg vil trekke på teorier både om en egen norsk modell og den nordiske arbeidslivsmodellen for å kunne si noe den norske konteksten.

Fordi den norske/nordiske arbeidslivsmodellen er så kompleks og omdiskutert skal en være forsiktig med å være bombastisk i sin omtale av den. Det kan også være utfordrende å bruke den som begrunnelse for organisasjonskonsepters tenkte egnethet i en norsk kontekst. Løsningen på denne utfordringen er at jeg vil forsøke å trekke det hele ned på et mer spesifikt

nivå. Dette gjør jeg ved å se på sentrale bestemmelser i den norske arbeidsretten. Dette delkapitlet bringer oss over til det som kan bli referert til som ”HR-sporet”. I 5.4. – ”Norsk regel- og avtaleverk setter rammer for utførelsen av norsk HR” vil jeg undersøke nettopp hvordan norsk arbeidsrett representerer både rettigheter og begrensninger i utførelsen av HR i den norske arbeidslivskonteksten. I dette delkapitlet ønsker jeg dermed å se på hvilken rolle HR *kan* spille og faktisk spiller i norske organisasjoner, relativ til den type HR Ulrich argumenterer for med sitt konsept. I et tenkt møte med praksis kan potensielle utfordringer med HR transformasjon her bli tydeligere.

De ulike nivåene av analyse viser implikasjoner ved å implementere HR transformasjon i Norge på to ulike måter: 1) På hvordan representanter for HR-funksjonen etter endt transformasjon skal utføre sine arbeidsoppgaver, og gjennom dette påvirke andre i organisasjonen. 2) På selve organiseringen av HR-funksjonen og konsekvensene for de arbeidstakerne som selv er ansatt i HR-stillinger.

5.1 Hvordan spres konseptet? – et institusjonelt perspektiv

Det institusjonelle perspektivet kan fungere som et nyttig utgangspunkt både for å undersøke hvordan konseptet HR transformasjon spres. Kjell Arne Røvik ser på spredning av organisasjonskonsepter og trender i lys av pragmatisk institusjonalisme (Røvik, 2007:24). Denne pragmatiske posisjonen forsøker å få frem det tvetydige ved mange av de fenomener som blir studert, og posisjonerer seg som en alternativ vei mellom sosialkonstruktivistiske bidrag på den ene siden, og modernistisk-rasjonalistisk orienterte bidrag på den andre siden (Røvik, 2007:24). Posisjonen er orientert mot å ta hensyn til at populære organisasjonsoppskrifter både kan være redskaper som gir instrumentelle effekter, og samtidig sosialt konstruerte symboler med meningsskapende, legitimerende effekter (Røvik, 2007:53).

Ifølge Røvik har moderne organisasjoner stor kapasitet til å adoptere organisasjonstrender- og konsepter. Han peker på flere forutsetninger for dette, blant annet fremveksten av en felles organisasjonsidentitet som han argumenterer for at setter arbeidstakere i mottakelig modus for presentasjonen av ”nye” organisasjonsideer. En annen sentral faktor synes å være at flere arbeidstakere i dag enn tidligere har lengre utdanning, og med dette tenkes å være bedre motivert og i stand til å håndtere komplekse ideer (Røvik, 2007:217-218). Utdanningsekspløsjonen de siste tiårene i Norge har endret omstillingsevnen i arbeidslivet (Falkum & Grimsrud, 2007:109-110).

For å forklare hvordan organisasjonsideer- og konsepter spres har Røvik brukt viruset som metafor. I det følgende vil jeg se til relevante deler av hans såkalte ”virusteori” for spredning av organisasjonskonsepter.

5.1.1 Virusteorien om spredning: organisasjonskonsepter smitter

Forandringsmodellen HR transformasjon representerer er en forholdsvis kompleks og sammensatt modell. Til tross for at mange av elementene i tankegodset konseptet forfekter ikke er nye av alder (Boglund et al., 2013), er sammensetningen i selve HR transformasjonskonseptet forholdsvis ungt (2000-tallet) og dermed lite utforsket. Gjennom å bruke metaforen som analyseverktøy kan man oppdage sider ved fenomenet man ellers ikke ville vært bevisste på (Røvik, 2007:339). Spesielt relevant for denne analysen er hvordan Røvik peker på at organisasjonskonsepter kan spres på en ”smittelignende” måte som viruset i den medisinske diskursen. Viruset spres gjennom smitte, enten gjennom direkte kontakt med smittede, eller gjennom smittebærere. Organisasjonskonsepter spres på smittelignende måter ved det ”at de ”reiser” mellom personer og organisasjoner, innenfor og mellom felt og sektorer, på tvers av landegrenser og kontinenter” (Røvik, 2007:343).

Lik virus kan organisasjonskonsepter smitte på flere ulike måter. Direkte smitte kan det kalles dersom Ulrich eller andre aktører fra RBL Group er ute på konsulentoppdrag og bedriver endringsarbeid ute hos organisasjoner. Dersom det smittes indirekte skjer dette gjennom idébærere eller kunnskapsbærere (smittebærere). Det kan være gjennom enkeltaktører eller større institusjoner. Imidlertid argumenterer Røvik for at de viktigste bærerne og formidlerne av organisasjonsideer blant annet er akademiske institusjoner, da spesielt vestlige handelshøyskoler, og internasjonale konsulentselskaper (Røvik, 2007:343). Som jeg var inne på innledningsvis anses Dave Ulrich for å være den fremste gurun bak HR transformasjon. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at han er en viktig enkeltaktør. Imidlertid er et viktig poeng at til tross for at jeg i denne fremstillingen av HR transformasjonskonseptet tar utgangspunkt i Ulrich som en sentral aktør bak, er det svært vanskelig – om ikke umulig – å trekke en klar grense mellom hvem det er som skaper, hvem som sprer og hvem som bruker organisasjonsideer- og konsepter (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002:17). Jeg forsøker derfor ikke å gi en faktuell fremstilling av hvordan HR transformasjonskonseptet ble dannet, for så å bli spredt og tatt i bruk, men begrenser meg til å peke på et (institusjonelt) perspektiv på hvordan organisasjonsideer- og konsepter kan transporteres og havne i flere kontekster.

I tillegg til Ulrich som enkeltaktør og formidler av konseptet, ser det ut til at konsultentselskapet RBL Group har vært og fortsatt er en viktig aktør i spredningen av konseptet, både gjennom bøker de forholdsvis hyppig utgir (24 bøker i perioden 2010-2013) og konsulentarbeidet med den direkte kontakten de da oppnår med kunder (RBL Group, 2014).

5.1.2 Internasjonale konsultentselskaper sprer konseptet

I teorikapitlet tidligere i oppgaven så vi hvordan Ulrich og RBL Group pakket inn og fremstilte HR transformasjonskonseptet. I det følgende skal vi kort se på hvordan konseptet er tatt opp i tilbudsporteføljen til tre av de store internasjonale konsultentselskapene. Nesten alle norske foretak med globale ambisjoner kjøper tjenester fra slike internasjonale konsultentselskaper (Levin et al., 2012:200).

PwC skriver på sine hjemmesider om HR transformasjon: *”In order to play a leadership role, HR should drive strategy by developing human capital and organizational capabilities that directly support the company’s business objectives.”* (PWC, 2014). I det PwC skriver, skal HR utvikle humankapital og organisasjonsmessige ferdigheter slik at de direkte støtter forretningsmålene. Sagt i klartekst skal HR-funksjonens arbeid direkte støtte opp om forretningsmålene til organisasjonen. Dette klinger ikke ulikt fra hvordan Ulrich og kollegene i sin definisjon av HR transformasjon pekte på hvordan transformasjonen skulle hjelpe organisasjonen å levere på løftene både gitt til kunder, investorer og andre interessenter.

KPMG skriver på sine hjemmesider: *”As the driver of an organization’s people agenda, the HR function is in a key position to deliver sustainable competitive advantage by being equally (if not more) accountable for achieving profitable growth as other mission-critical functions such as Finance and IT.”* (KPMG, 2013) I dette sitatet er det heller ikke vanskelig å se tydelige fellestrekk med det budskapet Ulrich og RBL Group forfekter. Begge parter synes å være enige om at HR-funksjonen etter endt transformasjon skal levere synlige resultater. Alt utviklingsarbeid i Ulrichs perspektiv skal være styrt av etterspørsel, og alle HR-medarbeidere skal ha en klar resultatorientering (Ulrich et al., 2009; Ulrich et al., 2011).

Deloitte skriver også om konseptet på sine hjemmesider: *”The real value in HR Transformation today involves leveraging those operational improvements to support and align with the broader business strategy.”* (Deloitte, 2014). Videre peker Deloitte på at dette skal gjøres gjennom standardisering av prosesser, sette HR strategi i sammenheng med

overordnet forretningsstrategi og utvikle evner for å bygge nye HR tilbud (Deloitte, 2014). Disse elementene ser også ut til å være omtrent identiske med hva Ulrich og kollegene fokuserer på i HR transformasjonskonseptet, blant annet i hvordan standardisering av prosesser og utvikling av en ”HR-meny” av tilbudstjenester er sentrale elementer.

Gjennom disse eksemplene ser vi hvordan noen av de store, internasjonale konsulentselskapene fungerer som idébærere og ”smittebærere”.

5.1.3 Bærere av kunnskap om management

Konsulentselskapene ser med andre ord ut til å være sentrale bærere for konseptet HR transformasjon. Kerstin Sahlin-Andersson og Lars Engwall (2002) peker på en økning i såkalt ”management knowledge”, ledelses- eller managementkunnskap, og økning i grad av formalitet, samt en endring i hvordan ideene og konseptene pakkes inn. Visse aktiviteter, modeller og ideer blir kjent som aspekter ved managementkunnskap når de blir innsamlet, prosesserte, distribuert og brukt i en organisasjon- og ledelseskontekst av bærere som anser seg selv som, og blir ansett for, å være opptatt av ledelse (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002:3). Sahlin-Andersson og Engwall anser utvidelsen av managementkunnskapen for å være et selvopprettholdende og selvforsterkende system der bærere av denne kunnskapen spiller en sentral rolle (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002:10). Bærere av denne kunnskapen er aktører som spiller sentrale roller i utformingen, innpakningen og sirkulasjonen av organisasjonsideer- og konsepter. Således er fortsatt Ulrich, RBL Group og de store konsulentselskapene å anse for å være sentrale aktører og bærere av managementkunnskap når det kommer til HR transformasjonskonseptet.

Det kan skilles mellom primær- og sekundærbærere av slik kunnskap og ideer. Primærbærere er ansett for å være teknologisk produksjon og den byråkratiske organiserte staten (Berger et. al 1973 i Sahlin-Andersson & Engwall 2002:10). Mer interessant for denne oppgaven er det som blir ansett for å være sekundærbærere. Disse blir ansett for å være agenter for overføring av organisasjon- og ledelseskunnskap og ideologi i tilknytning til dette. Dette er ikke ulikt hvordan Røvik (2007) ser på idébærere som smittebærere. Også her blir konsulentselskapene pekt på som sentrale sekundærbærere (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002:12).

Relevant for HR transformasjonskonseptet er også hvordan Ulrich har sin bakgrunn fra Universitetet i Michigan. I teorikapitlet pekte jeg på hvordan det er en utbredt forståelse for at hard HR har sin opprinnelse fra ”Michigan-skolen” (Kuvaas & Dysvik, 2008).

Michigan-skolen blir antatt å forfekte et økonomisk- og kontrollorientert syn på HR. Flere elementer av hard HR kommer til syne i konseptet HR transformasjon. Først og fremst er det strategiske et tydelig fokus, og et skifte fra de mer ”myke” sidene av HR, til det forretningsdrevne der HR-praksisene er tilpasset forretningsstrategien. Et annet tydelig eksempel på denne forankringen er tilbøyeligheten til å tenke at man bør outsource de transaksjonelle HR-oppgavene for effektivisere og gjøre rom for strategisk arbeid.

Konsulentfeltet er blitt utviklet på en slik måte at verdensmarkedet er svært dominert av angloamerikanske konsulentpraksiser lik de tre selskapene jeg allerede har vist til; KPMG, PwC og Deloitte (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002:12). Det er blitt pekt på hvordan bruk av konsulentbistand er blitt institusjonalisert gjennom normer på flere samfunnsnivåer, og at bruk av konsulentbistand kan bli ansett for å være flokkatferd; gjennom at dominante aktører i industrien benytter seg av konsulenter, blir dette i så måte legitimert, og andre vil følge deres eksempel (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002:13).

Sahlin-Andersson og Engwall argumenterer for at konsulentfirmaer er i en spesiell klasse av sekundærbærere ettersom de har så direkte kontakt med praksis, til forskjell fra handelshøyskolene og mediebedriftene. Gjennom den direkte kontakten med kunder som gjerne er ledere med personalansvar, er konsulentene i en spesielt sterk posisjon med tanke på å påvirke ledelse- og organisasjonsfeltet (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002:18).

Hvorfor er HR transformasjon blitt tatt opp av noen av de store konsultentselskapene? For å besvare en slik spørsmålsstilling kan det være aktuelt å se på faktorer som påstås å ha betydning for spredningen av organisasjonsideer.

5.1.4 To ledd i spredningen: Universalisering og sosial autorisering

Det er blitt identifisert noen gjennomgående fellestrekk som er antatt for å ha betydning for spesielt populære organisasjonsideers spredningskraft (Røvik, 2002, 2007). Et par av disse trekkene kan være relevante å peke på for analysen av HR transformasjonskonseptets gjennomslagskraft. Det første er betegnet som sosial autorisering (Røvik, 2007:226). Dersom ideer blir sosialt autorisert, for eksempel gjennom å bli knyttet til spesielt anerkjente eller vellykkede organisasjoner, eller kjente ledere, vil ideer kunne få økt spredningskraft. Et annet trekk er universalisering (Røvik, 2007:226). Dersom avsenderne lykkes i å ”pakke inn” og fremstille ideene som et verktøy som kan brukes i alle typer av virksomheter, er det sannsynlig at ideer vil kunne få økt spredningskraft (Røvik, 2002, 2007).

Universaliseringen av konseptet er sentralt for HR transformasjon. De management-ideer som har størst spredning er kjennetegnet av at de er utformet og pakket inn på en slik måte at de fremstår som universelle, med gyldighet på tvers av landegrensener og kontekster (Røvik, 2007; Sahlin-Andersson & Engwall, 2002). Ulrich tar ikke forbehold for hvilke organisasjoner en slik transformasjon av HR kan egne seg for, men fremstiller konseptet som noe som vil være nyttig for alle som ønsker en mer strategisk, verdiskapende og strukturert HR-funksjon. De ”nye” elementene transformasjonen skal bidra med (endrede HR-praksiser, organisering, oppgradering av HR-folk) er alle generelle virkemidler i en forandringsmodell. Sahlin-Andersson og Engwall peker på at utforming av konsepter og ideer i generelle termer er typiske trekk ved de konsepter og ideer som har spesielt stor spredning (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002:25).

Ved siden av universalisering er også sosial autorisering relevant for forståelsen av hvordan HR transformasjon spres. Ideer blir legitime og populære ettersom sentrale aktører pakker dem inn, transporterer dem og forfekter deres innhold (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002:19). Interessant i dette henseende kan være at det ikke nødvendigvis er innholdet i konseptet som er spesielt attraktivt, men at det er aktøren som forfekter dem som nyter så stor legitimitet at konseptet eller ideen blir vellykket i sin spredning. KPMG, PwC og Deloitte er alle tre store internasjonale konsulentselskaper som har HR transformasjon i sin tilbudsportefølje. At konsulentselskapene tar opp dette konseptet er med på å gjøre det sosialt autorisert. De legitimerer konseptets effektivitet gjennom at de selv selger sine tjenester som skal gjøre kundenes organisasjoner med effektive. Hele ”effektivitetsrasjonalet” er helt sentralt for levedyktigheten til konsulentselskapene og at de skal kunne selge sine tjenester (Ernst & Kieser, 2002:66).

Det ser ut til at Ulrich og kollegene ønsker at HR transformasjon skal fremstå som universelt gyldig. Jeg ønsker derfor videre i oppgaven å vurdere dens egnethet i en norsk kontekst.

