

# Human Resource Management - fokus og domener innenfor feltet i et vitenskapsteoretisk (utviklings)perspektiv

Jarle Løvland

Human Resource Management oppsto på 1980-tallet som et område både innenfor forskning og praksis (Legge, 1995). Som det ligger i navnet har dette å gjøre med ledelse av menneskelige ressurser i organisasjoner. I norsk terminologi har man også benyttet betegnelsen "strategisk personalledelse" som en tilnærming til innholdet i HRM. Spørsmålsstillingen har opptatt mange innenfor organisasjonsrelatert forskning og særlig der man har fokusert på relasjonene mellom ansatte og organisasjoner (eg. innen arbeids sosiologien) eller på den konkurransemessige tilpasningen mellom organisasjoner og deres omgivelser (eg. foretaksstrategi). Innen strategi kommer også fokuset på menneskelige ressurser særlig til uttrykk i det såkalte ressursbaserte perspektivet på bedrifter. Her legges det til grunn at bedrifters konkurranse dyktighet og varige konkurransekraft vil kunne forklares med vekt på faktorer knyttet til deres akkumulering og utvikling av ressurser. I første rekke tenkes det her på kombinasjoner av kompetanser, teknologi og organisering som kilder til heterogenitet mellom bedrifter både i faktormarkeder og produktmarkeder. I den grad bedriftene kan utvikle sine kjernekompetanser og ressurser vil man være i stand til å etablere ressursposisjonsbarrierer i forhold til andre bedrifter som gir grunnlag for oppnåelse av profitt (overnormal fortjeneste) versus andre konkurrenter. Dette perspektivet tar dermed det utgangspunktet at de kausale mekanismer bak konkurransefortrinn er knyttet til imperfeksjoner i faktormarkedet, mens andre som eg. Michael Porter (1980, 1985 & 1990) hevder at konkurransefortrinn kan oppnås ut fra strukturelle trekk ved bedriftens konkurranseomgivelser (heterogenitet og imperfeksjoner i produktmarkedene) og ledelsens valg av generiske strategialternativer som kostnadslederskap eller differensiering som et middel til å bygge inngangs- og mobilitetsbarrierer i produktmarkedene. Man kan med rette spørre seg om HRM er keiserens nye klær. Er ikke dette det samme som tidligere ble kalt "personaladministrasjon" eller "(strategisk) personalledelse"? Kan HRM sies å være mer et uttrykk for retorikk og motemessig faglig differensiering enn et uttrykk for et nytt domene av viten og praksis som er substansielt forskjellig fra de tidligere nevnte? Når man skal søke forklaringer kan det være grunn til å spørre seg om både sammenhengene mellom andre begreper som personaladministrasjon/-ledelse og HRM, samt om det er spesielle utviklingstrekk ved sysselsettingsrelasjoner på 1980-tallet som ga opphav til det innholdet HRM fikk. I sin analyse drøfter Karen Legge (1995) inngående både forhistorien til HRM-feltet, ulike modeller av HRM og i hvilken grad det kan dokumenteres empiriske analyser og støtte til innholdet i de ulike modeller. Jeg vil i framstillingen legge størst vekt på den analysen som er gjort i Legge (1995) og vil innledningsvis vurdere ulike modeller av HRM. Deretter vil samspeillet mellom HRM og strategi bli drøftet før jeg avslutningsvis drøfter hva som synes å være det substansielle innholdet i HRM ut fra empirisk materiale og forskning. Denne delen baseres på Legges analyse.

Som det fremgår av innledningen og referanser til hovedkilder er det gjort begrensninger med hensyn til hvilken litteratur som ligger til grunn for gjennomgangen. Dette betyr naturligvis at de betraktninger som gjøres i en viss grad bygger på andres vurdering av kildene og at konklusjonene mine vil ha en viss meta-karakter når det gjelder dybde og innsikt.

I forhold til den type drøfting som man kan tenke seg å gjøre i relasjon til et enkelt forskningsbidrag innenfor rammen av et

utviklingsperspektiv som eksempelvis det kritisk-realistiske som eg. Troye (1994) anlegger, vil nok min tilnærming legge begrensninger på hvilke drøftinger og kriterier som vil være mest aktuelle. Eksempelvis kan det tenkes at HRM-teorien vil være vanskelig å vurdere i forhold til kriterier knyttet til det konseptuelle domenet som enkelhet og falsifiserbarhet.

Framstillingen min vil derfor i større grad konsentrere seg om de øvrige domener som det substansielle og det beslutningsmessige.

Det metodologiske domenet vil i noen grad bli drøftet, men også her vil noen av de samme begrensninger som ligger i kildebruk (reviews og metaanalyser) legge føringer på de kriterier som blir mest aktuelle. Eksempelvis vil de fire kriteriene bli drøftet i en viss sammenheng i et tidsperspektiv (jamfør Brinberg & McGrath, 1985) og da relativt til de faser som teoriutviklingen har utviklet seg gjennom. Vurderingssikkerheten vil da måtte preges av at vi per idag står nokså nær dette teorifeltets knoppskytingsfase og at det ut fra dette er gjort begrensede forsøk på empirisk testing og validering av teorien(e).

Målet i fremstillingen vil likevel være å gjøre et forsøk på å karakterisere hvordan vi kan oppfatte utviklingen av HRM-teorifeltet ut fra disse domenemessige inndelingene, over tid og ut fra mer generelle krav til forskning og forskningsbidrag med hensyn på validitet og relevans som kilde til økt forståelse av fenomener i virkeligheten.

### *Fire modeller av personladministrasjon*

Uten å legge for stor vekt på den strategiske integrasjonen mellom personaladministrasjon (PA) og organisasjonsendring som mange forfattere fremholder som basis for HRM, postulerer Legge (1995) fire tilnærminger man kan ha til feltet. I alle disse modellene fokuseres det på hvordan HRM fremstår som både en videreføring av personalledelse og substansielt som noe genuint nytt.

De ulike modellene vektlegger ulike sider ved personaladministrasjon (og gjennom dette ulike innflytelser på HRM). Delvis kan det være variasjon i synet på hvorvidt PA er en særegen ledelsesfunksjon som tilligger spesialister eller hvorvidt det er en type ledelsesansvar som ivaretas gjennom ulike former for ledelsesroller, *i.e.* om PA best ivaretas gjennom linjeledelsen eller gjennom spesialiserte personalfunksjoner<sup>1)</sup>. I noen grad adskiller synene seg også med hensyn til om man legger et unitaristisk eller pluralistisk syn på grad av felles mål eller konflikt mellom ansatte og organisjoner, og man legger også ulike antakelser til grunn for vurderingen av den strategiske utviklings-

prosessen i bedriften (rasjonell/instrumentell versus politisk/emergingende).

Endelig kan inndelinger av området gjøres med utgangspunkt i vurderinger av hva som er sammenhenger mellom forutsatt og virkelig (observert) atferd innen PA. En slik tilnærming vil fokusere på det substansielle domenet.

### *Den normative modellen*

I den normative modellen er antakelsen bak denne forståelsen av personaladministrasjon at det er en ledelsesfunksjon som sikrer opplæring og organisering av bedriftens ansatte. Personaladministrasjon foregår på alle ledelsesnivåer og vektlegger at den skal bidra til å utvikle ansattes egenskaper/ressurser og således bidra til å gi bedriften konkurransefortrinn (Pigors & Myers, 1969); det vil si både gjennom linjeledelse og funksjonsledelse. Tilsvarende er det hevdet av Gluck (1974) at personaladministrasjon dreier seg om å matche folk og jobber for å oppnå organisasjonens mål, eller som Jucius (1975) vektlegger PA som "planlegging, organisering, ledelse og kontroll av arbeidsstyrken". Institute of International Personnel Management (IPM, nå IPD) fremhever at personaladministrasjon er et "ansvarsområde for alle som leder mennesker i tillegg til å være en funksjon som innehas av spesialister".

Felles for de fleste bidrag som konstituerer denne modellen er at de fokuserer på ledelsesfunksjoner som utvelgelse, utvikling, belønning og ledelse av ansatte og at medarbeidertilfredshet og organisasjonsmessige målsettinger oppnås (Legge, 1995) som en funksjon av dette. Det skal imidlertid nevnes at i IPM-definisjonen ligger det en noe mer pluralistisk oppfatning enn i de tidligere refererte syn som vektlegger denne ledelsesfunksjonens speciale delvis på bekostning av for eksempel linjeledelsens ansvar.

### *Den deskriptive-funksjonelle modellen*

Den deskriptive-funksjonelle modellen er ifølge Legge mer inspirert av britiske oppfatninger enn andre, og ser på personaladministrasjon som "politikk, prosesser og prose-

dyrer som brukes i ledelse av folk innen arbeidsorganisasjoner" (Sisson, 1989). I et annet bidrag ses PA som "en serie aktiviteter som setter mennesker og organisasjoner i stand til å bli enige om mål og typer av arbeidsrelasjoner og ser til at disse vilkår blir innfridd" (Torrington & Hall, 1987).