5.2 En amerikansk og norsk kulturell profil – et krysskulturelt perspektiv

5.2.1 Kultur og dimensjoner av kultur

Kulturbegrepet er vanskelig å definere, og det finnes svært mange varianter av definisjoner. Én definisjon lyder: ”Kultur er et delt system av kategoriseringer og vurderinger” (Aamot & Sørhaug, 1980:20 i Bang, 1995:21). Torodd Strand har også en definisjon: ”Kulturtrekk er antakelser og forståelser som deles av de fleste i nasjonen, (...) de læres og overføres og dermed er relativt varige, at de ofte har en følelsesladd eller ekspressiv side som særlig kommer til uttrykk hvis en utfordrer den og at de ofte er uuttalte, kulturen behøver en vanligvis ikke gjøre rede for” (Strand, 2001:202). Definisjonen er lang, men rommer mye og passer godt for denne oppgavens krysskulturelle perspektiv. Kultur er noe av det tatt for gitt og varige i et samfunn, og det som kjernen i en kultur, er gjerne ikke det samme i en annen.

Det er flere teorier som kan forklare krysskulturelle forskjeller. Imidlertid er Geert Hofstedes klassiske arbeid om fire kulturelle dimensjoner ofte en basis for teorier som vi finner i krysskulturell litteratur (Shao, Rupp, Skarlicki, & Jones, 2013; Strand, 2007). Ved bruk av en faktoranalyse evner han å skille mellom fire grunndimensjoner som kan være med å skille mellom nasjonale kulturer.

Med tanke på at forskningen til Hofstede nå begynner å bli eldre, vil jeg også ta i bruk funn fra en metaanalyse som utkom i 2012, gjennomført av Taras, Steel og Kirkman. Deres datasett er både større og mer representativt, og vil også være i stand til å fange opp potensielle store kulturforandringer i løpet av årene som er gått (Taras, Steep, & Kirkman, 2012:329). Eventuelle likheter og forskjeller i hvordan USA og Norge skårer på disse kulturelle dimensjonene kan si noe om hvilket perspektiv på HR-funksjonen som er passende til kulturen og samfunnet. Dermed kan jeg også si noe om hvordan HR transformasjon kan tenkes å være egnet til en norsk kulturell profil. I det følgende vil jeg se nærmere på hvordan de kulturelle profilene skiller seg fra hverandre.

Jeg vil ta i bruk tre av de mest relevante dimensjonene Hofstede har identifisert: individualisme/kollektivism, maktavstand og maskulinitet/femininitet. Den fjerde dimensjonen, usikkerhetsunnvikelse, anser jeg for å være mindre relevante fordi Norge og USA i større grad skårer likere her (Hofstede, 1980a:54; Strand, 2007; Taras et al., 2012:333). Fordi de fire dimensjonene kan overlappe og tidvis se ut til å flyte over i hverandre, vil jeg kort si hva det er som skiller de fire dimensjonene fra hverandre.

Individualisme/kollektivism handler om i hvilken grad individers identitet blir formet av individuelle prestasjoner eller av gruppeidentitet (Hofstede, 2001 i Shao et al., 2013:271). Individualister er uavhengige av deres sosiale gruppe og prioriterer egne interesser fremfor gruppens mål og interesser. De fremhever sine individuelle rettigheter og kjemper for autonomi og selvrealisering i sitt arbeidsliv. Identiteten er knyttet sterkt til hva det enkelte individ er og gjør (Strand, 2007:224). Videre er det mer sannsynlig at de handler etter personlig oppfatning og holdning, mer enn å følge normene til sin sosiale gruppe (Triandis & Gelfand, 1998:119). På den andre enden av skalaen er kollektivistisk orienterte samfunn, hvor individer i stor grad ser seg selv som en del av en sosial gruppe og vil sette gruppens interesser fremfor sine egne interesser og selvrealisering.

Maktavstand handler om i hvilken utstrekning et samfunn aksepterer at makt i institusjoner og organisasjoner er ulikt distribuert (Hofstede, 1980b:45). Hvor mye vil en kultur tillate at overordnede utøver makt? I kulturer som skårer høyt på maktavstand er det legitimt å forsterke og forsvare den mektiges rolle (Strand, 2007:223). Der hvor en i kulturer som skårer høyt på maktavstand vil være redd for å skulle uttrykke uenighet, vil en i kulturer som skårer lavt på maktavstand ikke føle det slik, og i større grad ha kollegiale forhold, samt en felles oppfatning om at ulikhetene bør være minimale (Strand, 2007:223).

Maskulinitet/feminitet handler om vektleggingen av konkurranse fremfor relasjonelle deler av livet. I høyt maskuline kulturer fremhever mennesker materielle gevinster, penger og personlig selvhevdelse. På den annen side vil mennesker i mer feminine kulturer vektlegge mellommenneskelige relasjoner, livskvalitet og omtanke for andre (Hofstede, 1980b:46). Et godt forhold til andre blir ansett for å være en motivasjonsfaktor (Strand, 2007:224). Videre er gjerne kjønnsroller mer flytende i feminine kulturer, og det er anerkjent at det bør være likhet mellom kjønnene og at gjensidig avhengighet er idealet (Hofstede, 1980b:49).

Usikkerhetsunnavikelse: omhandler i hvilken grad et samfunn føler seg truet av usikre situasjoner og forsøker å unngå disse ved å sørge for økt stabilitet i karriere, flere formelle regler og ikke tolerere avvikende ideer og oppførsler (Hofstede, 1980b:45). Med andre ord handler det om i hvilken utstrekning en kultur oppmuntrer til å ta risiko (Strand, 2007:224). Usikkerhet og endringer oppstår i alle kulturer, men måten folk møter dem på mener Hofstede at varierer kraftig. Arbeidstakere både i USA og Norge har høy toleranse for et samfunn preget av usikkerhet, men Norge skårer enda lavere enn USA på å unngå usikkerhet (Taras et al., 2012:333), noe som kan være en konsekvens av at vi er et trygt land med en sterk velferdsstat.

Det kan til tider være glidende overganger mellom dimensjonene. Spesielt dimensjonen maskulinitet/feminitet kan se ut til å flyte over til maktavstand: likestilling mellom kjønnene kan forholdsvis lett knyttes til makt og status, og en kultur for likhet og mindre forskjeller. Dersom man synes å identifisere en likhetskultur, kan veien være kort til å diskutere organisasjonsstruktur, hierarki og flat struktur. Da er en imidlertid raskt over på maktavstand, og derfor er denne dimensjonen inkludert i analysen, til tross for at skårene USA og Norge har her ikke har like stor spredning som på dimensjonene maskulinitet/feminitet og individualisme/kollektivism.

De tre utvalgte dimensjonene har dog flere interessante nyanseskjeller. Når det gjelder de individualistiske kulturtrekkene finnes det likhetstrekk mellom USA og Norge, men det er blitt identifisert en relevant skillelinje med tanke på HR transformasjonskonseptet. Maskulinitet/feminitet-dimensjonen er viktig ettersom det er blitt antatt at de skandinaviske landene i en større grad vil skåre som feminine, mens USA er mer maskulint orientert (Shao et al., 2013). Maktavstand er relevant ettersom HR transformasjon kan se ut til å kunne utfordre det norske behovet for kollegiale forhold, at lederne helst ikke skal vise makten de har, samt at forskjellene bør være minimale. I det følgende skal vi først se på hvordan USA og Norge skårer på disse tre dimensjonene, før jeg knytter resultatet til HR transformasjonskonseptet i 5.2.5. Da vil jeg se på konseptet i lys av den norske kulturelle profilen.

5.2.2 Individualisme/kollektivism

Relatert til denne dimensjonen ser vi altså på hvordan Norge og USA skårer på i hvilken grad individers identitet blir formet av individuelle prestasjoner eller av gruppeidentitet (Hofstede, 2001 i Shao et al., 2013). En grunnleggende forskjell mellom amerikansk og norsk kultur er at amerikansk kultur er mer individualistisk orientert enn den norske (Hofstede, 1980b; Levin et al., 2012; Taras et al., 2012). I Hofstedes artikkel fra 1980 kommer USA ut som det mest individualistiske landet av hele utvalget på 40 land (Hofstede, 1980b:49). Europeisk arbeidsliv har generelt og tradisjonelt sett vært mer kollektivistisk orientert enn amerikansk arbeidsliv. Imidlertid har vi de siste 30-40 årene sett en dreining mot det mer individualistiske her også. Likevel skårer USA fortsatt sterkere på individualisme enn Norge på nyere forskning (Taras et al., 2012:333). Denne individualismen er med på at ansatte foretrekker å arbeide individuelt fremfor å grupper eller team (Brewer & Chen, 2007:136). I en sterk individualistisk kultur er hva du presterer som enkeltindivid er viktigst og idealet er gjerne å

være et framstående individ (Strand, 2007:224). Nyanseforskjellene i type av individualisme er imidlertid interessante å se til videre.

Ulikheter i horisontal og vertikal individualisme: Med referanse til psykologiske effekter av kultur har det blitt argumentert for at individualisme kan bli delt inn i to dimensjoner; horisontal og vertikal individualisme (Triandis & Gelfand, 1998:118). Horisontal individualisme handler om likhet i hvordan individer verdsetter uavhengighet, selvstendighet og å være likestilte med tanke på makt og status (Oyserman, Coon, & Kimmelmeier, 2002:10). Disse trekkene passer godt til en norsk kulturell kontekst, og dermed en norsk kulturell profil. På den andre siden er amerikanske kulturelle trekk blitt koblet sterkere til vertikal individualisme; de setter pris på konkurranse mellom ansatte, som igjen resulterer i større forskjeller. Med andre ord deler de ikke den norske verdsettelsen av likhet. En konsekvens av dette blir at kulturer som skårer høyt på vertikal individualisme gjerne har mer hierarkiske organisasjoner enn kulturer som skårer høyt på horisontal individualisme (Levin et al., 2012; Oyserman et al., 2002:10).

5.2.3 Maskulinitet/feminitet

Ifølge metaanalysen til Taras et. al (2012) skårer USA høyere på maskulinitetsdimensjonen enn Norge. USA har utviklet seg fra sterkt maskulint til litt mindre maskulint siden 1980-årene, men er fortsatt tydelig mer maskulint orientert enn nordiske land som Norge (Taras et al., 2012:336). Med et slik utgangspunkt kan den amerikanske kulturelle profilen bli karakterisert som noe maskulin, mens den norske kulturelle profilen ser ut til å være orientert mot det feminine. I Norge er man med andre ord på generell basis mer opptatt av livskvalitet og omtanke for andre, har mer flytende kjønnsroller og en sterkere likestilling enn det vi kan finne i USA. Den amerikanske, mer maskuline kulturen vil være mer preget av konkurranse på arbeidsplassen, og personlig selvhevdelse.

5.2.4 Maktavstand

Den norske kulturen har lav maktavstand, som igjen leder til desentralisert beslutningsmyndighet, små lønnsforskjeller og lite hierarki (Hofstede, 1980b:52). Både amerikansk og norsk kultur er regnet for å ha lav maktavstand (Hofstede, 1980b:52). Basert på gjennomsnittet etter kombinerte data fra 1970-2010 har Norge mindre maktavstand enn USA (Taras et al., 2012:334). Der hvor man i en kultur høy på maktavstand vil frykte å skulle uttrykke uenighet, vil en i en kultur med lavmaktavstand i større grad ha kollegiale forhold og

en felles oppfatning om at ulikhetene bør være minimale (Hofstede, 1980b:46). Med tanke på at Norge har enda lavere maktavstand enn USA, gir det mening å anta at ledelsens makt og posisjon tones ned i større grad i Norge enn i USA. Dette har også sammenheng med den amerikanske kulturelle profilens sterkere skåre på individualisme, som peker på at den sterke lederen får mandat til å lede og være en sterkere ”ener”.

5.2.5 HR transformasjon i lys av de kulturelle dimensjonene

Den amerikanske kulturelle profilen er altså sterkere individualistisk enn den norske. Videre plasserer den amerikanske profilen seg mot vertikal individualisme og er preget av konkurranse mellom ansatte. I USA er kulturen også mer maskulint orientert enn Norge. I tillegg er kulturen preget av noe mer maktavstand, og dette vil kunne bety at den amerikanske lederen får større mandat til å lede enn den norske lederen får. HR transformasjonskonseptet ser ut til å passe godt inn med flere av disse elementene.

Med tanke på den amerikanske maskuline orienteringen hvor penger har stor verdi, kanskje fremfor livskvalitet og det relasjonelle, er det relevant å se til hvordan HR-medarbeideres resultatorientering og verdiskapning fremheves hos Ulrich og kollegene. HR-praksisene skal levere *synlige* resultater, og fokusere på resultater fremfor selve HR-aktivitetene. Det relasjonelle er med andre ord ikke i fokus, slik det kanskje heller vil være i en feminin kultur som Norge.

Videre skal HR gjennomgå organisasjonen for å definere hva som kreves for å nå forretningsmålene. Med tanke på de ”nye” HR kompetansene forventes det også at HR-medarbeidere har en visjon for hvordan organisasjonen skal prestere og vinne markedsandeler både i nåtid og fremtid (Ulrich et al., 2009:109). Disse elementene i transformasjonskonseptet passer også godt inn i en maskulin og vertikal individualistisk kulturell profil, der konkurranse, penger og selvhevdelse står sentralt.

Med tanke på Norges mer feminine kultur, er det ikke like sikkert at HRs veldig pågående rolle som endringsleder og overvåker som måler vil være like naturlig. Å fremstå som pågående og være ”herre over situasjonen” blir ansett for å ha en positiv verdi i USA, mens det i Norge er ansett for å være viktigere å opptre hensynsfullt og ikke fornærme noen (Strand, 2007:231-232). Dette kan også knyttes til at vi i Norge har lavere maktavstand, og mer horisontal individualisme der likhet i makt og status er et ideal. Vi ser her de første teoretiske utfordringene ved å skulle implementere HR transformasjon i en norsk kulturell kontekst.

En annen kompetanse HR skal fokusere på er å være troverdige aktivister. Som aktivister skal de lære hvordan de påvirker andre på en positiv måte gjennom tydelig, konsistent og sterkt påvirkende kommunikasjon. Med tanke på at ledelsens makt og posisjon gjerne tones ned i en kultur med så lav maktavstand som Norge, kan det tenkes at en utfordring kan ligge i hvordan HR transformasjonsperspektivet posisjonerer HR-profesjonelle som arbeidstakere og ledelsens representanter som skal overkomme motstand til forandring. Den norske horisontale kollektivismen der en verdsetter selvstendighet og uavhengighet gjør også at jeg antar at det kan være utfordrende for dem med HR-roller å skulle påvirke andre på en så sterk måte som Ulrich og kollegene argumenterer for.

Videre er det relevant å peke på hvordan Ulrich foreslår en slags konkurranseutsettelse av den delen av HR-funksjonen som skal fungere som sentral ekspertenheter. Her blir koblingen til den maskuline og vertikale individualisme- dimensjonen tydelig, med konkurranseelementer i organiseringen av arbeidet. Ulrich og kollegene skriver at dette senteret skal være styrt av etterspørsel. Med andre ord vil det være slik at dersom ingen i organisasjonen verdsetter deres tjenester og bruker dem, vil de ikke kunne fortsette i sitt arbeid, men bli slettet fra organisasjonskartet (Ulrich et al., 2009). Jeg opplever at de legger det frem på en måte som gjør at det ser ut til at det er en god sjanse for at de kan komme til å bli lagt ned som seksjon.

Ekspertsenteret skal være ansvarlige for å diagnostisere behov i ulike deler av organisasjonen, anbefale og skape løsninger i samarbeid med HR forretningspartnere (Ulrich et al., 2009). Ulrich og kollegene fremstår som veldig bastante på at ekspertsenteret må gjøre seg fortjent til sin plass i organisasjonen for ikke å bli lagt ned. Men hvor viktig er arbeidet ekspertsenteret skal gjøre dersom det er en sjanse for at de vil bli lagt ned? Ulrich og kollegene sin foreslåtte løsning til organisering av HR-arbeidet fremstår som en middels god løsning, dersom det faktisk er usikkert om man vil ha behov for en slik ekspertenheter.

Denne konkurranseutsettelsen henger kanskje sammen med at det fra et HR transformasjonsperspektiv forventes at HR først og fremst viser seg frem som verdiskapende og beviser sin posisjon som en viktig del av organisasjonen. Dette konkurranseperspektivet har vi sett at passer godt med de maskuline kvalitetene som i større grad vektlegges i den amerikanske kulturen enn i den norske.