I begge disse bidrag understrekes det at PA-funksjonens formål er å strukturere selskapsrelasjoner mellom ansatte og bedrifter. I dette ligger at man ikke antar unitaristiske målsettinger for de to partene, men at det eksisterer ulike interessegrupper som skal ivaretas gjennom utformingen av arbeidsrelasjoner og -kontrakter. I perspektiv kan vi si at denne tilnærmingen legger vekt på et pluralistisk perspektiv.

### *Den kritisk-evaluative modellen*

Denne modellen av PA er særlig fremhevet av Watson (1986) som hevder at PA er "opptatt av å støtte de som leder en organisasjon for å ivareta deres formål om å oppnå arbeidsinnsats fra mennesker, utnytte denne innsatsen og bli kvitt den når det ikke lenger er behov for den".

I denne sammenheng er arbeidstilfredshet og den ansattes velferd underordnet interessene til den som kontrollerer organisasjonen (prinsipalen). Modellen fokuserer på ulike interessenter i likhet med den deskriptive-funksjonelle modellen, men legger hovedvekten på at prinsipalen har kontrollerende makt i arbeidsrelasjonen. Sammenlignet med de øvrige modellene kan man si at denne har et radikalt underliggende perspektiv på arbeidsrelasjonen.

### *Den deskriptive-adferdsmessige modellen*

Den siste av modellene legger vekt på det innholdet man kan tillegge PA-funksjonen gjennom å observere faktisk atferd: Guest (1987) beskriver personaladministratorer ganske treffende som å ha "Big hats, no cattle". Drucker (1961) viser også til PA-funksjonens mange ikke-sammenhengende roller som velferdsarbeider, kontraktsmegler, leder og brannsløkker i forhold til fagforeningsaktiviteter. Funksjonen henger ikke

sammen hverken gjennom ferdigheter eller noen synlig og sammenhengende rolle i arbeidsprosessen. Gjennomgående er oppfatningene av PA at denne funksjonen ikke fremtrer som noen selvstendig ledelsesaktivitet eller med noen klar kobling til organisasjonens overordnede målsettinger. Ofte ses PA av linjeledere som isolerte og reaktive. Når det tas initiativ eller utvikles informasjon viser den seg å bryte/ikke være tilpasset overordnede mål eller å være lite verdifull (Allen, 1991).

PA i England har tradisjonelt tatt to motsette orienteringer. Den ene oppfatningen og tidlige av PA er rettet mot velferdsfunksjonen overfor bedriftens ansatte, og vektlegger sosial sikkerhet, velferd og er inspirert av kristne og humanitære idealer og paternalistisk lederskap i bedriftene. Rasjonalet som synes å ligge bak var at fornøyde ansatte med et garantert minimumsutbytte av arbeidsrelasjonen var mer produktive for bedriften enn de som var usikre. Denne funksjonen vant særlig innpass i begynnelsen av det nittende århundret. Personalansvarlige var ofte kvinner.

Etter hvert utviklet PA-rollen seg i retning av "den humane byråkrat". På den andre siden fremtrer PA som ledelsesdisiplin, gjerne med et spesialisert preg, og med vekt på å kontrollere arbeidsrelasjonen til fordel for bedriftens målsettinger. I økende grad ble PA-funksjonen involvert i rekruttering, rollespesifisering av arbeidet, utvelgelse, opplæring, overvåking av fravær og avskjedigelse. PA-rollen ble i etterkrigstida i økende grad preget av byråkratiske påvirkninger og effektivitet framfor de paternalistiske velferdsverdier (Torrington, 1989). Dette førte ifølge Torrington også til en økende underminering av den feminine velferdsrollen i PA-funksjonen.

Legge viser at PA-funksjonen i perioden etter 1960 endret karakter i retning av en mer ledelsesorientert rolle. Omkring 1960 fremsto ofte PA-funksjonen som en type "organization man" der rollen var å utvikle en mer åpen organisasjonskultur innen ledelse og i forhold til ansatte. Innholdet i denne rollen var preget av å skape legitimitet gjennom å tilrettelegge for "lærende bedrifter". Fra 1970 ble det i økende grad fokusert på å ivareta lovregulerte velferdsmessige og selskapsmessige hensyn (særlig i forhold

til EU) i PA-rollen, noe som Legge kaller "tredjepartsrollen". Denne besto i å påvirke arbeidsgivernes oppfatninger av arbeidsrelasjonene med sosiale verdier som ble ivaretatt av en lovgivning som la vekt på å beskytte arbeidstakere i stor grad.

Som en reaksjon til "organization man"-rollen til PA på 60-tallet oppsto ifølge Torrington (1989) på 70-tallet etter sjokk i økonomien av oljepriser og inflasjon. Igjen ble det mer fokusert på kortsiktig tilpasning mellom ferdigheter og effektivitet i arbeidsrelasjoner, og PA-funksjonen fremtrer nå som "manpower analyst".

Til slutt oppsummerer Legge PA-funksjonens status som et produkt av kapital(ism)ens paradoks; på den ene siden er den avhengig av aksept og støtte hos arbeidstakerne (tilbyderne), mens man for å kunne ekspropriere arbeidets merverdi er avhengig av å kontrollere arbeidskraften. I et marxistisk perspektiv er rollen til PA å støtte arbeidsgivere gjennom å "utydeliggjøre" arbeidets varemessige karakter (Braverman, 1974, Hyman 1987), mens man i et mer

webersk perspektiv vil si at funksjonen er til for å avveie spenningene mellom instrumentell og substansiell (materieell) rasjonalitet. PA-funksjonens rolle blir å sikre at den instrumentelle rasjonalitet hos arbeidsgiver/kapitaleier ikke kommer i utakt med den materielle rasjonaliteten som er nødvendig for å kunne realisere hovedmålsettingen om profitt i bedriftens markeder.

### *Ulike modeller av PA-funksjoner og ansatterelasjoner*

Hva blir så forholdet mellom PA og HRM? Legge peker på at PA kan inndeles i ulike stiler etter hvordan innholdet i funksjonen forholder seg til ulike dimensjoner av arbeidsrelasjonene. Dette henger også sammen med de underliggende perspektiver på arbeidsrelasjonene som vi pekte på i beskrivelsen av de fire ulike PA-modellene. I den normative modellen ligger et unitaristisk utgangspunkt som fremhever felles mål og

Tabell 1 Utvikling av innholdet i personaladministrasjon

Tid	PA's funksjon	Fokusering	Viktigste trekk ved inndeling
1900	Paternalistisk velferd/omsorg	Humanitære og kristne verdier	Sosial sikkerhet, velferd
1945	Human byråkrat	Spesialisert ledelsesfunksjon	Utvidet funksjonsområde, kontroll av arbeidsrelasjoner, effektivitet
1960	"Organization man"	Lærende bedrifter	Legitimitetsskapende for bedriftslæring
1970	"Tredjepartsrollen"	Lovbestemt velferd	Ivaretagelse av lovbestemte krav til velferd og innflytelse
1980	"Manpower analyst"	Effektivisering av arbeidsorganisasjonen	Tilpasning av ferdigheter, krav til effektivitet v/økt konkurransepress

Tabell 2 Modeller av personaladministrasjon (PA)

Forfatter(e)	Fokusering i modellen	Nøkkelbegreper PA
Purcell & Grey (1986), Purcell 1987	Struktur i ansatterelasjon; Individualisme og kollektivism	Tradisjonell, konstitusjonell, sofistikert human relasjon, konsultativ
Marchington & Parker (1990)	Ledelsens valg av strategier ovenfor ansatte og fagforeninger	Ulike strategier; selvstyre, direkte kontroll, partnerskap
Storey & Beacon (1993)	Sysselsettingsrelasjoner, type arbeidsorganisasjon, personnlemmessige aspekter	Identifiserer 8 ulike kombinasjoner av individualisme/kollektivism i de tre dimensjonene
Tyson & Fell (1986)	"Byggemetafor"; PAs bidrag til utvikling av bedriften	Hierarki av PA-roller: arkitekt, kontraktsleder eller funksjonær
Storey (1992)	Strategisk involvering og grad av intervensjon (fra PA)	Tilsvarende Tyson & Fell på avdelingsnivå: Vedlikeholdsavdeling, rådgivere, regulatorer og endringsagenter

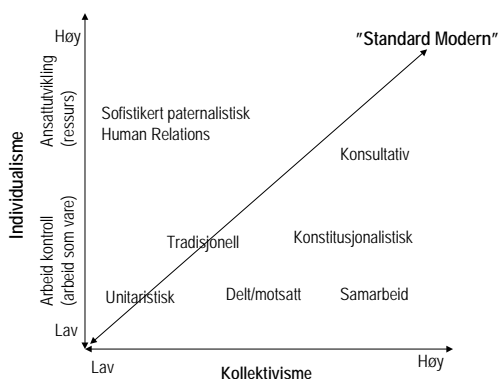
verdier, og hvor konflikter sees som dysfunksjonelle og forårsaket av "urostiftere".