Det er også interessant å se hvordan disse funnene passer med hvordan HR transformasjonskonseptet blir plassert under hard HRM. Norske forskere har kategorisert hard HRM som kontrollorientert HR, preget av outsourcing, eierne som viktigste interessegruppe, store lønns- og statusforskjeller og satsning på de beste medarbeiderne

(Kuvaas & Dysvik, 2008:25). Disse elementene fremstår som lettere å knytte til den amerikanske kulturelle profilen enn den norske. Det er flere elementer i HR transformasjonskonseptet der en ser forankringen i hard HRM tydelig. Flere av de har jeg allerede pekt på, bl.a. hvordan HR skal ha en bevissthet rundt hvordan vinne markedsandeler og gjerne outsource det transaksjonelle/administrative HR-arbeidet. Videre forventes det at HR forretningspartnere måler og følger resultater for å se om HR-investeringene leverer den forventede verdien. Som kapasitetsbygger skal de overvåke og investere i ”organisasjonens kapasiteter”. Kontrollperspektivet som forbindes med hard HRM kommer forholdsvis klart frem når Ulrich og kollegene benytter seg av et slikt språk. Dette står også i motsetning til hvordan den norske kulturelle profilen er orientert mot en feminin kulturdimensjon.

Det er altså flere grunnleggende forskjeller mellom norsk og amerikansk kultur som legger føringer på hva som er mulig med tanke på implementering av HR transformasjon i Norge. De kulturelle føringene kan være svake, men viktige. Vi har sett en tydelig forankring for HR transformasjon i en amerikansk kulturell profil. Ulikhetene i de kulturelle profilene ser ut til å kunne ha konsekvenser for hvordan HR transformasjon vil kunne treffe den norske kulturelle profilen, og jeg har sett på noen av utfordringene som vil kunne bli aktuelle ut fra et teoretisk perspektiv. Spesielt er det HR-kompetansene som går ut på at HR skal fungere som endringsleder, aktivist og kapabilitetsbygger med overvåkningsansvar som utkrystalliserer seg som utfordrende i en norsk kulturell kontekst. I tillegg passer konkurranseelementene bedre til den amerikansk kulturelle profilen enn den norske. Forankringen i hard HRM illustrerer også at elementer i HR transformasjonskonseptet kan gi utfordringer i møtet med en norsk kontekst.

Etter å her ha undersøkt hvordan de kulturelle profilene gir forutsetninger og rammebetingelser for HR transformasjon i en norsk kontekst, vil jeg i neste delkapittel forsøke å trekke analysen ned et nivå. Fra et krysskulturelt kulturperspektiv vil jeg i det følgende konsentrere meg om et noe mer håndfast, dog fortsatt overordnet, perspektiv på arbeidslivsordninger i Norge. Her kan vi se hvordan trekk ved Norges kulturelle profil kommer til syne i de norske arbeidslivsordningene.

5.3 Arbeidslivsordninger- og regelverk i Norge og USA

For å kunne si noe om hvordan HR transformasjonskonseptet vil kunne tenkes å treffe en norsk arbeidslivskontekst vil det her være interessant å undersøke trekk ved arbeidslivsordninger i Norge. Arbeidslivsordningene er som sagt i stor grad med på å etablere forutsetningene for i hvilken utstrekning organisasjonskonsepter som HR transformasjon vil være egnet til en norsk kontekst, og kan legge sterkere føringer enn de vi så i kulturperspektivet. Denne delen av analysen dreier seg om ”partssamarbeidssporet”, og jeg vil fokusere på nettopp partssamarbeidet og fagforeningers sterke posisjon i Norge, for så å sette dette opp mot de relevante amerikanske arbeidslivsordningene. I avslutningen av delkapitlet vil jeg konsentrere meg om hvordan dette kan ha konsekvenser for innføringen av HR transformasjon i en norsk kontekst.

5.3.1 Hva er spesielt med Norge?

Elementer fra arbeidslivsstrukturen som tradisjonelt blir funnet i skandinaviske land er samlet i det som blir referert til som ”den nordiske modellen”. Som jeg pekte på innledningsvis, vil jeg trekke på teori både om en ”norsk” arbeidslivsmodell, og den ”nordiske” arbeidslivsmodellen. Begrepene ”nordisk arbeidslivsmodell” og ”norsk modell” vil dukke opp om hverandre, og jeg bruker beskrivelsene av begge modeller for å kunne si noe de *norske* arbeidslivsordningene.

Den nordiske arbeidslivsmodellen er omdiskutert. Selv om det finnes viktige forskjeller mellom de skandinaviske landene relatert til ordninger i arbeidslivet, finner jeg det meningsfullt å referere til de identifiserbare fellestrekkene mellom dem som ”den nordiske modellen”, der jeg lener meg på blant annet Claussen og Jacobsen med kolleger (Claussen, 2009; Jacobsen, Bramming, Holt, & Holt Larsen, 2013).

Nordiske land er preget av sterke hovedorganisasjoner, fagforbund og fagforeninger, sentraliserte avtaler, høyt skattenivå, rause velferdsordninger og store offentlige sektorer (Dølvik, 2013:18). Den nordiske arbeidslivsmodellen reflekterer de nordiske velferdsstatene, og er karakterisert av en høy grad av både arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisering både i privat og offentlig sektor (Claussen, 2009:234). Velferdsstaten i de nordiske landene er i utstrakt grad skattefinansiert, og omfatter alle borgere (Dølvik, 2013:12). Organiseringen både på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden har generelt i Europa opplevd en nedgang de siste årene, men det er interessant at dette ikke gjelder for Norge og de skandinaviske landene for øvrig (Levin et al., 2012:83). Både høyre- og venstresiden i norsk politikk omfavner den

nordiske arbeidslivsmodellen på grunn av dens suksess (Trygstad & Hagen, 2007:20), og den har fått internasjonal anerkjennelse (Byrkjeflot, 2001;Dølvik, 2013).

Den nordiske modellen kjennetegnes videre av aktive stater, tett samarbeid mellom partene i arbeidslivet og en økonomisk politikk som har full sysselsetting som målsetting for å være i stand til å utjevne sosiale forskjeller og bedre lønns- og arbeidsvilkår (Dølvik, 2013:46). Arbeidsmarkedene er regulerte og bygget på samspill mellom lov og avtaler, sterke kollektive organisasjoner som forhandler både sentralt og lokalt, samt bredt partssamarbeid om verdiskapning og produktivitet (Dølvik, 2013:46). De nasjonale, hierarkiske systemene for kollektiv forhandling gir høy prioritet til de kollektive avtalene som igjen skaper normer for reguleringen av arbeidslivet.

Trepartssamarbeidet mellom hovedorganisasjoner og fagforbund, arbeidsgiverorganisasjoner og regjeringen blir fremmet av et solid sosialdemokrati, både i politiske systemer og fagforeninger (Claussen, 2009:234). For sosialdemokratiet har det vært et mål å styrke arbeidstakersidens og fagbevegelsens innflytelse for å bidra til å jevne ut maktforskjellene mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden (Dølvik, 2013:74). Avtalesystemene har vært bygget på fredsplikt i avtaleperioden. I tillegg til de sentrale systemene for kollektiv forhandling i Norge, er det også et velutviklet lokalt nivå for forhandlinger og medvirkning for fagforeninger, samt sterke lovfestede arbeidstakerrettigheter (Dølvik, 2013:12). Disse arbeidstakerrettighetene skal vi se mer på i neste delkapittel.

Økonomisk krise på 1990-tallet resulterte i spådommer om den nordiske modellens fall. Imidlertid igangsatte de sosialdemokratiske partiene reformer av blant annet skattesystemer og pensjoner, og disse ble gjennomført med tverrpolitisk støtte og i samarbeid med partene i arbeidslivet (Dølvik, 2013:55). På samme tid opplevde man i de nordiske landene, i likhet med de fleste andre vestlige land, en orientering i retning av økt markedsstyring og konkurranse i 1980- og 90-årene. Det som var spesielt for de nordiske landene i dette henseende var at en internasjonal liberalisering av tilbudssiden i økonomien ikke inkluderte en tilsvarende deregulering av arbeidsmarkedene, eller en nedbygging av velferdsstatene. Dette til tross for at det var slik de borgerlige partiene ønsket det (Dølvik, 2013:55). På samme tid klarte de nordiske landene å rette opp økonomien og tilpasse lønnsdannelsen i samarbeid med partene i arbeidslivet. Med andre ord beholdt partene i arbeidslivet sin sterke stilling, til tross for krise. Videreutviklingen av velferdsstaten fortsatte, samt opprettholdelsen av det egalitære fordelingsmønsteret og likhetskulturen (Dølvik, 2013:56).

Den nordiske modellen har med dette vist seg overlevelsesdyktig og er med på å bidra til fleksibilitet i arbeidslivet (Dølvik, 2013:49). I det følgende skal vi se på noen faktorer av betydning for utviklingen av den norske samarbeidstradisjonen.

5.3.2 Bedriftsdemokrati og samarbeidsforsøkene

Det synes å være enighet blant norske ledelsesforskere om at demokrati i arbeidslivet er et ideal og en målsetting i Norge (Trygstad & Hagen, 2007:20). I 1960-årene var mange engasjert i debatten om bedriftsdemokratiet. Regjeringserklæringen kom med en ny formulering om at medbestemmelsesretten for ansatte skulle sikres gjennom lov eller avtaler. Deltakelse for de ansatte var et viktig politisk spørsmål, og hovedorganisasjonen LO var en pådriver for å få lovfestet ansattes rettigheter. Styrerepresentasjon for ansatte i statsbedrifter ble vedtatt i Stortinget i 1965 (Levin et al., 2012:44). Aksjeloven av 1972 sikret alle ansatte innflytelse i selskapets styre dersom virksomheten hadde med enn 50 ansatte (Levin et al., 2012:44). I 1980 ble §110 i Grunnloven endret til denne formuleringen: ”Nærmere Bestemmelser om Ansattes Medbestemmelsesret paa deres Arbeidsplads, fastsættes ved Lov”. Deltakelse og medvirkning ble med dette lovfestede rettigheter. På grunnlag av disse bestemmelsene argumenterer Levin med kollegaer for at demokrati på arbeidsplassen er en grunnleggende rettighet i det norske samfunnet (Levin et al., 2012).

En annen sentral faktor som skulle være med å legge grunnlaget for samarbeidstradisjonen i Norge var påvirkningen fra forskningsmiljøene. Institutt for industriell miljøforskning (IFIM) ble opprettet i 1958, og ledet av Einar Thorsrud. Senere flyttet han fra Trondheim til Oslo og grunnla Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) (Vie, 2012). Thorsrud var psykolog og en sentral drivkraft i Samarbeidsprosjektet mellom LO og Norsk Arbeidsgiverforening (N.A.F.) (NOU, 2010). Prosjektet var et nasjonalt forsknings- og utviklingsprogram, og formålet med prosjektet var å bidra til innsikt i psykologiske utfordringer ved å drive industriell virksomhet. I arbeidslivet, og spesielt i industrien, var det i 1960-årene tendenser til økt fremmedgjøring og lite engasjement i arbeidet som en konsekvens av et relativt ensidig gjentakelsesarbeid i produksjonen (Engelstad, 2009). Prosjektet, som senere skulle bli kjent som ”samarbeidsforsøkene”, gikk ut på å vise at måten arbeidet ble organisert og ledet på, påvirket muligheten for innflytelse og kontroll over egen arbeidshverdag for arbeidstakerne. Forsøkene ble gjennomført i enkelte avdelingen noen større industrivirksomheter. Man innførte selvstyrte grupper som vektla den enkeltes innflytelse over egen arbeidssituasjon, samt ansvar for bedriftens utvikling (NOU, 2010). Det

har blitt sett på som de første HRM-programmene i norsk arbeidslivskontekst (NOU, 2010). Arbeidet resulterte i andre perspektiver enn de rasjonalistiske som hadde vært rådende i etterkrigstiden (Levin et al., 2012:45), og var orientert mot å demokratisere arbeidslivet, forbedre læring og bruken av menneskelige ressurser (Qvale, 2002).

Forskerne mente at reell demokratisk innflytelse fikk man først gjennom måten arbeidet var organisert på, og hvor mye hver enkelt ansatt kunne påvirke og kontrollere sin egen arbeidssituasjon (Levin et al., 2012:46). Forskeren Philip Herbst mente at det var viktig å ikke spesifisere arbeidsoppgavene mer enn det som var absolutt nødvendig, da medvirkning ville løse utfordringer ut fra hva arbeidstakeren selv ville finne mest gunstig. Direkte involvering og medvirkning fra arbeidstakersiden ble av fagbevegelsen sett på som en nødvendig del av det å arbeide (Levin et al., 2012:47). Man håpet at resultatene av samarbeidsforsøkene skulle kunne forbedre tilstanden i norsk arbeidsliv. Forslagene som ble presentert i etterkant gikk ut på å øke graden av innflytelse over eget arbeid (Levin et al., 2012). Thorsrud og Frederick Emery fant etter Samarbeidsforsøkene at ansatte som opplever ”ekte involvering/deltakelse” er motivert til å ta del i å implementere endring og innovasjon gjennom å bruke deres spesielle ferdigheter og kunnskap. Dersom de ikke blir involvert, kan de forbli passive og uengasjert, eller aktivt motarbeide endringen (Claussen, 2009:235).

Ideene som kom etter samarbeidsforsøkene var med på å påvirke hvordan partene i arbeidslivet tenkte rundt involvering og medvirkning av de ansatte i produksjonsprosessen (Levin et al., 2012:47). I allianse med partene preget forskningen i tiden lov- og avtaleutviklingen vi har sett på fra 1960- og 70-tallet. Samarbeidsforsøkene resulterte i lovgivning som gav alle parter – arbeidsgiver, verneombud, arbeidsmiljøutvalg, fagforeninger og arbeidstakere og Arbeidstilsynet – mer ansvar (Bjørnson, 1993:254). Styrkingen av avtaleverket og arbeidsmiljølovgivningen la vekt på det psykososiale innholdet i arbeidet og HMS-arbeid (Dølvik, 2013:49). Gjennom samarbeid på flere nivåer fikk avtalesystemene i de nordiske landene en sterkere lokal demokratisk forankring enn i land der fagforbund ikke var representert med fagforeninger på bedriftsnivå (Dølvik, 2013:49).

5.3.3 Partssamarbeid i Norge og USA

Den norske arbeidslivsmodellen holdes oppe av et utstrakt partssamarbeid mellom arbeidsgiverorganisasjonene, arbeidstakerorganisasjonene og staten, basert på sentrale tariffoppgjør (Trygstad & Hagen, 2007:15). De institusjonelle ordningene i det nordiske arbeidslivet har hittil bidratt til at partene i arbeidslivet har hatt god nok bredde og legitimitet

til å ta vare på respekten for sine roller. Dette gjelder rollene både overfor hverandre, staten og befolkningen (Dølvik, 2013:74). Partene har hatt en gjensidig anerkjennelse av rettigheter og plikter (Trygstad & Hagen, 2007:21). I denne sammenheng er det også en utstrakt forståelse av at partene både kan ha felles og motstridende interesser. Partenes maktrelasjoner er forankret i de institusjonaliserte samhandlingsmønstrene (Dølvik, 2013:51). Dette bidrar til å jevne ut maktforholdene dem imellom, og skaper grunnlag for tillit og gjensidige interesser for å komme frem til felles løsninger (Dølvik, 2013:51). Den norske arbeidslivsmodellen handler med andre ord om sammenhengen mellom en sentralisert fagbevegelse i samarbeid med en sterk, sentralisert arbeidsgiverorganisering (Trygstad & Hagen, 2007).

Forhandlingssystemet bygget på de kollektive avtalene mellom sentraliserte hovedorganisasjoner og fagforbund har vært en sentral del av den norske økonomisk-politiske styringsmodellen (Dølvik, 2013:48). Denne avtalebaserte tradisjonen for å fastsette lønns-og arbeidsvilkår har etter hvert blitt supplert med statlig lovregulering av de individuelle arbeidstakerrettigheter og medbestemmelsesretten, som jeg som sagt skal se nærmere på i neste delkapittel. Lovverket regulerer minimumsgraden av medvirkning og medbestemmelse, og dersom man er organisert er det gjerne flere bestemmelser i tilknytning til dette som er avtalefestet (Hovedavtalen 2010-2013, 2009; Levin et al., 2012).

En forklaring på hvorfor norsk arbeidsliv har sterk kultur for partssamarbeid kan være at de er et av få land som har holdt på nettopp trepartssamarbeidet om hvordan arbeidslivet skal reguleres, og hvordan balansen mellom arbeid og kapital skal være (Falkum & Grimsrud, 2007:103).

Norge og USA representerer motsatte verdener med tanke på partssystemet (Trygstad & Hagen, 2007:60). I USA består partssystemet hovedsakelig av to parter: fagforbund/fagforeninger og arbeidsgivere, og kun i visse sammenhenger staten. Imidlertid inngår ikke staten som forhandlingspartner slik det gjør i Norge (Block, 2006; Levin et al., 2012:79). Det er videre ikke sentrale forhandlingssystemer i USA. Partssystemet blir med andre ord noe ganske annet enn det vi ser i Norge og de nordiske landene for øvrig. Blant annet får de ikke det norske samarbeidet på flere nivåer i alle deler av arbeidslivet. Det differensieres mellom hvem som omfattes av den nasjonale lovgivningen (Levin et al., 2012:80). Privat sektor omfattes av to ulike lover, mens partsrelasjonene i offentlig sektor ikke reguleres av nasjonal lovgivning, men av lover utarbeidet i de enkelte statene. Dermed blir det i de stater der kollektive forhandlinger er lovbestemt i offentlig sektor, et trepartssamarbeid, men i øvrige stater kun et topartssamarbeid (Block, 2006:39).

Videre er det i USA ved en konfliktsituasjon ikke tradisjon for at myndighetene griper inn, slik det er i Norge. I Norge har de nasjonale meklingsinstitusjonene en viktig rolle i forhandlinger mellom partene, og Stortinget har grepet inn med "tvungen lønnsnemd" (Dølvik, 2013:48). Riksmeglingsmannen har et viktig embete i sentrale forhandlinger i tilfelle konflikt mellom partene.

Der Norge har en velferdsstat som ivaretar hver enkelt gjennom nasjonale lovgivning, oppnår man i USA velferdsgoder gjennom kollektive avtaler. Det viktigste fagforeningene i USA forhandler om er pensjonsordninger, arbeidstid, permisjonsordninger og helseforsikring (Levin et al., 2012:81)

Fagforbundene i Norge har en sterk posisjon fordi det er høy organisasjonsgrad. I 2005 var samlet organisasjonsgrad på arbeidstakersiden på 53 % (Nergaard & Stokke, 2006:5). Til sammenligning var det i 2013 rapportert om en organisasjonsgrad på 11,3 % blant amerikanske arbeidstakere (United States Department of Labor, 2014). Mens tallene for amerikanske arbeidstakere går nedover, har organiseringen i Norge holdt seg relativt stabil siden 1950-tallet (United States Department of Labor, 2014; Levin et al., 2012:83; Nergaard & Stokke, 2006). Dereguleringen av ulike industrier på 1970-tallet førte til en nedgang i organiseringen i USA. Et eksempel er hvordan transportindustrien gikk fra å ha 60 % organiserte arbeidstakere i 1977, til 20 % i 1995 (Osterman, Kochan, Locke, & Piore, 2001:66).

Når det gjelder kollektiv avtaledekning, kan vi også se av USA har en lav dekningsgrad. I 2004 hadde USA 13,8 % dekningsgrad, mens Norge i 1998 hadde 77 % dekningsgrad (Visser, 2006 i Dølvik, 2007:31).

5.3.4 Fagbevegelsens posisjon i norsk og amerikansk arbeidsliv

Relasjonen mellom arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden er preget av interessesammenfall og interessemotsetninger (Trygstad & Hagen, 2007:10). Som jeg allerede har vært inne på, har begge parter en forståelse for denne latente konflikten. De kan likevel ha tillit til hverandre gjennom rollerespekt - at partene til tross for deres felles interesser og omfattende konsensus har ulike oppgaver i kraft av sine roller (Trygstad & Hagen, 2007:97). Den norske modellen har opparbeidet seg institusjonalisert tillit (Trygstad & Hagen, 2007:101). Et særtrekk ved nordiske land har vært at fagbevegelsen har arbeidet ut fra bredere og mer langsiktige hensyn. Fagbevegelsen har vært i stand til å fremholde arbeidsgiversidens interesse gjennom å videreutvikle dette konfliktpartnerskapet (Dølvik, 2013:74).

Mange fremstillinger av de nordiske arbeidslivsmoellene fremhever de sentraliserte trekkene. Det er imidlertid viktig å ikke overse hvilken rolle de lokale fagforeningene kan spille. Innenfor rammene nedfelt i sentrale avtaler, har lokale fagforeninger et viktig handlingsrom og en vesentlig funksjon i forhandlinger, medvirkning og partssamarbeid på virksomhetsnivå (Dølvik, 2013:49). Kombinasjonen av sentraliserte og desentraliserte strukturer muliggjør en fleksibel praktisering av lov- og avtaleverk med tanke på hvilket nivå reguleringene ligger på (Trygstad & Hagen, 2007:23). Både kollektive og individuelle rettigheter er mindre lovbeskyttet, men sikres gjennom avtaleverket i nordiske land (Trygstad & Hagen, 2007:23).

Tilpasning og problemløsning er noe som karakteriserer den nordiske modellen (Dølvik, 2013). Spesielt gjelder dette på virksomhetsnivå. Her har den lokale forankringen av parts- og avtalesystemene i nordisk arbeidsliv lagt grunnlag for omstilling gjennom medvirkning og samarbeid (Dølvik, 2013:70). Partssamarbeidet kan være en viktig forutsetning i arbeid med å finne gode og fleksible løsninger på arbeidsplassen.

Bred medvirkning er med andre ord et sentralt trekk ved det norske arbeidslivet. Når det kommer til å forhandle endringer blir dette gjerne legitimert både gjennom kollektiv forhandling og forhandling på lokalt virksomhetsnivå (Claussen, 2009). Claussen refererer til dette som "autentisk involvering av arbeidstakere" (Claussen, 2009:235) (*min oversettelse*), som ifølge ham sikrer at endringsprosessen blir et produkt av deltakelse på begge disse nivåene. Lokale fagforeninger spiller her en nøkkelrolle i å representere arbeidstakere, og er med på å legitimere og gjennomføre endringsprosesser på virksomhetsnivå.

Den høye organisasjonsgraden i arbeidslivet er en av grunnene til at nordiske land betegnes som rike på sosial kapital, og har samfunn som er preget av sterk tillit mellom samfunnsaktørene (Dølvik, 2013:16; Taras et al., 2012). I USA har derimot fagforeningsmedlemskap og omfanget av kollektive forhandlinger nådd et punkt der det er tvil om hvorvidt fagforeningene er i stand til å fylle funksjoner knyttet til forhandlinger av blant annet helseforsikring, pensjonsfordeler og utvikling på arbeidsplassen til fordel for amerikanske arbeidstakere (Osterman et al., 2001:95).

Utviklingen i USA har gått i retning av at arbeidsgivere får gjennom stadig flere saker på fagforeningenes bekostning når de har fått sakene sine prøvd hos The National Labour Relations Board. På denne måten svekkes forhandlingsstyrken til fagforeningene (Block, 2006:38). Videre inneholder nesten alle de kollektive avtalene i USA klausuler om ledelsen og fagforeningens rettigheter. Fagforeningers rettigheter dreier seg her om retten for tillitsvalgte til å drive fagforeningsarbeid og bruke av sin arbeidstid for å ivareta innholdet i

den kollektive avtalen. På den andre siden har ledelsen rettigheter knyttet til å bestemme hva som produseres og hvordan det skal produseres, med tanke på hvilken type teknologi som skal benyttes, og antall ansatte på hver arbeidsoperasjon (Levin et al., 2012:80-81). Dette står i kontrast til de norske reguleringene. Her gir Arbeidsmiljøloven bestemmelser om ansattes rett til medvirkning i de saker som angår deres arbeidssituasjon, for eksempel ved endret arbeidsorganisering (Arbeidsmiljøloven, 2012). Amerikanske fagforeninger har heller ikke rett til å samarbeide med ledelsen om utviklingen av bedriften. Dette står også i motsetning til norske praksiser, der norske fagforbund og fagforeninger i LO har rettigheter til samarbeid med ledelsen gjennom Hovedavtalen (Levin et al., 2012:81). Disse forskjellene mellom amerikansk og norsk arbeidsliv er svært relevante å ta hensyn til dersom man skal implementere HR transformasjon i Norge.

I USA har altså ikke fagorganisasjoner en så sterk og betydningsfull funksjon som det de har i norsk arbeidsliv. Det er heller et ganske anstrengt forhold mellom virksomhetens ledelse og fagforeninger. I amerikansk arbeidsliv har det vært tradisjon for å arbeide systematisk for å holde fagforeninger utenfor og unngå at arbeidstakere organiserer seg, et fenomen referert til som "union busting" (Levin et al., 2012:191). Dette står i motsetning til den norske respekten mellom partene. I det følgende ønsker jeg å se på hvordan disse trekkene ved norske arbeidslivsordninger kan sees i sammenheng med de kulturelle trekkene vi så på i det foregående delkapitlet.

5.3.5 Trekk ved den norske kulturelle profilen går igjen i arbeidslivsordningene

Med referanse til hvordan vi så at den norske kulturelle profilen skilte seg fra den amerikanske, kan vi koble noen av trekkene ved de norske arbeidslivsordningene til den norske kulturelle profilen. Med tanke på den feminine kulturelle dimensjonen, kan vi relativt tydelig se hvordan tillit og relasjonelle forhold fungerer annerledes i det norske partsamarbeidet enn det amerikanske. Den norske samarbeidstradisjonen og bedriftsdemokratiet bygger videre på disse verdiene: sterk tillit og relasjonelle forhold. Disse kan anses for å være mykere verdier enn det hard HRM, og dermed HR transformasjon, forfekter. En viktig del av norsk ledelse er å involvere og inkludere de ansatte (Trygstad & Hagen, 2007:98). Respekten for de ansattes kunnskap er stor (Trygstad & Hagen, 2007:98). Her ser vi også elementer av horisontal individualisme, med større grad av likhet i makt og status, og at norske lederne ikke viser like tydelig som amerikanske at de er ledere. Et annet

aspekt ved dette viser seg i hvordan skandinaviske land som Norge utmerker seg i å ha tradisjon for direkte kommunikasjon mellom ledelse og arbeidstakere (NOU, 2010).

Levin og kollegene skriver om hvordan ”den store tilliten mellom partene blir konkretisert ved at den hierarkiske styringen og kontrollen er lite fremtredende” i en norsk kontekst (Levin et al., 2012:205). Høy tillit til myndighetene og det politiske systemet er et sentralt kjennetegn for de nordiske landene (Dølvik, 2013), og er et typisk trekk for en feminin kultur som Norge. De nordiske landene er preget av gode samarbeidsforhold på arbeidsplassene og en evne til å utvikle, og skape enighet om, felles prioriteringer og løsninger (Dølvik, 2013:19). Dette står i kontrast til fraværet av amerikanske samarbeidstradisjoner. Her kan en kanskje igjen se avtrykkene av en sterkere maskulin orientering som vektlegger konkurranse fremfor det relasjonelle. Dessuten er en hjørnestein i den nordiske arbeidslivsmodellen sosialt ansvar (Trygstad & Hagen, 2007:21). Aspekter ved den feminine norske kulturelle profilen går altså tydelig igjen i både sentrale norske arbeidslivsordninger og tradisjoner.

I foregående delkapittel pekte jeg på hvordan USA og Norge hadde elementer både av likhet og ulikhet i individualisme-kollektivismedimensjonen til Hofstede. Jeg pekte på at begge nasjonale kulturer kan sies å være individualistisk orienterte, om enn på ulike måter. Fra et annet perspektiv kan man også argumentere for at det norske samfunnet i større grad enn det amerikanske er kollektivistisk orientert. Den høye graden av fagorganisering reflekterer en kollektivismepå et overordnet samfunnsplan.

Den norske horisontale individualismen viser seg i at det er lite skille mellom høy og lav, og et tettere og mer tillitsfullt samarbeid mellom ledelse, ansatte og tillitsvalgte i Norge enn i USA (Levin et al., 2012:78). Vi ser også at den horisontale individualismen manifesterer seg i likhetskulturen i Norge (Trygstad & Hagen, 2007:85). Lov- og avtaleverk fungerer som redskaper for å jevne ut maktforskjellene mellom arbeidstaker- og arbeidsgiversiden.

Med tanke på den kulturelle dimensjonen maktavstand har vi sett på hvordan den nordiske arbeidslivsmodellen har bidratt til å skape tillit og gode samarbeidsforhold på arbeidsplassene. Dette har resultert i utviklingen av en ”nordisk ledelsestradisjon” som er kjennetegnet av bred medvirkning og små sosiale forskjeller.

I henhold til norsk ledelsesfilosofi kan en grov skillelinje bli trukket mellom å se på ansatte som ren arbeidskraft, versus å anse de ansatte for å være medarbeidere, som individer som kan utvikles. Den norske tradisjonen for bedriftsdemokrati har ligget på det siste perspektivet på ansatte (Hernes & Hippe, 2007:340). I forbindelse med disse feminine

kulturelle elementene i Hofstedes begrepsapparat, pekes det i den norske tradisjonen på en ledelsesfilosofi der man kan samarbeide om utvikling (Hernes & Hippe, 2007:340). Ansatte blir sett på som en ressurs som kan bidra til organisasjonen på andre måter enn det ledelsen først ville og kunne anta. De mer ”softe” norske verdiene kommer også her til syne. På den andre siden har amerikanske ledere og eiere har blitt anklaget for å være for opphengt i individualisme, økonomiske belønninger og verdi for investorer til å arbeide ut fra et langtidsperspektiv (Miles, Miles, & Snow, 2005).

Trekkene ved norsk arbeidsliv kan altså sees i sammenheng med trekk ved den norske kulturelle profilen. I 5.2. så vi på hvordan ulikhetene i de kulturelle profilene til Norge og USA kunne gi utfordringer i en tenkt implementering av HR transformasjon i en norsk kulturell kontekst. I det følgende vil jeg undersøke hvilke utfordringer arbeidslivsordningene i Norge kan gi i den samme, tenkte implementeringen av HR transformasjon i en norsk kontekst.

5.3.6 Hva så? HR transformasjon sett i lys av arbeidslivsordningene

Hvordan kan så disse forutsetningene ha innvirkning på en tenkt implementering av HR transformasjon i en norsk kontekst? Som jeg har vært inne på tidligere benytter flere store norske foretak med globale målsettinger seg av internasjonale konsultentselskapers tjenester. Levin og kollegene ser i en viss utstrekning ut til å støtte Nordriks bekymring som vi så på innledningsvis i oppgaven: ”Den kanskje aller største trusselen mot den norske samarbeidsmodellen er å finne i internasjonale konsulentorganisasjoners rådgiving” (Levin et al. 2012:200). En grunnleggende utfordring knyttet til dette er selvsagt at produktene de tilbyr er utformet på bakgrunn av den rådende ideologien i den amerikanske konteksten (Levin et al., 2012:200). Som vi har sett på er både forhold og posisjonen til fagforeninger ulikt enn i Norge.

Til nå har vi sett på hvordan den norske kulturelle profilen skiller seg fra den amerikanske, og videre hvordan disse kulturforskjellene manifesterer seg i mer konkrete trekk ved arbeidslivet i både Norge og USA. Rammeverket lov-og avtaleverket utgjør tilbyr redskaper for både direkte og indirekte samarbeid mellom leder og ansatte, som igjen speiler de tradisjonelle likhetsverdiene i nordiske land (Trygstad & Hagen, 2007:21). Samarbeidssystemene i nordiske land har vist seg solide, og overlevd flere kriser. Moderne organisasjonskonsepter har fått bryne seg når de skal bli oversatt til en norsk, partsbasert virkelighet (Røvik, 2007).

I Norge foregår det et lokalt samspill mellom tillitsvalgte og ledere med tanke på praktisering av lover og avtaler (Levin et al., 2012:28-29). Norsk offentlig sektor er i større grad er styrt av demokratiske, politiske prosesser enn privat sektor, men den norske tradisjonen for bedriftsdemokrati og medbestemmelse ser ut til å være betydelig sterkere enn den amerikanske. Ulikheter i de kulturelle profilene ser ut til å ha sammenheng med ulikheter i arbeidslivsordninger, uten at jeg vil påstå noe om retningsforholdet.