I den pluralistiske modellen vektlegges det at ulike interesser i bedriften har forskjellige mål og at forhandlinger og maktkamp kan forventes omkring fordeling av ressurser mellom de ulike gruppene. Konflikter løses gjennom maktbalanse og denne kan skifte over tid. En tredje klasse, den radikale referanseramme omkring PA-funksjonen, ser den som et uttrykk for en klassemessig og evig konflikt i marxistisk forstand og hvor karakteriseringen av utfallene ofte benytter begreper fra "slagmarken".

Purcell & Gray (1986) fremstiller ulike modeller av ansatterelasjoner basert på dimensjonene individualisme og kollektivism. Hvordan disse dimensjonene er ivaretatt av ledelsen reflekterer fire ulike "stiler" innen PA som:

- *tradisjonell* (lav individualisme, lav kollektivism)
- *konstitusjonell* (lav individualisme, høy kollektivism)
- *sofistikert human relations* (lav kollektivism, høy individualisme)
- *konsultativ* (høy kollektivism, høy individualisme)

En annen modell er den som benyttes av Purcell (1987) langs de samme dimensjoner som ovenfor:



Figur 1 Ulike modeller av ansatterelasjoner

Den femte stilen "standard modern" faller utenom de fire fra Purcell & Greys modell og er karakterisert ved å være pragmatisk og opportunistisk. Sysselsettingsrelasjoner sees ikke som kritiske ressurser for bedriftens

utvikling og strategiske valg, men sees heller som noe som skal ivaretas av linjeledelsen på underliggende nivåer i organisasjonen.

Disse modellene er av forfattere som Marchington & Parker (1990) seinere blitt kritisert for å være for simplistiske av hvordan man heller ser på ledelsens orienteringer mot ansatte og fagforeninger. I forhold til ansatterelasjonen kan bedriften velge stor grad av selvstyre (investeringsorientering til ansatte) eller direkte kontroll med bruk av maktmidler. Overfor fagforeninger kan man etablere grader av "partnerskapsorientering".

Storey & Beacon (1993) presenterer en annen typologisering av PA-relasjonen fordi man mente at Marchington & Parker og Purcells inndeling var for statisk. Således laget Storey & Beacon et klassifikasjonsskjema som skilte på individualisme versus kollektivism innenfor tre hovedområder; type generell sysselsettingsrelasjoner, hvordan arbeidsorganisasjonen ser ut og personellmessige aspekter (belønningssystem, kontraktsvilkår, arbeidsmarked, karriere, kultur og arbeidssikkerhet). Gjennom denne inndelingen kunne man identifisere 8 ulike kombinasjoner av de 3 hoveddimensjonene med hensyn på kollektivistisk eller individualistisk orientering. Denne typologiseringen ga mulighet for en mer realistisk klassifikasjon av sammensatte relasjoner innenfor bedrifter som inneholdt både individuelle og kollektive elementer.

Tyson & Fell (1986) benytter en "byggetafor" der man fokuserer på PA-funksjonens bidrag til utviklingen av bedriften avhengig av disse fire parametrene; deltakelse i beslutningstaking i toppledelsen, planleggingshorisonten for PA-aktiviteter, hvilke "frihetsgrader" PA har og i hvilken grad PA bidrar til å skape organisasjonens kultur. De identifiserer disse typene;

- "clerks of work": ad-hoc, reaktive, begrenset frihetsgrader og kort planleggingshorisont;
- "contracts manager": overvåking av etablert struktur, fagforeningsbasert, mellomlang sikt;
- "arkitekt": stor frihet og lang tidshorisont; integrerer PA og strategi, konsulent til toppleder.

Disse typene reflekterer et hierarki av PA-roller der arkitekten er en personaldirektør,

kontraktslederen er personalleder på divisjonsnivå/lavere nivå, mens "klerken" eller personalfunksjonæren er den lavest plasserte personalansvarlige.

Betydningen av PA kan også beskrives i relasjon til dens kobling til bedriftens strategitvikling. Storey (1992) presenterer en inndeling som er basert på empiriske undersøkelser etter hoveddimensjonen strategisk involvering og grad av intervensjon (figur 2).



Figur 2 Strategisk orientering og intervensjon i PA-funksjonen

Det statusmessige hierarkiet starter med PA som en vedlikeholdsavdeling som har brannsløkking som hovedaktivitet og som ikke har ledelsesmessig eller strategisk gjennomslag, og samsvarer godt med typen "personalfunksjonærer" (clerks of work). Neste gruppe er "rådgiverne" som har greid å distansere seg fra rutinejobbene og brannsløkkingen og har status som interne konsulenter. De ligner noe på Tyson & Fells "arkitekter" men er mindre proaktive. Regulatorene er nokså like "kontraktslederne" men er kanskje mer proaktive i sin taktiske rolle.

De som kalles "endringsagenter" (changemakers) ligner mye på "arkitekter" i Tyson & Fells typologi, og har innslag av både den normative modellen av PA og en mer ledelsesorientert holdning til arbeidskraft som ressurser intervensjoner ofte og strategisk orientert.

Legge (1995) advarer mot å tenke i retning av veldefinerte typer av relasjoner som kan assosieres med enkeltbedrifter. Snarere er det slik som Storey viser at man kan ha temmelig motsetningsfylte konfigurasjoner av generelle relasjoner, strukturering av ar-

beidsorganisasjonen og bruk av personellmessige kontraktsvilkår/incentivsystemer.

Likevel antyder flere av disse klassifikasjonsmåtene at man ser for seg en viss utvikling av PA-funksjonen fra en mer velferdsorientert og paternalistisk basert rolle til en mer "standard modern" og pragmatisk organisering, der det kan sees en tettere kobling mot et mer investeringsrelatert syn på ansatterelasjonene (ansatte som ressurser) og hvor det kan være varierende grad av proaktiv virksomhet og integrasjon med strategisk ledelse i bedriftene.

## HRM og strategi: Teorier og empirisk støtte

Som for personaladministrasjon finnes det mange og ulike definisjoner av HRM, og vi skal komme nærmere inn på noen av disse i de etterfølgende avsnitt.

### Definisjoner av HRM

Dersom man bruker samme utgangspunkt som for klassifiseringen av PA, nemlig den normative tilnærmingen finnes det en rekke bidrag som sier noe om dette. Fombrun, Tischy & Devanna (1984) definerer HRM som en ledelsesmessig oppgave med å tilpasse den formelle strukturen i sysselsettingsrelasjonene i bedriften (utvelgelse, verdsetting, belønning og utvikling) slik at de kan legge grunnlaget for den strategiske utviklingen av bedriften.

Beer & Spector (1985) mente de kunne observere en omforming som var noe mer enn bare en inkrementell videreføring av den tidligere personalfunksjonen, og karakterisert ved:

- proaktive og systematiske intervensjoner med vekt på tilpasning mellom strategisk endring og kulturendring (jamfør reaktive og fragmenterte intervensjoner på mindre områder),
- mennesker som sosial kapital som kan utvikles (mer enn bare variabel kostnad),
- balansering av makt gjennom tillit og samarbeid (søker maktfordeler v/forhandling),

- nye kommunikasjonskanaler bygd på tillit og forpliktelse (kontroll informasjonsflyt for økt effisiens og makt),
- målorientering i ansatterelasjonene (relasjonsorientering),
- deltakelse og informerte valg (jamfør toppstyrt kontroll).

Walton (1985) ser vektleggingen av målsettinger (policy) om gjensidighet som det viktige nye ved HRM; (mål, innflytelse, respekt, belønninger, ansvar). Gjennom å fremme gjensidighet vil man også forvente økt effektivitet og økt menneskelig utvikling. Foulkes (1986) viser til at styringen av de menneskelige ressurser ikke kan skje i et vacuum, men må være relatert til bedriftens overordnede strategi.

I England peker Hendry og Pettigrew (1986) i en review av HRM-litteraturen på disse særtrekkene ved den (Legge 1995: p. 64):

- bruken av planlegging,
- sammenhengende tilnærming til utformingen av personellsystemer ut fra en sysselsettingspolitikk og arbeidskraftsstrategi, ofte med en underliggende filosofi,
- samsvar mellom HRM-aktiviteter og foretaksstrategi,
- ser på mennesker som strategisk ressurs for å oppnå (varige) konkurransefortrinn.

David Guest (1987) hevder at hoveddimensjonene ved HRM er målsettingene om:

- integrasjon av de menneskelige ressurser i strategisk planlegging (hvis HRM blir ivaretatt på en sammenhengende måte av

ressurspolitikk, linjeledelse internaliserer menneskelige verdier, identifikasjon med bedriften blant ansatte),

- forpliktelse (commitment) blant ansatte,
- fleksibilitet/tilpasningsdyktighet (organiske strukturer, funksjonell fleksibilitet),
- kvalitet (stab, prosesser, standarder og bedriftsrenommé).

Torrington & Hall (1987) legger vekt på HRM som en ledelsesaktivitet som ligger ganske fjernt fra arbeidsstyrken og som er rettet mot ledelsesmessige behov for anskaffelse og bruk av menneskelige ressurser. Man vektlegger planlegging, overvåking og kontroll og begrenser velferden til å møte de jobberelaterte behov i arbeidstiden. Hovedsaken er å skaffe riktig mengde og sammensettning med hensyn på ferdigheter.