Dersom en skal innføre HR transformasjon på norske arbeidsplassen, skulle en tro at den typiske norske virksomheten vil få utfordringer knyttet til flere av HR-kompetansene Ulrich og kollegene skriver om. I den forbindelse er det spesielt de norske fagforbundene og fagforeningenes sterke posisjon i partssamarbeidet og samarbeidstradisjonen som er ulike fra amerikanske arbeidslivstradisjoner. Den norske institusjonaliserte tilliten står potensielt i motsetning til hvordan Ulrich skriver om HR-rollen på en måte som kan grense til manipulasjon. Som vi så på i teorikapitlet skal HR-profesjonelle etter innført HR transformasjon oppmuntre til institusjonell endring ved å overvåke og tilpasse kulturen slik at den er tilpasset ytre forhold (Ulrich et al., 2012). HR-rollen som overvåker og aktivist antar jeg kan gi utfordringer i møtet med en norsk arbeidslivskontekst. ”I følge ADDS lederundersøkelser oppgir 80% av norske ledere at de har medarbeidere som har bedre kompetanse enn dem selv” (Colbjørnsen et. al 2001 i Strand, 2007:503). Å skulle anta at HR skal inneha en rolle der de påvirker andre som ”troverdige aktivister” i et arbeidsliv der linjeledere anerkjenner at medarbeiderne deres har bedre kompetanse enn dem selv kan oppleves som problematisk.

Jeg stiller meg også undrende til *hvordan* Ulrich og kollegene mener at man skal overvåke og føre tilsyn med kompetansene i organisasjonen. I et arbeidsliv preget av så lav maktavstand, en sterk likhetskultur og høy tillit vil jeg anta at ansatte ute på arbeidsplasser vil kunne ha problemer med å bli ”overvåket”, og ikke oppleve at de får nettopp tillit og et relativt stort handlingsrom selv. Dette må selvsagt ses i sammenheng med den høye kompetansen som preger de fleste sektorer i Norge, og medbestemmelsen de er vant med. Folk med et høyt kompetansenivå antar jeg at krever en annen type oppfølging for å sikre utvikling enn overvåkning og å føre tilsyn.

I rollen som troverdige aktivister har vi sett at Ulrich og kollegene skriver om hvordan HR skal lære å påvirke andre gjennom sterkt påvirkende kommunikasjon. Kontrollperspektivet i HR transformasjon er her fremtredende. Dette står også potensielt i motsetning til den sterke tilliten og samarbeidet som er typisk for norsk arbeidsliv. De situasjonene der Ulrich og kollegene kanskje ville foreslå å løse en utfordring gjennom å

bruke HR som påvirkningskraft og til å overtale av ansatte, vil en sannsynligvis heller i en norsk arbeidslivstradisjon løse utfordringer gjennom dialog og kompromisser på en mer aktiv måte ved å involvere tillitsvalgte eller ansatte. Dette henger igjen sammen med elementene vi har sett er typiske for den norske feminine kulturelle orienteringen, og ikke minst hvordan demokrati i arbeidslivet er et viktig ideal og en målsetting i Norge. Den norske feminine dimensjonen og opptattheten av det relasjonelle, samt den lave maktavstanden viser seg her i den direkte medvirkningen en stor andel norske ansatte har på arbeidsplassen.

Den norske likhetskulturen, lave maktavstanden og det høye kompetansenivået hos norske ansatte vil kunne by på problemer også i HR-kompetansen som ”endringsagenter”, der HR-profesjonelle skal få endring til å skje på både på individ- og institusjonsnivå. HR skal etter endt HR transformasjon fungere i en rolle der de skal hjelpe ansatte med å lære og beholde nye atferder (Ulrich et al., 2012). I denne forbindelse skriver også Ulrich om hvordan HR-profesjonelle skal initiere endring, overkomme motstand mot forandring, engasjere nøkkelpersoner i endringsprosessen og formulere beslutninger om å starte endringen. I omorganiseringen av HR-arbeidet som HR transformasjon står for, er det tilsynelatende ikke gjort rom for medvirkning og samarbeid med tillitsvalgte og ansatte i omorganiseringsprosessen av HR-arbeidet. Ingen steder her tas det hensyn til demokratiske prosesser som kjennetegner endringsprosesser i et norsk arbeidsliv. I endringsprosesser har det vært sterk tradisjon for å involvere tillitsvalgte for å sikre ansatterepresentasjon i Norge (Claussen, 2009:235) . I Norge må ledelsen og HR-funksjonen samarbeide med fagforening - der dette finnes - for å sikre involvering og medvirkning i endringsprosessene. Jeg tror derfor at en ukritisk adopsjon av denne HR-kompetansen vil kunne by på relativt store utfordringer i endringsarbeid der HR-folk følger Ulrich og kollegene sin oppskrift, og unngår en bedriftsdemokratitankegang. Det ligger med andre ord noen ganske sterke føringer på hva som er mulig å implementere med referanse til partssamarbeidet. Det norske samarbeidet ser ut til å gjøre det vanskelig å gjennomføre HR transformasjon i Norge. Med tanke på at det amerikanske arbeidslivet synes å være preget av en ganske annen tradisjon for samarbeid i arbeidslivet, er det ikke overraskende at en slik ulikhet kommer til syne her.

De potensielle størrelsesforskjellene mellom norske og amerikanske bedrifter er også viktige å ta hensyn til. En stor del av HR transformasjonskonseptet handler om tredelingen av HR-funksjonen i et servicesenter, et ekspertsenter og lokale HR forretningspartnere ute i linjen. Norge har mange små og mellomstore bedrifter (Kunnskapsdepartementet, 2013). Det gir i større grad mening å skulle implementere en HR-transformasjon-organisering av HR-arbeidet i de veldig store norske bedriftene, som Telenor

og Statoil. Likevel er de fleste norske bedrifter ikke på et slikt størrelsesnivå. Kun 1 av 20 virksomheter hadde 20 eller flere ansatte ved årsskiftet 2013/2014 (SSB, 2014). For de fleste norske bedrifter vil det dermed være logisk å anta at de ikke har en HR-avdeling i det hele tatt. Det at konseptet er utviklet i en annen og større økonomi enn den norske, og at størrelser knyttet til antall ansatte er ulikt fra Norge (Levin et al., 2012:200), svekker muligheten av en omorganisering av HR-funksjonen i tråd med HR transformasjonsperspektivet i en norsk kontekst.

Det er med andre ord spesielt samarbeidstradisjonen med fagforeningers sterke posisjon som fremstår som så ulik fra amerikansk arbeidsliv at det kan tenkes å skape utfordringer i en tenkt implementering av HR transformasjon. Samarbeidstradisjonen gir utfordringer for HR-kompetansene endringsleder, troverdig aktivist og kapabilitetsbygger slik Ulrich og kollegene omtaler dem. De konkrete størrelsene på norske bedrifter svekker også HR transformasjons mulighet i en norsk kontekst, fordi det vil være ganske få norske bedrifter med store nok HR-avdelinger til at det gir mening å oppstykke dem i en tredeling.

Falkum, Hagen og Trygstad (2009) peker på at det er paradoksalt at vi i all hovedsak henter organisasjonsmodeller og ledelseskonsepter fra USA, som har svake tradisjoner for demokrati i arbeidslivet. Vi havner i en situasjon der ingen av de moderne konseptene, da for eksempel HR transformasjon, kan tas i bruk direkte i en norsk kontekst, ettersom de ikke tar hensyn til rollen til tillitsvalgte, fagforeninger og andre samarbeidsorganer. Med andre ord må konseptene omtrent alltid tilpasses slik at de vil passe inn med betingelsene i norsk arbeidsliv, og da særlig de demokratiske ordningene (Falkum, Hagen, & Trygstad, 2009:123). Imidlertid er det jo en god del uorganiserte bedrifter i Norge. Det kan tenkes at konseptet har en større sjanse for å være vellykket i disse. I det neste delkapitlet skal vi se nærmere på hvordan betingelsene i form av norsk lovgivning påvirker problematikken knyttet til HR transformasjon.

5.4 Norsk regel- og avtaleverk setter rammer for utførelsen av norsk HR

Som jeg var inne på i innledningen til analysekapitlet, er det viktig å ha en bevissthet rundt at det er et omfattende og ambisiøst prosjekt å skulle si noe om så store og abstrakte fenomener som det den norske arbeidslivsmodellen kan representere. Derfor ønsker jeg her å forsøke å gå mer konkret til verks gjennom å undersøke det norske lovverket på arbeidsrettområdet. Lovverket konkretiserer arbeidslivsordningene og gir tydelige rettigheter, plikter og begrensninger for hvordan arbeidsrettslige forhold skal utspille seg i Norge. Av plasshensyn må jeg begrense meg til kun å ta for meg et par trekk som kan være med å illustrere utfordringer med tanke på HR transformasjon. Den norske arbeidsretten påvirker utførelsen av HR i norske virksomheter. I dette delkapitlet vil jeg altså se på differansen mellom den type HR Ulrich og kollegene mener man skal benytte, versus den rollen HR faktisk kan spille i en norsk arbeidslivskontekst dersom en tar hensyn til norsk arbeidsrett. Føringer som kommer til syne i dette delkapitlet er derfor sterke. Dette analysenivået er hensiktsmessig ettersom jeg antar at et tenkt møte med praksis kan tydeliggjøre potensielle utfordringer med HR transformasjon.

For å si noe om hvilke trekk ved den norske arbeidsretten som kan påvirke hvordan HR transformasjon vil treffe den norske arbeidslivskonteksten, vil jeg først se på noen relevante bestemmelser som påvirker rammene for HR-arbeid. I analysen frem til nå har det kommet indikasjoner på at det kan være utfordrende å skulle implementere HR transformasjon i Norge med tanke på den norske samarbeidstradisjonen. Jeg ønsker derfor å se nærmere på hva det konkrete lovverket sier om samarbeid og medvirkning på arbeidsplassen. Deretter vil jeg se på det norske stillingsvernet relativt til det amerikanske. Dette er relevant ettersom Ulrich argumenterer for at også HR-medarbeiderne skal transformeres, og at de transaksjonelle arbeidsoppgavene skal outsources. Avslutningsvis vil jeg samle trådene i delkapitlet og returnere til kritikken som er blitt rettet mot amerikanisering av HR-funksjonen.

5.4.1 Lovverk som påvirker HR-området: samarbeid og medvirkning

Generelt i Norge gir Arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen arbeidstakere rett og plikt til medvirkning i saker som angår deres arbeidssituasjon (Arbeidsmiljøloven 2-3, 2005, Hovedavtalen 9-1, 2009). I forrige delkapittel så vi hvordan denne medvirkningen forsterker

den norske samarbeidskulturen. I en medvirkningsprosess har aktørene makt og myndighet til å kunne være med å påvirke sine arbeidsbetingelser. Dette kan forstås som en forskyvning av makt nedover i hierarkiet – med andre ord en desentralisering av makt. Denne medvirkningen bidrar til å øke de ansattes ansvars- og myndighetsområde, øke indre motivasjon og skape muligheter for læring og personlig vekst (Gustavsen, 2007:651).

Arbeidsmiljøloven (AML) er preget av troen på at det er mulig å skape et arbeidsmiljø ut fra hva arbeidstakerne har behov for (Bjørnson, 1993:259). Spesielt er dette tydelig i formålsparagrafen og paragraf 4 som omhandler det psykososiale arbeidsmiljøet.

§ 1-1, formålsparagrafen, stadfester at lovens formål er d) ”å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomheten selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet” (Arbeidsmiljøloven, 2012). Under bokstav d understrekes det dermed at en ikke kan nå lovens målsetting uten aktiv medvirkning fra dem det gjelder, og videre at eventuelle problemer skal kunne løses på den respektive arbeidsplass i samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene og det offentlige. Partene i den enkelte virksomheten har plikt til å arbeide for et arbeidsmiljø som er i samsvar med loven (Arbeidsmiljøloven, 2012).

Det er spesifisert krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling i lovens § 4-2. Her vurderer jeg det dithen at omtrent samtlige bestemmelser kan være relevante å sette opp mot elementer i HR transformasjonskonseptet. I § 4-2 (1) heter det at ”arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke i utformingen av dem.” I § 4-2 (2) heter det i a) at ”i utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling i sitt arbeid”. I c) heter det at ”det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar”. I d) lyder bestemmelsen ”arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver”. I e) heter det at ”det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon”. I § 4-2 (3) heter det at ”under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø”.

I kommentarer til arbeidsmiljøloven skriver Børre Pettersen og Atle Sønsteli Johansen (2012)¹ om at bestemmelsene tydelig peker på at arbeidstakere og deres tillitsvalgte skal inkluderes i utformingen av styrings- og planleggingssystemer. For at dette skal være mulig må arbeidstakerorganisasjonene trekkes aktivt inn i arbeidet slik at arbeidstakernes egne erfaringer kommer frem. Tillitsvalgtbegrepet skal her forstås i bred forstand og kan også omfatte verneombud og representanter for uorganiserte arbeidstakere (Arbeidsmiljøloven, 2012:72). Verneombudene har en naturlig plass i alle anliggender som kommer innenfor arbeidsmiljøets område. § 4-2 a)-e) har bestemmelser som er viktige elementer i utviklingen av et godt psykososialt arbeidsmiljø. I de tilfeller der organisering og tilrettelegging skal drøftes, skal de ansattes representanter være aktive medspillere som ledelsen inkluderer. Hovedavtalene har også viktige bestemmelser om dette.

I henhold til § 4-2 (3) kommenterer Pettersen og Sønsteli Johansen at det blir presisert at faktorer som informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling særlig er viktige i forbindelse med omstillingsprosesser (Arbeidsmiljøloven, 2012:73). En omstilling er en fellesbetegnelse på prosesser som kan endre strategier, arbeidsoppgaver eller organisasjonsstruktur (Fougner et al., 2011:20). Annet kompetansebehov og sammensetning av personale kan være en konsekvens av en omstillingsprosess.

Jeg vil argumentere for at kapittel 6 om verneombudsordningen og kapittel 7 om arbeidsmiljøutvalg (AMU) i Arbeidsmiljøloven også er relevante å sette opp mot innholdet i HR transformasjon.

Verneombud skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. § 6-2 (4) fastslår at ”verneombudet skal tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet innenfor ombudets verneområde, herunder etablering, utøvelse og vedlikehold av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid”.

Arbeidsmiljøutvalg skal opprettes i bedrifter der det er mer enn 50 ansatte. I virksomheter med mellom 20 og 50 ansatte skal arbeidsmiljøutvalg opprettes når en av partene ved virksomheten ber om det. Utvalget skal ”virke for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten. Det skal delta i planlegging av verne- og miljøarbeid og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakeres sikkerhet, helse og velferd”, jmfør § 7-2 (1) i AML. Utvalget skal behandle planer som kan få vesentlig betydning for arbeidsmiljøet. Uttrykket omfatter planer i forbindelse med generell omstilling (Fougner et al., 2011:69). Det

¹ Pettersen og Sønsteli Johansen har til vanlig sitt arbeid i juridisk avdeling i LO (Gyldendal, 2014), og dette kan prege deres kommentarer.

er viktig å huske på at loven ikke bare omhandler det fysiske arbeidsmiljøet, men også det psykososiale. Arbeidsmiljøutvalget skal få adgang til å drøfte arbeidsmiljøspørsmål for å sikre en grundig og solid saksbehandling (Fougner et al., 2011:69). Tariffavtalene vil i tillegg ha bestemmelser som pålegger arbeidsgiver å informere og drøfte mulige omorganiseringer med tillitsvalgte.

Felles for alle disse bestemmelsene er begreper som medvirkning og samarbeid. Verneombudsordningen og arbeidsmiljøutvalg er samarbeidsorganer som er lovfestede. I tillegg har arbeidstakere og deres representanter rett og plikt til medvirkning. HR kan ikke omgå disse formene for ”autentisk involvering”, slik Claussen refererer til det (Claussen, 2009:235). I rollene, eller med kompetansene som, ”endringsagenter” og ”troverdige aktivister” slik Ulrich og kollegene skriver om det, er det ikke gjort rom for noen av disse samarbeidsorganene. Alle disse elementene i den norske lovgivningen er ordninger som bidrar til samarbeid mellom ledelse og ansatte. Vil det være aktuelle endringer som påvirker arbeidsmiljøforhold, skal AMU og verneombud kobles inn i drøftelser. Her kan ikke HR fungere som eneste ledelse og overstyre ansattrepresentasjonen, men partene må fungere i et samspill. I det følgende skal vi se nærmere på hvordan lovverket utfordrer elementer i HR transformasjon.