Innenfor disse ulike tilnærmingene kan man skille mellom såkalte "bløte" og "harde" versjoner av hva HRM skal være; den harde utilitære, instrumentalistiske modellen og den bløte, utviklingsorienterte humanisme. Den harde modellen vektlegger styring og integrasjon mellom menneskelige ressurser og foretaksstrategi (jamfør Hendry & Pettigrew) der planlegging og kontroll blir viktige forutsetninger for integrasjonen. Denne definisjonen kan vi kalle for hrM-tilnærmingen.

"Soft"-tilnærmingen legger også vekt på integrasjonen mellom strategi og sysselsettingspolitikk, men ser de ansatte mindre som varer og mer som verdifulle ressurser som kan gi konkurransefortrinn gjennom deres forpliktelse, tilpasningsdyktighet og ferdigheter. Disse ressursene kan utvikles

Tabell 3 Ulike modeller av HRM

Bidrag/forfattere	Fokusering	Nytt ved HRM v/PA
Fombrun, Tisichy & Devanna (1984)	HRM som ledelsesfunksjon	Tilpasse sysselsettingsrelasjoner til bedriftsutvikling
Beer & Spector (1985)	HRM som noe mer enn PA, relasjonsorientering til ansatte	Proaktive og systematiske intervensjoner, relasjonsorientering til ansatte
Walton (1985)	Gjensidighet i ansatterelasjoner	Gjensidighet fremmer effektivitet og menneskelig utvikling
Hendry & Pettigrew (1986)	Samsvar mellom personalpraksis og strategi	Bruk av planlegging og helhetlig tilnærming, ressurssyn på mennesker
Guest (1987)	Integrasjon av menneskelige ressurser i strategisk planlegging	Utvikle kommittering hos ansatte, fleksibilitet og kvalitet i arbeidsutførelse
Torrington & Hall (1987)	Sentralisert ledelsesfunksjon for anskaffelse og bruk av menneskelige ressurser	Vektlegging av planlegging, overvåking og kontroll, rettet mot velferd i arbeidstid

proaktivt med vekt på kommunikativt lederskap og motivasjon. Her er hensikten å skape ressursrike ansatte og følgelig kaller Legge dette for hRM-tilnærmingen.

Storey (1992) stiller de ulike tilnærmingene til HRM langs dimensjonene (ekstern) integrasjon med bedriftens totale strategi, og intern integrasjon mellom de ulike elementer i HRM-politikken som sikrer en konsistent HRM-politikk.



Figur 3 Ekstern og intern integrasjon ved HRM-gjennomføring (Kilde: Storey, 1992)

Ut fra empiriske funn har det vist seg vanskelig å få fram klare forskjeller mellom PA og HRM, noe som ifølge figuren ovenfor kan tyde på at man har sett få eksempler på empiri fra bedrifter der HRM-innretningen er blitt noe mer enn en retorisk øvelse (i det minste til nå).

Et utgangspunkt for å vurdere forskjeller og likhetstrekk mellom PA og HRM vil være å kunne sammenligne de *normative* antakelsene som ligger til grunn for begre-

pene. I tillegg kan vi spørre oss om det finnes *empirisk støtte* for disse forskjellene. Guest (1987) har understreket dette poenget og setter opp en stereotypisk sammenligning mellom PA og HRM som vist nedenfor. Som det framgår av tabellen representerer PA og HRM helt ulike ledelsesmessige orienteringer av ansatterelasjonene. Det Guest kaller den tradisjonelle PA-orienteringen er preget av en *transaksjonsorientert* styring med vekt på effektivitet i bruken av arbeidskraften og byråkratisk kontroll.

HRM-orienteringen representerer i motsetning en *relasjonsorientering* med vekt på utvikling og bruk av de menneskelige ressurser som et grunnlag for strategisk utvikling (MacNeil, 1980). I relasjon til et organisasjonssyn kan vi også si at de to modellene representerer to helt ulike perspektiver idet PA-tradisjonen ser bedriftens og dens forhold til ansatte som et lukket system, mens HRM-tradisjonen ser ansatterelasjonen som et integrert element i bedrifter som åpne systemer.

Når framveksten av HRM skal forklares er det oftest de konkurransemessige skiftene man fikk på 80-tallet som blir trukket frem. Bedriftene i England og ellers ble utsatt for en økende tendens til globalisering av markedene kombinert med vekst av multinasjonale selskaper økte den internasjonale arbeidsdelingen i konkurransen. I tillegg fremheves at det samtidig skjedde en rekke skift i rammevilkårene for internasjonal handel gjennom opphevelse av Bretton-Woods-avtalen (stabil valuta) og oljeprisjokk (1973-74). Den lange perioden i etterkrigstiden markerte slutten på Keynesiansk

Tabell 4 Sammenligning av PA og HRM (Kilde: Guest, 1987)

Sammenligningsdimensjoner	Personaladministrasjon	HRM
Tids/planleggingsperspektiv	Kortsiktig, reaktiv, ad-hoc, marginal	Langsiktig, proaktiv, strategisk, integrert
Psykologisk kontrakt	Underordning	Egen forpliktelse
Kontrollsystemer	Ekstern kontroll	Egenkontroll
Perspektiv på ansatterelasjoner	Pluralistisk, kollektiv, lav tillit	Unitarisk, individuelt, høy tillit
Foretrukket system/struktur	Byråkratisk, mekanistisk, sentralisert, formelt	Organisk, fleksible roller
Roller	Spesialist/profesjonell	Sterkt integrert i linjeledelse
Evalueringskriterier	Kostnadsminimering	Maksimal utnyttelse (menneskelig ressursregnskap)



stabilitet og vekst, samtidig som nye proteksjonistiske handelsbarrierer ble etablert mellom blokkene USA, Japan og EU.

På den politiske siden var det gjennom 70-tallet en omfattende deregulering som åpnet opp for markedsliberalisme og økt konkurransepress. Effekten av denne utviklingen ble svært merkbar for de bedrifter som opererte i hjemmemarkedene i form av forsterket importkonkurranse. Dette førte til en styrket fokusering på grunnlaget i bedriftene for konkurransedyktighet og på strategisk ledelse som nødvendighet (Legge, 1995: p. 77).

I valget mellom generiske strategier som kostnadslederskap eller differensiering (Porter, 1980/85) ble ofte den siste strategitypen sett som mest formålstjenlig for å kunne motså økt konkurranse (jmfør de norske politiske langtidsplanene for kunnskapsbasert verdiskapning innenfor IT, materialteknologi, oljeindustri som kom på begynnelsen og midten av 80-tallet).

I arbeidsmarkedet kunne man også se effektene av den konkurransemessige reorienteringen gjennom en økende sysselsetting innen tjenesteytende næringer utover 80-tallet både i Europa og USA (Sisson, 1990). Endringene i konkurransen i produktmarkedene har også ført til et skift fra manuelle jobber mot mer kompetansekravende jobbtper. Kvinner gikk i økende grad inn i arbeidsmarkedet også innenfor service-sektorene, og dette førte til en økende "feminisering" av arbeidsstyrken i England (MacInnes, 1987). I tillegg skjedde det en demografisk forskyvning som førte til at arbeidsstyrken på 80- og 90-tallet ble mer "middelaldrende" enn tidligere. Et annet institusjonelt trekk i England var en sterk nedbygging av fagforeningenes innflytelse i takt med Thatcherismens vekt på privatisering og markedsløsninger. Samtidig ble sysselsettingslovene betydelig nedbygd med hensyn på de minimumsgrensene for sosial sikkerhet som disse skulle ivareta.

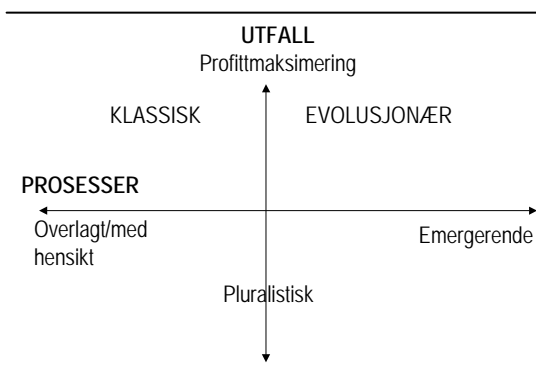
I sum førte disse endringene (økte kompetansekrav, vekst i tjenesteytende næringer, eldre arbeidsstyrke og redusert fagforeningsinnflytelse til at det ble lettere å se behovet for den relasjonsorienteringen som HRM-konseptet innebærer på 80-tallet. Samtidig understreker Legge at HRM likevel sto overfor den samme tvetydigheten og konflikten

som PA hadde tidligere; nemlig hvordan fungere på vegne av prinsipalens styrende interesse og samtidig oppnå forpliktelse fra agenten (commitment) dersom merverdien av verdiskapningen (arbeidsinnsats) skulle kunne realiseres i markedene. På grunn av den reduserte makten hos fagforeningene etter Thatcher-perioden var det imidlertid blitt enklere å fremme et unitaristisk syn på verdier og målsettinger bak en felles utvikling av bedrifter og ansatte.

### HRM og ulike strategiperspektiver

Storeys framstilling av koblingen mellom HRM internt og til strategi (jmfør figur 4) har en klassisk rasjonelt syn på strategiutvikling og etterlevelse som bakgrunn. Innenfor flere fagtradisjoner knyttet til organisasjonsutvikling er det likevel mange forskjellige syn på hvor instrumentell man skal oppfatte strategiutvikling og -iverksetting. Kay definerer forholdet mellom organisasjon og omgivelser som grunnlaget for strategiarbeid og at forretningsstrategier er en plan for å håndtere disse relasjonene (Kay, 1993). Whittington (1993) klassifiserer ulike perspektiver på strategi langs de to dimensjonene:

- prosesser (overlagte/emergingende)
- utfall (profittmaksimering/pluralistisk)



Figur 4 Perspektiver på strategier

I kombinasjonen av disse to hoveddimensjonene faller ulike perspektiver på strategi. Det klassiske perspektivet er preget av et instrumentelt syn på strategi, basert på rasjonelle beslutninger og top-down planlegging for å nå definerte målsettinger. Gjennom bevisst

og rasjonell planlegging brytes disse målsetninger ned i et mål-middelhierarki og vil fungere som arbeidsordre for lavere nivåer av organisasjonen (handlingsplaner) (eg. Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Kay, 1993 og Porter (1980, 1985)).

Et kontrasterende perspektiv finner vi i den evolusjonære tilnærmingen med bakgrunn i populasjonsøkologi (Hannan & Freeman, 1988). Dette synet hevder at det skjer en "naturlig" seleksjon i markedet der vinnerbedriftene velges ut. I økologisk forstand er disse best tilpasset konkurransen innenfor sin nisje. Planlegging sees av noen i denne tradisjonen som lite produktiv idet det kan hemme tilpasningsdyktigheten til organisasjonen. Vi kan si at denne tilnærmingen bygger på "omgivelsesdeterminisme" som mekanisme for konkurransemessig tilpasning mens den klassiske bygger på "strategiske valg". Det som bestemmer vil være effektivitet og kontroll av transaksjonskostnadene ved koordinering/organisering (Williamsson, 1985).

Et tredje perspektiv er det prosessuelle. Her hevdes det at strategier ikke vokser frem gjennom markedsmessig seleksjon eller effektivitet, men er et resultat av prosesser som skjer i små steg og under stor forvirring (Whittington, 1993). Individene har kognitive begrensninger, alternativene er ofte ukjent eller ufullstendig beskrevet. Ifølge Cyert & March (1963) er det heller en tendens til å søke tilfredsstillende framfor optimale løsninger. Rasjonalitet blir ikke bare umulig, men kanskje også ikke ønskelig. Brunsson (1992) hevder at beslutningsrasjonalitet kan komme i veien for handlingsrasjonalitet fordi det vil kunne underminere motivasjon hos ledere til handling.

Strategisk ledelse blir dermed ikke styrt av optimalisering, men av de begrensede og rutiniserte årsaksforståelser, mentale kart og standardprosedyrer som ledelsen bærer med seg. Strategiformulering blir dermed en inkrementell øvelse i å skape mening i en kaotisk verden og er mer uttrykk for logisk inkrementalisme enn en planlagt analytisk styring av handling (Mintzberg & Walters, 1985). Proponentene av dette synet, som hadde sin fremvekst på 70-tallet ifølge Legge (1995) finner vi innenfor kognitiv psykologi og sosiologi ved forfattere som Cyert & March (1963), Wildawsky (1975), Mintz-

berg & Walters (1985), Mintzberg (1987) og Pettigrew (1973, 1985).

I det systemiske perspektivet understrekes hvordan strategier blir formet av de sosiale systemer de er omgitt av som klasse/samfunnsstruktur, profesjoner, kultur, etnisitet, religion og kjønn. Dette er et institusjonelt perspektiv der formuleringen av strategi vil bli sosialt konstruert ut fra verdier, antakelser og institusjoner i det samfunn organisasjonen springer ut fra. De fagtradisjoner som er mest markante er sosiologi og sosialantropologi. Man ser her valg av strategiutforming og fastsetting av mål som uttrykk for rasjonaliteten i de sosialt dominerende interessentgruppene i organisasjon og omgivelser. Nøkkelproponenter ifølge Legge er Granovetter (1985) og Marris (1964).

50-årenes stabilitet og vekst kombinert med byråkratisk/hierarkisk struktur i organisasjoner var reflektert i de instrumentelle og rasjonelle teorier om strategiutvikling som fulgte. På samme måte påvirker usikkerheten og store konkurransemessige strukturendringer på slutten av 70-tallet de evolusjonære teoriene som kom på 80-tallet. Det klassiske perspektivet kan betraktes som et uttrykk for vestlig voluntarisme og selvkontroll i motsetning til mer deterministiske perspektiver som tilskriver skjebne eller omgivelser som årsak til utfall. Legge hevder at paradoksalt nok vil troen på rasjonell planlegging ofte blokkere for den begrensede rasjonalitet og "messiness" man finner i organisasjonslivet.

Whittington (og Legge) hevder at det systemiske perspektivet vil komme til å bli dominerende på 90-tallet ettersom konkurranse og økonomisk utvikling vil måtte håndtere stor diversitet og mange institusjonelle og regionale tilpasninger som for eksempel integrasjonen av de østeuropeiske økonomier, veksten i de asiatiske lands økonomi, Kinas inntreden i verdensøkonomien.

Disse perspektivene impliserer klart forskjellige roller for HRM som et organisatorisk og ledelsesmessig nytt område både med hensyn på innhold og hvordan en strategisk integrering av funksjonen best finner sted. De normative tilnærminger til HRM (på linje med PA) tar utgangspunkt innenfor det klassiske perspektivet med vekt på instrumentalitet, rasjonalitet og en klar sam-

sammenheng mellom top-down planlegging og atferdsmessig implementering.

### *HRM og syklusmodeller av organisasjonsutvikling*

Vi kan ytterligere plassere HRM i forhold til ulike teoretiske tilnærminger innenfor den "klassiske" tradisjonen. Et utgangspunkt kan være teori som ser på utviklingen i et *livssyklus-perspektiv* på samme måte som man innenfor markedsføring opererer med produktets livssyklus som basis for utforming av markedsføringsaktiviteter (jmfør Boston Consultant Groups produktmatrise). Kochan & Baroccis (1985) modell av kritiske HRM-aktiviteter for de ulike stadier retter seg mot fire områder:

- rekruttering, seleksjon og ansettelser,
- kompensasjoner og goder (benefits),
- opplæring og utvikling av ansatte,
- sysselsettings-/ansatterelasjoner.

I et slikt perspektiv vil det kunne være ulike aktiviteter innen HRM som passer for de faser som bedriften befinner seg i. I bedriftens *oppstartfase* vil man kunne hevde at den i arbeidsmarkedet må fremtre som attraktiv over gjennomsnittet i sin bransje. I denne fasen må HRM også definere hvilke ferdigheter og kapabiliteter som bedriften trenger for å utvikle seg og etablere nødvendige karrierestiger for ansatte.

I *vekstfasen* vil rekrutteringen dreies mot å få en ønskelig sammensetning av kvalifikasjoner og sørge for kontinuitet i bedriftens kompetanser. Det vil også være behov for å styre hvilke stiger som skal eksistere i det interne arbeidsmarkedet. Med hensyn til kompensasjon og fordeler vil det være viktig å etablere formelle kompensasjonsstrukturer som matcher eksterne vilkår og i tillegg virker rettferdige internt. Opplæring av ansatte og ledelse som er tilpasset organisasjonsutviklingen. Ansatterelasjonene vil være preget av å opprettholde ro, motivasjon og moral.

I *modningsfasen* vil rekruttering og utvelgelse være preget av å skape fleksibilitet og tilstrekkelig turnover, samt å stimulere til mobilitet. Kompensasjonssystemene må holdes under kontroll. Med hensyn til opplæring av ansatte vil oppgaven være å vedli-

keholde fleksibilitet og ferdigheter i en aldrende arbeidsstyrke. Ansatterelasjonene blir nå preget av å kontrollere arbeidskraftkostnadene og stimulere produktivitetsutviklingen.

I den siste fasen, *nedgangsfasen*, vil rekrutteringen preges av planlagte reduksjoner av arbeidsstyrken og reallokering av bedriftens ressurser. Kompensasjonssystemene vil preges av tettere kostnadskontroll, mens opplæring og utviklingsaktiviteter går mot etterutdanning og støtte til individuell karriereplanlegging videre (ut av bedriften). Ansatterelasjonene og forholdet til fagforeninger vil avhenge av at man greier å opprettholde fred og får aksept for omstruktureringene.