5.4.2 Den lovfestede medvirkningen

Den norske og svenske arbeidsretten setter tydeligere og mer omfattende krav til medvirkning enn lover og forskrifter i noe annet land (Levin et al., 2012:95). Lovtekstene vi har sett på over underbygger bildet av at norsk arbeidsliv er preget av medvirkning ikke bare gjennom representanter, men også gjennom at den ordinære arbeidstaker selv deltar i forbedringsprosesser i den enkelte virksomhet. Det er *forankringen* av medvirkningen som skiller praksisene fra andre land. Det norske lov- og avtaleverket skaper et legalisert grunnlag for direkte medvirkning som praksis (Levin et al., 2012:96).

I teorikapitlet så vi hvordan det hovedsakelig var tre elementer som skulle transformeres; 1) endre HR-praksiser så de er på linje med strategi og leverer resultater, 2) endre organisering av HR-avdelinger med tanke på struktur og teknologi, og 3) endre eller oppgradere de HR-profesjonelle så de har riktig kunnskap og ferdigheter (Ulrich, 2009). Videre argumenterer Ulrich og kollegene for at nye HR-kompetanser er nødvendige og bør være et produkt av HR transformasjon.

Jeg tolker det dithen at tre av Ulrichs og kollegenes seks HR-kompetanser kan se ut til å stå i motsetning til den norske lovfestede medvirkningen og arbeidstakerinnflytelsen. I det følgende vil jeg derfor de på denne medvirkningen i tilknytning til disse HR-kompetansene.

- **Troverdig aktivist**

Som en aktivist lærer HR-profesjonelle hvordan de skal påvirke andre på en positiv måte gjennom tydelig, konsistent og sterkt påvirkende kommunikasjon. Noen har kalt dette ”HR with an attitude” (Ulrich et al., 2009; Ulrich et al., 2012). Denne påvirkningen har vi sett at står i kontrast til den norske tradisjonen for både samarbeid, tillit og respekt. Videre kan vi nå se til hvordan lovgivningen vektlegger at arbeidstaker skal ha mulighet til selvbestemmelse og innflytelse. At HR skal fungere i en aktivistrolle som forsøker å påvirke andre arbeidstakere ute i organisasjonen til å utføre arbeidsoppgaver på visse måter, vil krasje med arbeidstakernes rett til selvbestemmelse og medvirkning i saker som har med deres arbeidssituasjon å gjøre.

- **Kapasitetsbygger**

Organisasjonen er ifølge Ulrich og kolleger ikke en struktur eller prosess, men et distinkt sett av evner. HR-profesjonelle bør være i stand til å overvåke og investere i dannelsen av disse organisasjonsmessige evnene. De bør også fasilitere tilsyn med evnene i organisasjonen, og forstå hvordan det er nyttig å investere i dem (Ulrich et al., 2012). Relatert til disse kompetansene er det relevant å se til hvordan arbeidsmiljøloven skal sikre et forsvarlig og godt psykososialt arbeidsmiljø. Når det brukes begreper som ”overvåke” og ”fasilitere tilsyn” er det relevant å sette dette opp mot hvordan AML har bestemmelser som skal ivareta arbeidstakeres helse og velferd. Hvor godt vil det være for det psykososiale arbeidsmiljøet å føle seg overvåket? En slik terminologi tilknyttet HR-rollen mener jeg dermed at ikke passer godt eller er egnet til en norsk kontekst. Også under denne kompetansen er det nyttig å se til at arbeidsretten gir arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar. HR-rollen skal ikke – og kan ikke - ensidig påvirke og forme arbeidstakernes evner, de skal selv ha mulighet til å være med å påvirke sitt arbeidsinnhold og sin utvikling, ifølge lovverket.

- **Endringsleder**

I rollen som endringsledere skal HR-profesjonelle støtte at endring skjer på institusjonelt, tiltaks- og individuelt nivå. Dette kan HR-profesjonelle få til ved å spille to viktige roller. Først skal de HR-profesjonelle initiere endring gjennom å bygge opp en sak for hvorfor endringen er viktig, for så å overkomme motstand mot forandringen og engasjere nøkkelpersoner i endringsprosessen. Videre skal de opprettholde endringen ved å institusjonalisere den. På denne måten skal vellykkede HR-profesjonelle fasilitere endring gjennom å sørge for at endring skjer gjennom hele organisasjonen (Ulrich et al., 2009). HR-funksjonen får altså ansvar for å institusjonalisere endringen. Å skulle institusjonalisere en endring fremstår med en slik forståelse som et særdeles krevende arbeid for HR-ansatte å ha ansvar for. Ikke minst gir det dårlig mening å skulle institusjonalisere en endring og skape en dyp forankring uten å ha aktiv medvirkning fra arbeidstakersiden. Men her er det ikke bare ansattperspektivet som mangler, men også ledelsesperspektivet. Hvor er ledernes rolle i endringen, og hvordan skal samspillet mellom ledelse og HR være? I en slik fremstilling av HR som endringsledere, ser de formelle lederne ute linjen sitt ansvar i endringsarbeid ut til å bli forsøkt erstattet.

Norsk lovgivning er tydelig på at arbeidsgiver og arbeidstaker skal samarbeide om å utvikle arbeidsmiljøet. Her vil også utvikling av endringsarbeid være en del av arbeidsmiljøet. Videre sier AML konkret at arbeidstaker og tillitsvalgte skal inkluderes i utforming av planleggings- og styringssystemer. Ofte vil planleggingssystemer være en del av veien mot endring, og HR-funksjonen kan i en norsk kontekst ikke fungere alene som endringsledere uten samspill med arbeidstakere og tillitsvalgte. I en norsk kontekst vil det være naturlig at HR samarbeider med både tillitsvalgte og ledelse i en rolle som støttespiller i prosesser knyttet til endringer på arbeidsplassen, både eventuelle omstillinger, nedbemanninger og personalsaker. I tillegg har vi sett hvordan verneombud og AMU skal følge nøye med i utviklingen av spørsmål som omhandler ansattes helse og velferd. Endringer og omstillinger på arbeidsplassen vil vanligvis påvirke arbeidstakeres arbeidshverdag, og vil kunne ha konsekvenser for hvor godt de har det i sin arbeidssituasjon. Disse organene skal derfor inkluderes.

De utfordringer HR vi har sett på over illustrerer hvordan forandringsmodellen vil ha effekt for de som blir påvirket av HR-funksjonens ”nye arbeidsoppgaver”. De tre HR-kompetansene

som er blitt problematisert ovenfor er de samme kompetansene som vi i foregående delkapitler har sett at kan være problematiske for HR i en norsk kulturell kontekst generelt, samt mer spesifikt med tanke på arbeidslivsordningene. Avtaleverket pålegger partene å samarbeide, og HR-funksjonen kan ikke overta disse ansvarsområdene. Med arbeidsretten som analyseredskap ser vi fortsatt at disse tre kompetansene fremstår som lite egnet i en norsk kontekst.

Vi kan også se til hvordan den norske arbeidsretten har konsekvenser for HR-medarbeiderne selv. Tredelingen av HR-funksjonen til en shared service-organisasjon vil bety mer ensformige arbeidsoppgaver for de HR-ansatte. I tillegg skal arbeidsoppgavene fokusere på avgitte resultater og ikke på selve aktivitetene. En slik potensiell endring i perspektiv på arbeidet vil kunne ha store konsekvenser for HR-medarbeidernes arbeidshverdag. Den samme retten til medvirkning og samarbeid gjelder selvsagt også for arbeidstakere som arbeider i HR-funksjonen. En innføring av HR transformasjon må med andre ord kanskje også drøftes med de ansatte i HR-funksjonen, og de må gis mulighet til både innflytelse og faglig ansvar.

5.4.3 Norsk oppsigelsesvern relativ til det amerikanske

Vi ser at vi har en omfattende arbeidsmiljølovgivning i Norge (Barth, Bratsberg, & Raaum, 2004:638). Med utgangspunkt i en kritisk tolkning av HR transformasjon, ser det ut til at konseptet fordrer at man kan si opp og kvitte seg med ansatte på en måte som det norske stillingsvernet er for sterkt til at man kan gjøre i Norge. Dette kommer til syne i hvordan Ulrich mener at HR-medarbeiderne også må transformeres, enten ved å endre (bytte ut) eller oppgradere (kompetanseutvikling). Vi ser med andre ord på konsekvenser HR transformasjon vil ha for HR-medarbeiderne selv, og deres jobbsikkerhet.

Det norske oppsigelsesvernet er et av de sterkeste i OECD-landene (OECD, 1999). Når alle målene på stillingsvernet blir oppsummert, fremstår USA som landet med svakest vern mot oppsigelse. Enkelte argumenterer for at USA er et veldig fleksibelt arbeidsmarked (Nickell, 1997). Noe av denne fleksibiliteten ligger i hvordan de har mulighet til å rekruttere mer ukritisk enn i Norge, siden handlingsrommet for å kvitte seg med ansatte er betydelig større enn i Norge. Der Norge har ulike bestemmelser for oppsigelsestid basert på type arbeidsavtale (midlertidig eller fast stilling) og ansiennitet, har USA ingen lovbestemmelser som regulerer oppsigelsestid (OECD, 1999:97). Når det gjelder hva som anses for å være saklig grunn for oppsigelse, er også bestemmelsene ulike.

I Norge kan saklighetsnivået sies å være strengt. AML § 15-7 første ledd sier at det er forbud mot at arbeidstakeren blir sagt opp uten at det er saklig begrunnet enten i ”virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold” (Arbeidsmiljøloven, 2012). Bestemmelsen krever en individuell vurdering basert på den enkelte arbeidstakers situasjon, og en skjønsmessig avveining av virksomhetens og den ansattes behov (Fougner et al., 2011:245). Videre er det knyttet rettigheter til den som blir oppsagt, som rett til forhandlinger og søksmål, samt rett til å fortsette i stilling, jmfør § 15-11 (Arbeidsmiljøloven, 2012; Jakhelln, 2006). Ved oppsigelse som skyldes arbeidstakers forhold, er forutgående drøfting ansett for å være selvsagt (Jakhelln, 2006:419). Dersom en oppsigelse blir prøvet for domstolen, vil de legge betydelig vekt på om arbeidsgiveren har gitt spørsmålet om oppsigelse samvittighetsfull behandling (Fougner et al., 2011:249).

I USA er det, utenom offentlig sektor, generelt anledning for å avslutte et arbeidsforhold uten begrunnelse eller forklaring. Dette med mindre partene lokalt på virksomhetsnivå har lagt konkrete restriksjoner på adgang til oppsigelser (OECD, 1999:96). Imidlertid er oppsigelser basert på brudd på likebehandling knyttet til kjønn, rase og nasjonal opprinnelse å regne for å være usaklige. Det samme gjelder oppsigelser på bakgrunn av fysisk eller psykisk svekkelse dersom arbeid kunne blitt utført gjennom tilrettelegging på arbeidsplassen (OECD, 1999:100).

Vi har her sett på bestemmelsene som illustrerer hvordan Norge har sterkt stillingsvern, samt hvordan USA har svakest stillingsvern av OECD-landene. Fordi vi har sett hvor mye lavere terskelen er for å kunne si opp noen i USA, opplever jeg det som logisk å anta at Ulrich og kollegene mener at man skal bytte ut personalsammensetningen når han skriver om å ”transformere HR-profesjonelle”. Dersom man gjennomfører en HR transformasjon og ønsker å kvitte seg med noen ”utdaterte HR-medarbeidere”, er det ikke lett for arbeidsgiver å gjøre dette i Norge. Du kan ikke uten videre bytte dem ut med noen som har en sterkere forretningsforståelse og evne til sterkt påvirkende kommunikasjon. AML har bestemmelser for at dersom det skjer en endring av betydning for arbeidstakers arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for kompetanseutvikling, samt at det skal gis tilstrekkelig opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer i vedkommendes arbeidssituasjon. Det vil derfor ikke være anledning for å bytte ut de ansatte i HR-funksjonen i Norge slik det i større utstrekning vil være mulig å gjøre i USA.

5.4.4 Outsourcing og arbeidstakers stillingsvern

Ulrich argumenterer for å outsource de transaksjonelle arbeidsoppgavene som utføres i HR-funksjonen. Termen outsourcing betegner ”den situasjon at en virksomhet overlater til en selvstendig oppdragstaker å utføre arbeid som tidligere har vært utført av virksomhetens egne ansatte” (Fougner et al., 2011:159). De transaksjonelle oppgavene er administrasjon knyttet til blant annet rekruttering, stillingsendringer og oppsigelser. Gjennom outsourcing vil sannsynligheten for at HR-funksjonen vil bli mer strategisk både i tankesett og handling øke, mener Ulrich og kollegene. Sett i sammenheng med at Ulrich argumenterer for å endre eller oppgradere de HR-profesjonelle så de har ”riktig” kunnskap og ferdigheter, er det ikke vanskelig å tenke seg at outsourcingen av det transaksjonelle HR-arbeidet skal være en måte å kvitte seg med HR-medarbeidere som ikke har den rette kunnskapen for å fylle HR-kompetansene Ulrich og kollegene skisserer. I denne forbindelse er det interessant å se på arbeidstakernes stillingsvern i forbindelse med outsourcing i Norge. Hovedregelen om oppsigelse i AML § 15-7 lyder ”Arbeidstaker kan ikke sies opp uten at det er saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold.” Denne bestemmelsen gjelder også ved outsourcing (Fougner et al., 2011:160). Videre er § 15-7 andre ledd også relevant: ”Skyldes oppsigelsen driftsinnskrenkning eller rasjonaliseringstiltak, er den ikke saklig begrunnet dersom arbeidsgiver har annet passende arbeid i virksomheten å tilby arbeidstaker.” Denne bestemmelsen forteller oss at en arbeidstaker hvis oppgaver outsources ikke kan sies opp dersom det er annet passende arbeid å tilby vedkommende.

I AML § 15-7 tredje ledd begrenses arbeidsgivers adgang til oppsigelse i forbindelse med outsourcing igjen: ”En oppsigelse som skyldes at arbeidsgivers setter ut eller tar sikte på å sette ut virksomhetens drift på oppdrag ved bruk av selvstendige oppdragstakere, er ikke saklig med mindre det er nødvendig av hensyn til virksomhetens fortsatte drift”. Saklighetsnormen er her streng (Fougner et al., 2011:160).

Siktemålet med outsourcingen Ulrich foreslår er å effektivisere HR-administrasjonen. Dersom formålet med outsourcing ikke er satt i sammenheng med et ønske for ledelsen om å ”endre” personalet i HR-funksjonen og kvitte seg med folk, men faktisk bare skal være en måte å sikre at alle i HR-funksjonen kan vie all sin tid til transformativt og dermed strategisk HR-arbeidet, vil selvsagt den ovenstående argumentasjonen ikke gjelde. Så lenge det ikke er en konsekvens av outsourcingen at ansatte blir sagt opp, og at outsourcingen drøftes i tråd med bestemmelsene for drøfting og medvirkning i norsk lovgivning, vil en slik prosess ikke være problematisk. Imidlertid kan det virke som om - med referanse til at vi har sett at det

amerikanske stillingsvernet er vesentlig svakere enn det norske - at Ulrich og kollegene vil kunne benytte seg av outsourcing som en mulighet for å ”rette opp i” personalsammensetningen i HR-funksjonen.

6. Begrensninger ved oppgaven

Jeg har tatt utgangspunkt i deler av fagbevegelsens perspektiv og kritikk av strategisk HR i min oppgave. Flere av elementene i HR transformasjon har ikke blitt diskutert i oppgaven. Det er fordi elementene har vist seg ikke å presentere en utfordring i møtet med det særnorske på analysenivåene jeg har tatt for meg i oppgaven, og dermed ikke vært relevante med tanke på mitt utgangspunkt for analyse.

Rammene for oppgaven gjør at jeg i min fremstilling av flere temaer har vært nødt til å ”male med grove penselstrøk”, noe som kan ha resultert i at enkelte av fremstillingene oppleves som forenklete. Dette gjelder blant annet når det kommer til omtalen av Samarbeidsforsøkene i 5.3. Videre har jeg ikke tatt hensyn til om tenkt implementering skal være i privat eller offentlig sektor i min analyse av hvordan HR transformasjon kan komme til å treffe i en norsk kontekst. Jeg har heller ikke tatt hensyn til bedrifter som ikke er organiserte eller er underlagt kollektiv avtaledekning.