### *HRM og Miles & Snows strategiske bedriftsorientering*

Miles & Snow (1984) klassifiserer bedrifter i fire ulike strategiske typer; nemlig "defenders", "reactors", "prospectors" og "analyzers". Av disse kan kanskje tre typer sies å representere visse generiske trekk ved bedrifter, mens "reactors" mer representerer en passiv tilpasning til omgivelser og konkurranse.

"Defenders" er preget av en relativt smal og stabil produkt/markeds-domene basert på en enkel og kapitalintensiv produksjonsteknologi. Organisatorisk vil en ofte finne en funksjonell struktur med ferdigheter innen effektiv produksjon, prosessutvikling og kostnadskontroll. I Porters terminologi kan dette tilsvare den generiske strategien kostnadslederskap (Porter, 1980, 1985).

"Prospectors" strategi er preget av en kontinuerlig søken etter nye produkt/markeds muligheter avhengig av skiftninger i konkurranseomgivelsene. Vi finner her en mer diversifisert produksjonslinje, gjerne flere teknologier, geografisk divisjonalisert struktur og ferdigheter innen produktutvikling, markedsobservasjon og prosessutvikling.

"Analyzers" vil ofte opptre på to forskjellige P/M-domener; gjerne ett stabilt og et varierende. Bedriften vil være preget av begrenset produksjonsmulighetsområde, søking etter relaterte produkter/markeder, kostnadseffektiv produksjon av stabile produkter, utviklingsprosjekter for nye produk-

ter. Vi finner ofte blandet struktur (ofte matrise) og store ferdigheter innen effektiv produksjon, prosessutvikling og markedsføring. Mye av logikken bak denne strategiske tilpasningen finner vi innenfor såkalt ressursbasert teori, hvor fokus legges på utviklingen av verdifulle kapabiliteter av generisk karakter som kan gi konkurransefortrinn under fremhenting i produktmarkedet.

En relatert inndeling finner vi hos Schuller & Jackson (1987) i inndeling av strategisk orientering, basert på Porters generiske strategivalg. De differensierer i tre ulike hovedstrategier preget av innovasjon, kvalitetsforbedring eller kostnadsreduksjon. Hver av disse vil vektlegge HRM-elementene ulikt. I *innovative* bedrifter vil ansatterelasjonene være preget av ønske om kreativitet og langsiktighet. I noe mindre grad vil man være opptatt av kvaliteter og kvantiteter, men i større grad opptatt av evne til eksperimentering og risikoeksponering og tvetydighet i organisasjonen. Disse trekkene vil prege HRM-politikken tilsvarende med hensyn på jobbutførelser som tillater tett interaksjon, ytelsesvurderinger ut fra langsiktighet og grupperesultater, jobber som gir grunnlag for utvikling av ferdigheter på flere områder i bedriften, rettfærdige kompensasjonssystemer med mulighet for eierskap i resultater og brede karrieremuligheter.

Bedrifter med strategier basert på kvalitetsforbedring (Porters differensieringsstrategier) vil man være mer opptatt av stabil og gjentatt produksjon. Man vil ha sterk fokus på kvalitet og mindre på kvantitet i produksjonen. I mindre grad oppmuntres det til risikoeksponering. På HRM-siden vil man tilsvarende fokusere på eksplisitte jobbeskrivelser, høy deltakelse fra ansatte i beslutninger som har med arbeidsutførelse å gjøre. Det vil ofte finnes mer kortsiktige ytelsesincentiver som inneholder en blanding av individ- og grupperesultater. Man finner gjerne en viss jobbsikkerhet og egalitær behandling av ansatte. Opplæring og utvikling er gjerne vedvarende og omfattende. På mange måter representerer dette mye av "total kvalitetsideale" basert på kontinuerlig prosessutvikling ut fra kundens behov og spesifikasjoner.

Den tredje strategien, kostnadsreduksjon vektlegger forutsigbar og gjentatt atferd, nokså kortsiktig fokusering på høy kvalitet

og moderat vekt på kvalitet. I hovedsak er man resultatorientert og har en ganske selvstendig aktivitet blant arbeidstakere. HRM-politikken blir tilsvarende preget av faste jobbeskrivelser med liten plass for tvetydighet. Jobbene inviterer til smalere eksperimentering og spesialisering med vekt på utvikling av ekspertise og effektivitet. Ytelsesvurderingene er kortsiktige basert på tett overvåking og markedsbasert betaling. Aktivitet innen opplæring og utvikling vil ofte være svært begrenset.

Legge fremhever at til tross for disse forsøk på typologisering av bedriftstyper ut fra strategisk tilnærming viser forsøk på empirisk testing at det er vanskelig å kunne beskrive bedrifter ut fra disse etikettene. Ofte kan bedriftene inneholde mange trekk fra helt motsatte kategorier, noe som også får implikasjoner for hva som blir relevant kobling til HRM-politikk.

Et fellestrekk kan man imidlertid finne i forhold til den "klassisk/rasjonelle" tilnærmingen de bygger på; nemlig at valget av hovedstrategier anses som overordnet (førsteordens) i forholdet til intern organisering av den (andreordens betingelse) som så avleder en (tredjeordens) HRM-strategi.

### *Empirisk testing og kritikk*

Hvordan stemmer så disse normative antakelsene om HRM og koblingen til strategisk planlegging og praksis? Det er gjort flere tverrsnittundersøkelser for å bringe på det rene denne sammenhengen. Ifølge Marginson var resultatene temmelig nedslående ettersom man i deres survey ikke kunne finne sporet av den normative koblingen blant de største bedriftene i Storbritannia (Marginson *et al.*, 1993). I en tilsvarende studie av Purcell & Ahlstrand (1994) om personalledelsens involvering i strategiarbeidet kommer de til samme konklusjon. Begge disse undersøkelsene retter seg mot større bedrifter.

Pettigrew og Whipp (1992) finner i sine casestudier mye av det samme. Til forskjell fra de tidligere nevnte studiene legger de en mer systemisk og prosessorientert perspektiv til grunn for analysene. Pettigrew understreker at man må vente tidsmessige "lags" mellom de ytre strukturelle endringer som på-

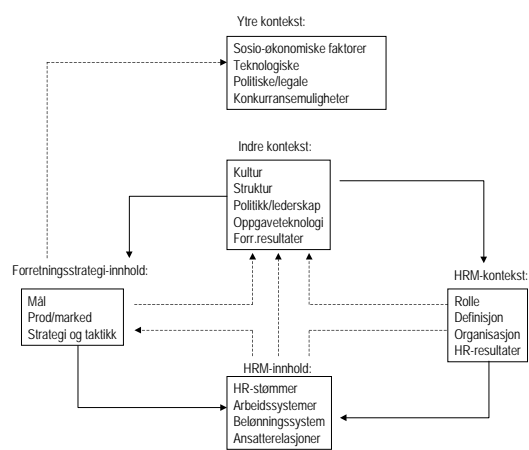
virker strategivalgene og en eventuell sporing av endret HRM-praksis. Man må ta tidsfaktoren eksplisitt i betraktning ettersom en strukturell endring skjer før man får strategisk endring gjennom en forskyvning i maktbasen bort fra de som støtter eksisterende strategier. Politiske og institusjonelle prosesser vil dermed påvirke hvordan disse endringer skjer. Pettigrew understreker med dette at HRMs viktigste bidrag kanskje vil være ledelsen av slike strukturelle endringer og legge premisser for utvikling av nye strategier (Pettigrew, 1992: p. 154).

Pettigrew & Hendry (1990, 1992) antyder i sin modell av relasjonene mellom HRM og strategisk endring at sammenhengene er mer sammensatt enn i den klassiske tilnærmingen. Modellen spesifiserer sammenhengene mellom ytre kontekst og indre kontekst, HRM kontekst, HRM innhold og strategiinnhold. Hovedfokus i deres modell er basert empirisk på to større surveys (Warwick Company Level Surveys; 1990 og 1992). Basert på et prosesssyn stiller de opp noen hypoteser for betingelser som vil fremme HRM-tilnærming i bedriftene i forbindelse med strategisk endring:

- økt kompleksitet i produktportefølje (men fortsatt med sammenheng),
- økt kompleksitet i organisasjonsstruktur for å styre disse tilpasningene,
- bruk av desentralisering av beslutninger/oppfølging for økt ansvarlighet og forpliktelse,
- skift i sysselsettingsrelasjoner fra "fagforeningsbrannsløkking" til kompetanseutvikling,
- eksistens/overlevelse av en sentral personalfunksjon,
- krisebetont fokusering på behovet for nye (strategiske) tilnærminger,
- ledelsens betydningen for legitimisering av nye idèer.

Ut fra denne mer komplekse modellen hevder forfattere med prosess-tilnærming at den reaktive rollen som ligger i det klassiske, reaktive "implementeringsperspektivet" (HRM som middel til iverksetting av rasjonelle beslutninger, forankret på toppen av organisasjonen) er usannsynlig og at man ikke bør være overrasket over ikke å finne empirisk støtte for dette. Heller bør HRM være proaktiv og være rettet mot å skape nye

strukturer og organisasjonskultur som kan fremme ny strategiutvikling (Gunz & Whitley, 1985).