Den nordiske og den norske arbeidslivsmodellen er også to begreper som i større utstrekning kan problematiseres. Qvale er blant dem som stiller seg mer kritisk til om det finnes en spesiell nordisk eller skandinavisk modell, og hva som i så fall er spesielt med den (Qvale, 2007). Det er ifølge ham liten tvil om at norske sjefer, fagforeningsfolk og politikere er av den oppfatning at det er noe spesielt og verdifullt med den skandinaviske arbeidslivskulturen og praksisene her. Ifølge Qvale er man redd for å miste dette ”spesielle” på grunn av økt globalisering (Qvale, 2007:469-470). Gjennom sin artikkel argumenterer Qvale for at det som blir sett på som gode praksiser i Norge er veldig likt som og etterstreber de samme idealene som resten av den vestlige verden.

Qvale konkluderer med at det er arbeidslivets kontekst med sine institusjoner som er spesiell i Norge (Qvale, 2007:470). Han refererer til det som en infrastruktur som vil støtte og gi ressurser til bedriftsutvikling. Det antas at det høye nivået av offentlig velferd er en viktig forutsetning for stabilitet i samfunnet og utviklingen av tillit og samarbeid, og på denne måten også konkurransedyktighet på bedriftsnivå. Dette aspektet er nok mer gunstig enn hos andre ikke-nordiske land, skriver han (Qvale, 2007:471).

Jeg har også i liten grad hatt et kritisk blikk på elementer ved den norske samarbeidstradisjonen, og ikke problematisert i hvilken utstrekning dette samarbeidet fungerer i praksis, da spesielt mellom HR, ledelse og ansatte. Det er interessant at Dølvik peker på at det de senere årene har vært en nedgang fagorganisering i de nordiske landene (Dølvik, 2013:19). Dølvik argumenterer for at svakere organiseringsgrad kombinert med økt

ledighet og konkurranse om jobber, tilsier at organisering vil være en sentral faktor for å hindre at avtalesystemet forvitrer i deler av arbeidsmarkedet i årene fremover (Dølvik, 2013:61).

Med tanke på kulturperspektivet jeg har anlagt som et av analysenivåene i oppgaven, er det naturlig å påpeke at jeg er preget av mine egne ”kulturbriller” i analysen av både den amerikanske og norske kulturen. Min sammenligning av kulturtrekkene vil derfor kunne være preget av en grad av subjektivitet.

7. Avsluttende betraktninger

Røvik argumenterer for å ha identifisert en dreining fra og med siste halvdel av 1990-tallet der fokus går fra at HR i større grad var orientert rundt det administrative og sosiale, mot HR som strategisk funksjon (Røvik, 2007:153). I denne oppgaven har vi sett på en variant av strategisk HR, operasjonalisert gjennom HR transformasjonskonseptet. Problemstillingen for oppgaven lød: **Hvordan spres konseptet HR transformasjon, og hvordan vil det kunne treffe den norske arbeidslivsmodellen og norske HR-funksjoner?**

7.1 Gjennomgang av hovedfunn

Jeg vil i det følgende først gjøre en kortfattet gjennomgang av hovedfunnene. Deretter vil jeg returnere til fagbevegelsens kritikk av strategisk, amerikanskinfluert HR og vurdere i hvilken utstrekning funnene i oppgaven gir støtte til kritikken.

Et institusjonelt perspektiv har vist at konseptet spres på en ”smittelignende” måte, der det reiser mellom personer og organisasjoner, både innenfor og mellom felt og sektorer, samt på tvers av nasjonale landegrenser. Jeg har undersøkt hvordan tre av de store internasjonale konsultentselskapene har tatt opp konseptet i sin tilbudsportefølje. Siden vi vet at omtrent alle norske foretak med globale ambisjoner kjøper tjenester fra slike konsultentselskaper, illustrerer dette hvordan konseptet blir aktuelt i en norsk kontekst.

For å utfordre universaliseringen av HR transformasjon, har jeg i analysen brukt et overordnet kulturperspektiv som analyseverktøy. Gjennom å benytte Hofstedes kulturdimensjoner ble ulikheter mellom den amerikanske og norske profilen tydelige. Da det viste seg at HR transformasjon er forankret i den amerikanske kulturelle profilen, ble det fruktbart å undersøke hvordan norske kulturtrekk ville ha konsekvenser for hvordan HR transformasjon teoretisk sett kunne antas å lande i en norsk kulturell kontekst. De norske kulturtrekkene viste seg å stå i motsetning til flere av elementene i HR transformasjonskonseptet. Spesielt var det konkurranseperspektivet og HR-kompetanser som ”troverdige aktivister”, ”kapabilitetsbygger” som overvåker og ”endringsleder” som stod i kontrast til flere dimensjoner ved den norske kulturelle profilen. Videre stod resultatorienteringen og det manglende fokuset på relasjonelle aspekter ved arbeidsforholdet i motsetning til den norske feminine kulturdimensjonen.

Videre så vi hvordan de norske kulturtrekkene kom til syne i arbeidslivsordningene. Statistikk illustrerte at fagforeningene har en mye sterkere posisjon i Norge enn i USA.

Trepartssystemet i Norge kan være en sentral forklaring på hvorfor norsk arbeidsliv har en så sterk kultur for samarbeid. Samarbeidet er forankret på flere nivåer i Norge, og preger arbeidslivet i stor grad. I USA er det derimot hovedsakelig et topartssamarbeid der fagforeninger har en svak posisjon som stadig taper terreng, og avtaler forhandles ikke på sentralt nivå. I tillegg så vi hvordan de konkrete størrelsesforskjellene mellom amerikanske og norske bedrifter svekker gyldigheten til HR transformasjon i en norsk kontekst.

Fordi det er et ambisiøst prosjekt å skulle bruke den norske modellen som analyseverktøy, ville jeg forsøke å se på HR transformasjon fra et mer konkret nivå av analyse. Den norske samarbeidskulturen som preger arbeidslivet finner en i stor grad uttrykt i norsk arbeidsrett. I tillegg legger norsk lovning på arbeidsmiljøområdet klare føringer på hvordan HR-rollen kan utføres i en norsk kontekst. Derfor har arbeidsretten vært et nyttig analyseredskap. Felles for sentrale arbeidsrettslige bestemmelser er hvordan de peker på begreper som medvirkning og samarbeid. Arbeidstakere har rett og plikt til medvirkning, og dette styrker samarbeidstradisjonen. Vi så at disse faktorene stod i motsetning til de samme HR-kompetansene som representerte utfordringer med tanke på kulturperspektivet og trekk ved det norske arbeidslivet. Videre er det norske stillingsvernet betydelig sterkere enn det amerikanske, og det vil være atskillig vanskeligere å si opp noen i forbindelse med en HR transformasjon i Norge.

Vi ser altså at elementer ved den norske kulturelle profilen, arbeidslivsordningene og arbeidsretten gjør at HR transformasjon ikke lander uproblematisk og selvfølgelig i en norsk kontekst. De teoretiske funnene i oppgaven går i den retning at konseptet ikke kan adopteres som en ”pakke” til en norsk kontekst, men krever modifikasjoner og tilpasninger for å gi mening i det norske arbeidslivet med dets tradisjoner, lover og regler. Spesielt er det trekk ved HR-kompetansene som utkrystalliserer seg som sterkt forankret i en amerikansk kultur og tankegang, og fremstår som tydeligste motsetninger til norske arbeidslivstradisjoner. Konkurrans- og kontrollperspektivet i HR transformasjon lander heller ikke harmonisk med norsk arbeidslivs verdsett og lovverk. I konseptet er det gitt svært lite rom for samarbeid og medvirkning i måten HR skal utføres på. I en norsk arbeidslivskontekst kan man ikke omgå denne lovbestemte medbestemmelsesretten og samarbeidet mellom partene.

Avslutningsvis vil det være interessant å drøfte hovedfunnene opp mot hva en annen representant for fagbevegelsen anser for å være kritisk når norske virksomheter påvirkes av amerikanske organisasjonskonsepter.

7.2 Kritikken, konseptet og analysenivåene i samspill

I problembeskrivelsen så vi på noe av fagbevegelsens kritikk knyttet til innføringen av amerikanskinfluert HR i norske virksomheter. Vi returnerer her til dette perspektivet, nå i lys av nestleder i LO Oslo Kjersti Barsoks kritikk, publisert i Manifest tidsskrift. Med analysen vi nettopp har gått gjennom som referanseramme, kan det være interessant å adressere kritikken til Barsok, og vurdere i hvilken utstrekning den er gyldig.

Barsok mener at det teoretiske fundamentet for HR-ledelse og strategisk HR er preget av amerikansk ledelsestekning, der eierne og ledelsen legger premissene for virksomheten (Barsok, 2012). Vi ser i HR transformasjon et tydelig fokus på at HR skal levere en synlig verdi, og dermed avkastning til eierne. Det ser ikke ut til at det er gjort rom for at ordinære ansatte utenfor HR-funksjonen skal medvirke i strategiarbeid i konseptet. I en norsk kontekst vil det imidlertid være sentralt at ansatte eller ansattrepresentanter får bidra til utformingen av strategi i den grad det er et system for planlegging og vil ha betydning for de ansattes arbeidssituasjon og velferd. Utenom dette vil jeg argumentere for at det ikke er å anse for å være kritikkverdig at man ønsker å ha en strategi for HR-arbeid som har sammenheng med overordnet forretningsstrategi.

Videre peker Barsok på at hun opplever det som at fagforeningene ikke er en del av denne HR-filosofien, at medbestemmelse er et ikke-begrep og at ledelsen skal styre alene. Hun er redd for at de tillitsvalgte kun blir en del av såkalte ”skinnprosesser”, der muligheter for reell medbestemmelse er innskrenket (Barsok, 2012). Denne kritikken har oppgavens analyse gitt noe støtte til. Det er ikke gitt rom for medvirkning og de samarbeidsprosesser som nødvendigvis må være tilstede i endringsprosesser, eller til spørsmål som angår arbeidstakeres arbeidssituasjon og velferd i norsk arbeidsliv.

For Barsok fremstår det slik at HR-filosofien bygger på en illusjon om at arbeidstakere og bedriftene kun har samme interesser. I et slikt perspektiv blir interessemotsetningene mellom partene borte, og som en konsekvens av at det tilsynelatende ikke er noen interessekamp, mister fagforeningene sin rolle (Barsok, 2012). I analysen har vi sett hvordan norsk medbestemmelse sikres gjennom både lovgivning og hovedavtaler. Som jeg allerede har vært inne på, tolker jeg HR transformasjon dithen at det ikke er gitt rom for å ivareta arbeidstakeres interesser. Det ser ikke ut til at fagforeninger har en rolle i endringsarbeidet. Det ser ut til å være en økonomisk begrunnet forandringsmodell som tilsynelatende er laget for å maksimere verdiskapende aktiviteter og kontinuerlig senke kostnader (Boglund et al., 2013). Det er resultater, og ikke arbeidsprosesser, som står i

sentrum. Imidlertid kan det tenkes at det vil oppleves som mer tilfredsstillende og positivt å arbeide i en HR-funksjon som er spesialisert og der en ser tydelige verdiskapende resultater av sitt arbeid. På den annen side er det gitt så lite rom for relasjonelle aspekter ved det å være arbeidstaker, som sett i sammenheng med en tilsynelatende totalt manglende medvirkning vil kunne oppleves som så vanskelig at arbeidsgleden forsvinner. Enda viktigere er det med den norske forståelsen for interessemotsetningene mellom partene i arbeidslivet, og at det lov- og avtalefestede samarbeidet skal løse de utfordringer som oppstår som en konsekvens av dette. At transformasjonskonseptet ikke tar hensyn til dette, vil antakelig være kritisk i møtet med norsk arbeidsliv.

Ordningen med tillitsvalgte er ifølge Barsok ment å fungere slik at ledelsen vet hvem de skal forholde seg til som ansattrepresentant, samtidig som de ansatte skal slippe å sitte alene i forhandling med ledere og personalkonsulenter/HR. Tillitsvalgte bidrar til en demokratisering av arbeidslivet gjennom at arbeidstakere får velge sine representanter, som igjen får et særskilt vern. Dette bidrar til å utjevne maktbalansen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Barsok, 2012). I HR transformasjon kommer kontrollperspektivet til syne med tanke på rollene der HR skal fungere som overvåkere og endringsledere. Spesielt har det vært disse elementene jeg argumenterer for at står i strid med den norske tradisjonen for bedriftsdemokrati. Med tanke på at det ikke er gjort rom for tillitsvalgtes rolle i HR transformasjon, vil jeg argumentere for at det finnes støtte til en slik kritikk av strategisk HR slik det er blitt belyst i denne oppgaven.

Ikke overraskende viser Barsok til undersøkelser utført av De Facto, og funnene er i samsvar med de vi så på i teorikapitlet tidligere i oppgaven. Kritikken av undersøkelsene fra arbeidsgiversiden er derfor også gyldig, og vi må huske at disse undersøkelsene ikke har fremkommet med et representativt utvalg, men kun er et resultat blant ledere som er organiserte. Barsok konkluderer med at HR-systemet er ”fagforeningsfiendtlig” gjennom at det er en filosofi der fagforeningene ikke har noen plass. Slik Barsok fremstiller det er hun kritisk til både HR Norge og det at HR-tankegangen erstatter de tidligere personalavdelingene. Jeg finner det interessant at hun mener at:

Lederen i HR Norge har uttalt at sterke fagforeninger kan være i konflikt med arbeidstakernes posisjon, da fagforeningene tar ut medbestemmelsen på vegne av de ansatte og dermed hindrer de i å gjøre det selv. Videre understreker han (Even Bolstad, leder av HR Norge, egen presisering) at ansatte skal ”involveres”, fremfor å ta ut medbestemmelse. Dette bryter med partenes felles intensjoner i Hovedavtalen i staten hvor det er enighet om at medbestemmelsen best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgt. (Barsok, 2012).

For det første bør en så kritisk uttalelse ha en referanse til hvor og når hun mener at Bolstad har uttalt noe slikt. Men sett bort fra hvor Barsok mener hun har hentet denne uttalelsen fra, ser vi med HR transformasjon at det ikke er gitt rom for fagforeninger. Med tanke på hvor ulike posisjoner fagforeninger har i USA og Norge, er det ikke overraskende at fagforeninger ikke har fått en stor plass i konseptet. Imidlertid er det interessant at Ulrich så vidt nevner fagforeninger i sammenheng med konseptet. Han mener at fagforeninger er en del av forretningskonteksten HR transformasjon skal bidra til at virksomheten responderer bedre på (Ulrich, 2009). I det jeg har sett er de altså ikke totalt utelatt. Fagforeninger blir med andre ord ansett for å være en av aktørene rundt som gir en begrunnelse for *hvorfor* man skal implementere HR transformasjon. Imidlertid er det med tanke på ulikhetene mellom fagforeningers posisjon i det amerikanske og norske arbeidsmarkedet ikke overraskende at fremgangsmåten i hvordan dette gjøres ser ut til å bli skjev i en norsk kontekst. Når fagforeningene har en så mye sterkere posisjon i norsk arbeidsliv, krever det også at de har en større plass i konsepter som HR transformasjon.

Videre mener Barsok at forholdet mellom den ansatte og ledelsen er et annet i et "HR-regime", der lederens primære oppgave er å skape oppslutning rundt bestemte mål. Kritikken går ut på at overgangen fra personalavdeling til HR kan gjøre at man går fra personalpolitikk til en ledelsesmetode der det kun er ledernes og eiernes mål som teller. Dette kan vi kanskje se igjen i HR transformasjons omtrent overtydelige resultatorientering: en skal ikke fokusere på prosessen, men på resultatet som utkommer fra den. I tillegg kan vi se det igjen i kompetansen som "endringsleder". Likevel kan det være nyttig å nettopp huske på at selve verdi- og resultatorienteringen gjelder like mye for dem som jobber i selve HR-funksjonen, som dem som påvirkes av HR-funksjonens arbeid (for eksempel ved medarbeidersamtaler og oppfølging). De amerikanske ideene "rammer" også selve HR-funksjonen, for å si det med De Facto- eller LO-språk.