Figur 5 Kontekster for HRM-innhold (Kilde: Pettigrew & Whipp)

Et prinsipielt problem for HRM synes å være at man ideologisk trekkes i to ulike retninger med hensyn til den tidligere nevnte tvetydighet; på den ene side fremmes synet om verdsetting og utvikling av ansatte gjennom individualisme, mens man på den andre siden har behovet for å fokusere kollektivistisk (jmfør det unitaristiske synet på felles mål og verdier som antas mellom bedrift og ansatte) ikke minst på grunn av de kollektive sysselsettingsrelasjoner og ansattes relasjoner til fagforeninger.

### Intern konsistens innen HRM-funksjonen

Guest (1987) fokuserer ved siden av sterk integrasjon med strategi også på den interne integrasjonen mellom de ulike elementer av HRM-funksjonen. En viktig forutsetning er at HRM-funksjonen også er forankret i linjeledelsen.

Hendry & Pettigrew (1987, 1988) oppsummerer i sine undersøkelser at HRM-vurderinger faktisk blir gjort i forbindelse med initieringen av organisasjonsendringer og av linjepersonell. Ofte gjøres dette under hensyn til å skape "tynnere" organisasjoner med mindre mellomledelse og gjerne i for-

bindelse med stiliserte konsepter som TQM, JIT, MRP og CAM.

Det som også viser seg er at det er sjelden at personalfunksjonen deltar aktivt i en slik proaktiv virksomhet, noe som kan skyldes den interne "standing" som er såvidt lav. HRMs legitimitet blir dermed svært liten i forbindelse med de tidlige faser av organisasjonsendring og strategisk utvikling (Hendry, 1988). Linjeledere innen produksjon er oftest de som synliggjør HR-aspekter i forbindelse med disse prosessene. Dette skyldes også at man ved "organisasjons-slanking" ofte tar bort mellomnivåer og desentraliserer ressurser, noe som igjen fører til at mellom-/linjeledelsen får større resultatansvar, makt, ressurser og selvstendig innflytelse enn tidligere. Eller som Storey (1992) sier det: "The manufacturing manager is king".

### *HRM og "den fleksible bedriften"*

Guests (1987) definisjon av HRM vektlegger ved siden av integrasjonen av de menneskelige ressurser i strategiarbeidet også hensynet til fleksibilitet som svært viktig. Fleksibilitet er knyttet til tre hovedkomponenter; organisasjonsdesign, jobbdesign og ansattes motivasjon/holdninger. Siktemålet er å utvikle en mer organisk bedriftsstruktur med utstrakt desentralisering og medarbeidere som i stor grad kontrollerer seg selv gjennom motivasjon. En slik organisasjonstype antas å være mer responsiv til ytre (kunde-/markedsmessige) endringer og sees som en forutsetning for utvikling av varige konkurransefortrinn.

I forbindelse med den fleksible bedriften og ansatterelasjoner fremheves ofte en modell av Atkinson (1984) som illustrerer et bevisst organisasjonsdesign med høy fleksibilitet. Bedriftene kan oppnå fleksibilitet på tre ulike måter; funksjonelt, numerisk og finansielt. Et kjennetegn ved modellen er at den fokuserer på en kjerne-periferi-struktur i ansatterelasjonene hvor man finner systematiske forskjeller i tilknytningsformer, kompetanseutvikling, incentiver og former for fleksibilitet. Ofte refereres modellen i forbindelse med konseptet "tynne organisasjoner". Dette var som nevnt ofte målet for nedskjæringer på 80-tallet, hvor bedriftene

ifølge modellen bør identifisere sine kjernekompetanser og beskytte disse mens man hentet de øvrige gjennom markedet.

Den funksjonelle fleksibiliteten oppnås i bedriftens kjerne av ansatte som har fast ansettelse med stor jobbsikkerhet. Disse har også omfattende opplæring og utvikling med sikte på å utvikle anvendelige ferdigheter på flere områder innen bedriftens kjernekompetanser. Disse vil ofte kunne inneha relasjonskontrakter med bedriften; *i.e.* avtaler preget av langsiktighet, individuell anerkjennelse og store utviklingsmuligheter (jamfør Kalleberg & Rognes, 1996).

Rundt kjernen bør bedriften satse på numerisk fleksibilitet gjennom etterspørsel i eksterne arbeidsmarkeder. I sysselsettingsrelasjonene inngår man deltidsarbeid, engasjementsavtaler, skiftjobber, arbeidsmarkedstiltak og bruk av ulike former for selv-syssetning og underleverandører (outsourcing). Bedriften har liten opplæring av disse ansatte og man forutsetter at de kontraktsmessige relasjoner mest er spesifisert som transaksjonskontrakter basert på "normale" vilkår for denne type arbeid.

Finansiell fleksibilitet oppnås gjennom bruk av interne incentiver som tar hensyn til tilpasning og faktorpriser i tråd med eksterne arbeidsmarkeder. I tråd med fokusering på individer og deres spesifikke kompetanse vil ofte belønningsstrukturene bli mer individuelle.

Atkinson hevder at bedrifter vil søke å oppnå størst mulig fleksibilitet gjennom å segmentere arbeidsrelasjonen og kombinere de ulike former for fleksibiliteter overfor kjernesysselsatte og periferigruppene.

Diskusjonen omkring den fleksible bedriften viser at den er svært vanskelig å teste empirisk. For det første er selve begrepet fleksibilitet uklart og verdiladet i positiv retning. For det annet er det mangel på klar støtte for modell og begrep empirisk. I tillegg skjuler begrepet en ideologisk agenda når man foreskriver Atkinsons modell som et mål for organisasjonsutvikling.

Selv om kjernemodellen åpenbart har hatt intuitiv appell behøver ikke observasjonen av en kjerne av sysselsatte å være uttrykk for en kausalsammenheng med hensyn på fleksibilitet (Pollert, 1987). Hyman (1991) mener også at modellen innebærer fare for en overforenkling, mens Whittington (1993)

peker på at forskningsansatte som normalt regnes som høyt kvalifiserte og sammensatte med hensyn på ferdigheter, har opplevd en økende fragmentering ettersom store bedrifter overtar forskningsområder som tradisjonelt var forbeholdt universitets- og høyskolemiljøene. Dette skulle man ikke forvente med utgangspunkt i modellens segmenteringsstrategi. De fleste forsøk på empirisk testing av endret funksjonell fleksibilitet viser bare beskjeden eller ingen endring. Endringer er i liten grad fulgt av diskriminerende forskjeller i opplæring, i og utenfor "kjernen".

Finansiell fleksibilitet kan bare i beskjeden grad dokumenteres empirisk. I de tilfeller den finnes synes den mer instituert som et middel til å markedsorientere bedriftskulturen og for å svekke kollektive lønnsystemer og forhandlinger.

Når det gjelder overgang mot større numerisk fleksibilitet viser empiri fra England (Warwick Company Level Survey 1 og 2; 1985 og 1990) at endringene mest er pragmatiske og opportunistiske mer enn relatert til noen uttalt strategisk intensjon. Ifølge Marginson (1993) synes bevisste arbeidsmarkedsstrategier å være svært sjeldne.

Noe avhengig av hvilken modell for HRM man vektlegger (bløt eller hard), vil begge disse kunne finne plass i forhold til fleksibilitetsdiskusjonen. Den "harde" HRM-skolen vil kunne fokusere på hrM med vekt på numerisk og finansiell fleksibilitet, mens den "bløte" HRM vil vektlegge ressursrike mennesker/individer med vekt på fleksibel spesialisering og funksjonell fleksibilitet.

I sum synes det som å være svært begrenset empirisk støtte for modellen av den fleksible bedriften. Modellen synes å ha fått størst nedslag i akademiske kretser omtrent på samme tid som nyklassisk økonomisk tenking også slo igjennom. I forhold til et prosessmessig og systemisk perspektiv kan man også legge vekt på den alminnelige dreining politisk i Vest-Europa mot økende markedsliberalisering kombinert med mer global og intens konkurranse i denne perioden som en kontekst for å forstå revitaliseringen av markedsløsninger innen arbeidsmarkedet. I så måte representerer Atkinsons modell en normativ tilnærming til hvordan

sysselsettingsrelasjoner skal styres og hvor bedriftens grenser skal settes.

Hvis vi ser på utviklingen i norsk fiskeindustri på 80- og 90-tallet i denne kontekst kan det hevdes at vi har sett visse tegn til en slik polarisering i ansatterelasjonene. Bedriftenes lønnsystemer er etter en periode med orientering mot gruppevise bonusordninger og fastlønnseksperimenter i økende grad rettet mot individuell bonus/akkordavlønning. En sterkere segmentering av arbeidsmarked og ansatterelasjoner kan også ha sammenheng med at bedriftene har fått økt lønnsplikt under permitteringer sammenlignet med tidligere da mye av dette ansvaret lå hos offentlig sektor. På den positive siden (sett fra de ansatte) kan det også anføres at bransjen synes å ha satset betydelig i retning av den "bløte" varianten av HRM gjennom en omfattende satsing på fagopplæring og bedriftsutvikling på kvalitetssiden overfor kunder.