Barsok peker også på den amerikanske orienteringen HR Norge preges av, gjennom sitt samarbeid med blant annet RBL Group. Hun har sett, som jeg også har, at HR Norge er en pådriver for etableringen av en mer amerikansk-inspirert ledelsesform i Norge. HR Norge er en sentral enkeltaktør i Norge som sprer trender. Med tanke på at HR Norge er en fusjon av SPO og NIPA, er det ikke overraskende at det rettes kritikk mot at de følger perspektiver på personalledelse som er tydelig amerikanskinfluerte. HR Norge har på sin side argumentert for at dette blir en konsekvens av at de er en medlemsorganisasjon, og skal tjene medlemmenes interesser gjennom å formidler trender i HR-feltet (Berg, 2004:83). HR-transformasjonskonseptet blir slik jeg ser det én av disse trendene. Sett sammen med

historikken bak HR Norge er det ikke overraskende at medlemsorganisasjonen fra et fagforeningsperspektiv fremstår som ganske ukritiske til amerikanske ideer.

Vi kan se igjen elementer fra nyrasjonalisme i hvordan HR transformasjon antar at organisasjoner er styrbare og at den formelle strukturen er et viktig instrument i dette. Vi ser det også i hvordan HR skal overvåke og måle for å se om aktivitetene gir de forventede resultatene. Når Barsok her peker på et "HR-regime" som kilde til konflikt peker hun da egentlig på en større ideologi i samtiden som påvirker hvilke organisasjonsideer som blir dominerende. Røvik (2007) skriver også om en endring fra ledelse til styring, og det fremstår som om styring er gjeldende i HR transformasjon. Vi kan godt kritisere at det er ensporet og dårlig styring (og ikke ledelse) med en slik orientering på arbeidsplassen, både for ansatte i selve HR-funksjonen og for de som påvirkes utenfor, men da er det viktig å ha en bevissthet rundt at det er en ideologi som – til tross for at den sannsynligvis er amerikanskinfluert – er tilstede på tvers av kulturer og landegrenser, i et norsk arbeidsliv. Dette er i et ideologiperspektiv en større utfordring, og ikke en del av denne oppgaven. Imidlertid kan det på bakgrunn av analyseperspektivene som er anlagt i denne oppgaven pekes på at samarbeid og medvirkning er sterke rettigheter og plikter i norsk arbeidsliv og ser ut til å mangle i HR transformasjon.

Barsok konkluderer med at det ligger en grunnleggende mistillit i å ikke ønske å involvere ansatte i viktige prosesser i virksomhetene, og at ovenfra og ned-styring står i motsetning til norsk ledelse og styring. Hun er redd for at den samarbeidsbaserte bedriftskulturen skal forvitne (Barsok, 2012). Mine refleksjoner dreier seg om at resultatorienteringen og prestasjonskulturen som vi ser i HR transformasjonskonseptet ikke nødvendigvis er målsettinger som er i strid med norsk kultur, arbeidslivsorganisering og arbeidsrett. Imidlertid er det det at resultatene ser ut til å skulle fremkomme uten antydninger til medvirkning, involvering og dialog som blir problematisk, og som representerer brudd med tradisjonene og lovverket i en norsk arbeidslivskontekst. Med andre ord er oppskriften for å nå målsettingene ikke i overensstemmelse ved flere sentrale trekk ved alle tre analysenivåene.

Jeg ønsker også å se på en potensiell utfordring med tanke på forankringen vi har sett at HR transformasjon har i hard HRM. Denne tankegangen kan gjøre at man glemmer HR-arbeidets andre dimensjoner, spesielt da den humanistiske og demokratiske (Boglund et al., 2013:44). Dette vil jeg argumentere for at analysen illustrerer relativt tydelig med tanke på HR transformasjon. Disse andre dimensjonene, som da ikke ser ut til å bli vektlagt, vil potensielt fortsette å påvirke HR-feltet gjennom menneskene som arbeider der, men bli

hengende bakpå og skape problemer gjennom at dimensjonene står i såpass sterk motsetning til den dominerende tankegangen som har sin forankring i hard HRM. Vi kan med dette konkludere med at det ikke er en ukomplisert eller enkel prosess å skulle adoptere et amerikansk organisasjonskonsept som HR transformasjon til en norsk kontekst, da det så tydelig reflekterer trekk ved både kulturen, arbeidslivsordningene og arbeidsretten i USA. Etter å ha gjort en teoretisk analyse av HR transformasjon ser det ut til at flere av disse trekkene er så ulike de norske at de vil kunne presentere store utfordringer.

En videreutvikling av denne teoretiske masteroppgaven kunne vært en empirisk undersøkelse av samme tema. Vi vet jo at de gjør HR transformasjon i norske bedrifter. Det kunne være interessant å undersøke hvilke tilpasninger man må gjøre for at det skal fungere, eller om konseptet kun fungerer som ”pynt” på organisasjonskartet.

7. Litteraturliste

Hovedavtalen LO/NHO 2010-2013.

http://www.lo.no/Documents/Lonn_tariff/hovedavtalene/Hovedavtalen_LO-NHO_2009-2013.pdf

Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008). Objektiviserende hermeneutik. In M. Alvesson & K. Sköldbberg (Eds.), *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi og kvalitativ metod* (pp. 215-237). Danmark: Studentlitteratur.

Arbeidsmiljøloven. (2012). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (4. utgave ed.). Oslo: Gyldendal Arbeidsliv.

Arbeidsmiljøsentret. (2011). "Ansattes rettigheter svekkes".

<http://www.arbeidsmiljo.no/xp/pub/hoved/tidsskrift/temaer/arbeidsmiljo/570487>

Bang, H. (1995). Hvordan er organisasjonskultur blitt definert? In H. Bang (Ed.), *Organisasjonskultur* (pp. 20-27). Otta: TANO.

Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative science quarterly*, 37(3), 363-399.

Barsok, K. (2012). Harmoni med HR? <http://www.manifesttidsskrift.no/harmoni-med-hr/>

Barth, E., Bratsberg, B., & Raaum, O. (2004). Mulighetenes land? Inntektsprofiler for innvandrere til Norge og USA. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 45(4), 637-658.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.

Berg, B. M. (2004). *"Ledelse av mennesker - SPO, NIPA og HR Norge som arenaer for personalledelse"*. (Masteroppgave), Universitetet i Oslo, Universitetet i Oslo.

Berglund, J. (2002). *"De otillräckliga: En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status"*. (Doktorgradsavhandling), Handelshögskolan i Stockholm, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:221414/FULLTEXT01.pdf>

Bjørnson, Ø. (1993). *Arbeidsmiljøloven - noen perspektiver 100 år for bedre arbeidsmiljø*. Gjøvik: Tiden Norsk Forlag.

- Block, R. N. (2006). "Industrial Relations in the United States and Canada". In M. J. Morley, P. Gunnigle & D. G. Collins (Eds.), *Global Industrial Relations* (pp. 25-52). London: Routledge.
- Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2013). *HR transformation på svenska - Om organisering av HR-arbete*. Elanders, Poland: Studentlitteratur.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brewer, M. B., & Chen, Y. R. (2007). Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological review*, 114(1), 133-151.
- Byrkjeflot, H. (2001). "The Nordic Model of Democracy and Management". In H. Byrkjeflot, C. Myrvang & F. Sejersted (Eds.), *The Democratic Challenge to Capitalism* (pp. 19-50). Bergen: Fagbokforlaget.
- Claussen, T. (2009). What's Special About the Nordic Countries? On Flexibility, Globalization and Working Life. In E. Skorstad & H. Ramsdal (Eds.), *Flexible Organizations and the New Working Life* (pp. 233-256). Surrey: Ashgate.
- Collings, D. G., & Wood, J. (2009). Human resource management: A critical approach. In D. G. Collings & J. Wood (Eds.), *Human Resource Management: A critical approach*. London: Routledge.
- Deloitte. (2014). HR Transformation - Consulting offerings. from http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/consulting/human-capital/hr-transformation/index.htm?id=us_furl_cons_general_hrtrans_061813
- Dølvik, J. E. (2007). The Nordic regimes of labour market governance: From crisis til success-story? Oslo: FAFO.
- Dølvik, J. E. (2013). Grunnpilarene i de nordiske modellene: Et tilbakeblikk på arbeidslivs- og velferdsregimenes utvikling. FAFO-rapport 2013:13 Oslo: FAFO.
- Engelstad, P. H. (2009). Einar Thorsrud. I Norsk biografisk leksikon *Norsk biografisk leksikon*. http://nbl.snl.no/Einar_Thorsrud.
- Ernst, B., & Kieser, A. (2002). "In Search of Expanations for the Consulting Explosion". In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Eds.), *The Expansion of Management Knowledge - Carriers, Flows, and Sources* (pp. 47-73). Stanford, California: Stanford University Press.

- Falkum, E., & Grimsrud, B. (2007). "Mellom institusjon og praksis. Betingelser for omstilling i arbeidslivet". In J. E. Døvik, T. Fløtten, G. Hernes & J. M. Hippe (Eds.), *Hamskifte. Den norske modellen i endring* (pp. 99-122). Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
- Falkum, E., Hagen, I. M., & Trygstad, S. C. (2009). "Bedriftsdemokratiets tilstand - Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009". Oslo: FAFO.
- Fougner, J., Breibøl, C. S., Frogner, M. B., Solheim, T. E., Sundet, T., Øydegard, J., & Aasheim, E. (2011). *Omstilling og nedbemanning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gobo, B. (2004). Sampling, Representativeness and Generalizability. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative Research Practice*. London: Sage.
- Group, R. (2014). "The RBL Library". Retrieved 1.4., 2014, from [http://rbl.net/index.php/search/library?utm_source=RBL Home Page&utm_medium=Links&utm_content=RBL Institute&utm_campaign=Library Access - browse=books](http://rbl.net/index.php/search/library?utm_source=RBL+Home+Page&utm_medium=Links&utm_content=RBL+Institute&utm_campaign=Library+Access+-+browse=books)
- Gustavsen, B. (2007). Work organization and 'the Scandinavian model. *Economic And Industrial Democracy*, 28(4), 650-671
- Gyldendal. (2014). Om Lov om arbeidsmiljø <http://www.gyldendal.no/Faglitteratur/Arbeidsliv/Tillitsvalgt/Lov-om-arbeidsmiljoe-6.-utg-2014>
- Haukaas, L. A. S. (2012, 16.11.2012). "De Factos frekvheter". *Dagens Næringsliv*, pp. 44-45.
- Hernes, G., & Hippe, J. M. (2007). "Kollektivistisk individualisme". In J. E. Dølvik, T. Fløtten, G. Hernes & J. M. Hippe (Eds.), *Hamskifte. Den norske modellen i endring* (pp. 317-346). Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's consequences: international differences in work-related values*: Sage.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Jacobsen, S., Bramming, P., Holt, H., & Holt Larsen, H. (2013). Quality in Modern Nordic Working Life - Investigating Three Related Research Perspectives and their Possible Cross-Fertilization. *Nordic Journal of Working Life Studies*.
- Jakhelln, H. (2006). *Oversikt over arbeidsretten*. Oslo: N.W. Damm & Søn.

- Kirknes, L. (2014). "Arbeidslivet snik-amerikaniseres". Retrieved from Fri fagbevegelse: http://frifagbevegelse.no/arbeidsliv/_arbeidslivet_snikamerikaniseres_237704.html
- KPMG. (2013). Advisory - HR Transformation. from <http://www.kpmg.com/global/en/services/advisory/management-consulting/people-change/pages/hr-transformation.aspx>
- Kunda, G., & Ailon-Souday, G. (2005). Managers, markets and ideologies: Design and devotion revisited In S. Ackroyd, P. Batt, P. Thompson & P. Tolbert (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press
- Kunnskapsdepartementet. (2013). "Meld. St. 18 Lange linjer - kunnskap gir muligheter". <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-18-20122013.html?id=716040>.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2008). Kap. 2 & 3: Forpliktelsesbasert versus kontrollorientert HR, Strategisk og internt konsistent HR. In B. Kuvaas & A. Dysvik (Eds.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige resursser - Evidensbasert HRM* (pp. 23-48). Bergen: Fagbokforlaget.
- Labor, U. S. Department of (2014). "Economic News Release - Union Members Summary". <http://www.bls.gov/news.release/union2.nr0.htm>
- Lederne. (2012). "Ansattes rettigheter svekkes: Personalavdelingen på vei ut av norsk arbeidsliv". <http://lederne.no/2012/10/ansattes-rettigheter-svekkes-personalavdelingen-pa-vei-ut-av-norsk-arbeidsliv/>
- Levin, M., Nilsen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship*. Stanford: Standford Business Books.
- Moses, J. W., & Knutsen, T. L. (2012). *Ways of Knowing: Competing Methodologies in Social and Political Research*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Nergaard, K., & Stokke, T. A. (2006). "Organisasjonsgrader og tariffavtaledekning i norsk arbeidsliv 2004/2005". <http://www.fafo.no/pub/rapp/518/518.pdf>
- Nickell, S. (1997). Unemployment and Labor Market Rigidities: Europe versus North America. *The Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 55-74.

- Nordrik, B. (2011). Ansattes rettigheter svekkes. In Arbeidsmiljøsentret (Ed.).
<http://www.arbeidsmiljo.no/xp/pub/hoved/tidsskrift/temaer/arbeidsmiljo/570487>.
- Nordrik, B., & Stugu, S. (2013). "Norsk ledelsesbarometer 2013". <http://lederne.no/wp-content/uploads/2013/05/130510-Norsk-Ledelsesbarometer-2013-l%C3%B8nn.pdf>: De Facto & Lederne.
- NOU. (2010). *NOU 2010:1 Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/nouer/2010/NOU-2010-01/6.html?id=598350>.
- OECD. (1999). Employment Outlook. http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/empl_outlook-2009-en
- Osterman, P., Kochan, T. A., Locke, R., & Piore, M. J. (2001). Kap. 3 & 4: The Corporation in the Labor Market & Extended Networks: A Vision for the Next-generation Unions. In P. Osterman, T. A. Kochan, R. Locke & M. J. Piore (Eds.), *Working in America - A Blueprint for the New Labor Market* (pp. 57-131). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological bulletin*, 128(1), 3-72.
- PWC. (2014). "People and Change: HR transformation". Retrieved 19.3.2014, from <http://www.pwc.com/us/en/people-management/creating-sustainable-people-operations.jhtml>
- Qvale, T. U. (2002). A case of slow learning? Recent trends in social partnership in Norway with particular emphasis on workplace democracy. *Concepts and Transformation*, 7(1), 31-55.
- Qvale, T. U. (2007). Democratic management and leadership, culture and technology In G. Széll, C.-H. Bösling & U. Széll (Eds.), *Education, labour and science: perspectives for the 21st century* (pp. 447-475). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Røvik, K. (2002). "The Secrets of the Winners: Management Ideas That Flow". In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Eds.), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources* (pp. 113-144). Stanford, California: Stanford University Press.

- Røvik, K. (2007). *Trender og translasjoner: Ideér som former det 21. årshundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sahlin-Andersson, K., & Engwall, L. (2002). "Carriers, Flows, and Sources of Management Knowledge". In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Eds.), *The Expansion of Management Knowledge - Carriers, Flows, and Sources* (pp. 3-32). Stanford, California: Stanford University Press.
- Scott, J. (2006). Social Research and Documentary Sources. In J. Scott (Ed.), *Documentary Research: Volume 1* (pp. 3-22). London: Sage.
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee Justice Across Cultures: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 39(1), 263-301.
- SSB. (2014). "Virksomheter, 1. januar 2014". <http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar>
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. EU: Fagbokforlaget.
- Strand, T. (2007). Kapittel 7: Ledelsesbetingelser: Nasjonale kulturer. In T. Strand (Ed.), *Ledelse, organisasjon og kultur*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Sørhaug, T. (2012). [[Forelesning 27.8.2012, OLA4000]].
- Taras, V., Steep, P., & Kirkman, B. L. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47(3), 329-341.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of personality and social psychology*, 74(1), 118.
- Trygstad, S. C., & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Oslo: FAFO.
- Ulrich, D. (2009). "Dave Ulrich Introduces HR Transformation" (Video). <http://hrtransformationbook.com/books/resources>: RBL Group.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw Hill.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *Värdeskapende HR*. Malmø: Studentlitteratur.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2011). The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside-In. In T. R. Group (Ed.), *The RBL White Paper Series*: The RBL Group.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). "The Six Competencies to inspire HR professionals for 2012". *HR Magazine UK*, 21-27.

Vie, O. E. (2012). "Ledelse på norsk". (4), 60-67. <http://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>

Wikström, P. H. N. (2013). "HR og Employer Branding - hva er det og hvorfor jobbe med det?" (Foredrag). Oslo: HR Norge.

Antall ord i oppgaven: 24 960.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