### *Fører HRM til økt kommittering hos ansatte?*

En annen problemstilling som drøftes i tilknytning til HRM-feltet er hvorvidt man kan finne noen støtte i teori eller praksis for at adopsjon av konseptet er relatert til økt kommittering fra de ansattes side. Med kommittering tenker man på etableringen av psykologiske bånd mellom ansatte og organisasjon. Begrepet beskriver både en affektiv tilknytning og en identifikasjon med organisasjonens mål og verdier, samt et ønske om å forbli i organisasjonen.

Innen sosialpsykologien (basert på kognitiv psykologi) ser man alternativt at bindingen ikke skjer motivasjonspsykologisk gjennom felles verdier, men ved at individer blir bundet gjennom handlinger (Salanzik, 1977/1982). Identifikasjon med bedriften bør være et resultat av de investeringer individer har gjort gjennom handlinger som binder til organisasjonen, og risikoen for å tape disse ved tapt medlemskap (for eksempel pensjoner, frynsegoder, status). Jo mer synlig og ugjenkallelig disse handlinger er, jo mer bindende blir de oppfattet av individet.

Forfattere som Mowday (1982) hevder at det er en gjensidig sammenheng mellom hold-

ningsmessig og atferdsmessig forpliktelse hos ansatte. Innen holdningsteori hevder også Allen & Meyer (1990) at organisasjonsmessig forpliktelse er sammensatt av tre komponenter; affektiv forpliktelse, forpliktelse mot fortsatt medlemskap og normativ forpliktelse (gjennom delte normer/verdier). Til nå er disse teorier lite verifisert gjennom empiriske funn.

Med basis i holdningsteori vil man ved påvirkning av bedriftskultur og forpliktelse legge vekt på at holdningen eksisterer forut for handling. Endringsagenter bør ut fra denne teorien derfor ta sikte på å endre holdningene gjennom opplæring og sosialisering kommunikasjon og rådgivning.

Ut fra den sosialpsykologisk teori vil den ledelsesmessige strategi ligge i å skape adferdsmessige endringer uten å endre incentiver. Dette kan observeres når bedrifter introduserer total kvalitetsledelse og kontinuerlig forbedring som mål for OU-prosesser. Ofte iverksettes programmer for å få fram interne kunde/leverandør-relasjoner i arbeidsflyten, gjerne kombinert med gruppebasert problemløsning for å avdekke feil og mangler. Dette skal sikre at individer får muligheter og kunnskap til å se helheten i arbeidsflyten samtidig som man får erfart mer prosess- og gruppebasert utviklingsarbeid i bedriften.

Empirisk konkluderer Legge med at det er begrenset støtte og skuffende resultater av HRM-politikk med henyn til økt forpliktelse eller deltakelse i ønsket "bedriftskultur" uansett hvilken fortolkning av HRM man legger til grunn (soft/hard). Dette skyldes også at man innenfor ledelseslitteraturen har en begrenset fokusering på hvordan bedriftskultur er sammensatt og hvordan den påvirkes av ledelsesaktiviteter. Scheins (1985) modell av kultur skiller mellom tre nivåer av bedriftskultur;

- artifakter/kreasjoner (teknologi, synlig/observerbare adferdsmønstre),
- verdier (målbare i fysisk miljø, men bare ved sosial konsensus),
- grunnleggende antakelser (relasjoner til omgivelser, virkelighetsoppfatning, oppfatning av menneskelig natur, aktivitet og relasjoner).

Artifakter og synlige trekk vil være manifeste trekk ved bedriftskulturen, mens de grunnleggende antakelser (som tas for gitt)

ofte er ubevisste og latente sider ved kulturen. Schein hevder at man for å forstå kulturen bare kan gjøre det om man trenger inn i forståelsen av det underbevisste (latente) nivået. Han hevder også at kultur vil "eies" av en gruppe som over tid har dannet seg en felles erfaring og som har sosialisert nykommere inn i disse. Ut fra dette vil det være forståelig hvor lite hensiktsmessig og valid et kortsiktig og instrumentelt perspektiv på "kulturutvikling" vil være. Kulturen er sosialt produsert og vil sjelden kunne fremstilles rent "mekanisk" (Smircich, 1983).

Ifølge Guest (1987) er dette noe av rasjonalet fra bedriftens side til å satse på en relasjonsorientering overfor ansatte da dette vil fremme produktivitet og fleksibilitet. Således blir utviklingen av forpliktelse hos ansatte satt i forbindelse med styringen av kulturendringer i organisasjoner.

Legge (1994) peker på at dette rasjonalet for HRM bygger på et forenklet syn på involvering mellom ansatte og bedrifter idet personer vil kunne operere under multiple kommitteringer; overfor bedrift, kolleger, ledere, fagforening, fritidsinteresser og så videre. Det blir derfor viktig hvordan kommitering utvikles, og hvorvidt det å erstatte underordning med kommitering vil føre til økt ytelse for bedriften.

Innenfor organisasjonsteoriene har man lenge vært opptatt av sammenhengene og spenningene mellom instrumentell rasjonalitet og formell organisering på den ene siden og menneskers affektive behov. Taylors (1911) bidrag innenfor såkalt "scientific management" var opptatt av problemstillingen. Gjennom Hawthorne-undersøkelsene på 30-tallet ble de tidligere modeller for rasjonell atferd og formell organisering utfordret sterkt (Dickson, 1939; Mayo, 1933; Roethlisberger, 1933). På 60-tallet kom Human Relations-skolen til syne gjennom bidrag fra McGregor (1960) og Likert (1961) som fokuserte på betydningen av deltakende lederskap og de dysfunksjonelle sider ved samlebåndproduksjon. Innenfor motivasjonspsykologi kom bidrag fra Vroom, Maslow, Herzberg, Porter og Lawler. Innenfor sosiologien kom bidrag fra Selznick, Gouldner og Merton (strukturfunksjonalistiske tilnærminger) som tok opp framveksten av subkulturer i relasjon til formell organisasjon.



Oppsummert hevder Legge at det er merkelig at det har vært rettet så stor innsats mot å skape forpliktelse hos ansatte og kultur innen bedrifter, gitt begrepenes sammensatte og problematiske natur. Forklaringen på dette kan være at de har mer positiv gjenklang i demokratiske samfunn enn alternativet å skape en sterk underordning hos ansatte ved bruk av tvangsmakt. De funn man har for sammenhenger mellom grad av forpliktelse (commitment) og jobbyttelse kan like gjerne være frembrakt gjennom disiplinering av eksterne arbeidsmarkeder og frykt for tap av arbeid enn å representere en positiv sammenheng mellom forpliktelse og jobbyttelse. Med utgangspunkt i noen bidrag (Edwards & Whitston, 1991; Guest, 1990; Metcalf, 1988, 1989) kan det likevel hevdes at man ledelsesmessig har oppnådd en viss grad av adferdsmessig forpliktelse overfor bedriftens ønsker om ny arbeidspraksis.

Valget av kulturendringsstrategier kan også begrunnes i spekulasjoner om ledernes egne ønsker om å fremstå som "endringsledere" ("transformasjonsledere") med vekt på kulturutvikling, framfor å representere kategorien "transaksjonsledere" med ansvar for upopulære tiltak som hardhendte kostnadsreduksjoner og oppsigelser. Muligheten for å få til kulturendringer vil avhenge mye av ledelsens erfaring (at man er en del av kulturen) og av at de verdier som fremmes er i samsvar med de som eksisterer og hevdes ellers i virkeligheten.

### *HRM og kvalitet*

En annen problemstilling er hvordan HRM-tilnærmingen er koblet til kvalitetsutvikling i bedrifter. Legge diskuterer hvordan ulike organisasjonskonsepter som total kvalitetsledelse (TQM) og Just-In-Time (JIT) er relatert til HRM-strategier og praksis. TQM fikk også stor innflytelse innen næringslivet i Europa i slutten av 80-tallet. Konseptet og teknikker for organisering av kontinuerlig forbedring i produksjonen ble sett som en av de viktigste forklaringer til Japans økonomiske "under" (forøvrig et bilde som idag ser ut til å falle fra hverandre). Innen vestlig og amerikansk næringsliv ble det satset sterkt på å innføre lignende måter å organisere produksjonsprosesser på ettersom man

fikk føle konsekvensene gjennom økende global konkurranse.

Hovedtrekket ved TQM er at all organisasjonsutvikling og strategisk ledelse tar utgangspunkt i kundenes behov og krav. Ledelsen er spesielt forpliktet til å følge opp prosessen, men den er kritisk avhengig av involvering fra alle ansatte dersom perfektionering og læring skal oppnås over tid og "0-feil"-idealet skal oppfylles. Økonomisk ble det ofte forespeilet at bedriftene på denne måten kunne ta bort en slakk tilsvarende 20% av produksjonsverdien over to år dersom man greide å få til en kontinuerlig læring og forbedringsprosess. Perfeksjonering over tid skal føre til at man unngår unødig sløsing av ressurser, noe som gir grunnlag for overnormal profitt hos leverandør og tilfredshet hos kunder.

TQM-konseptet er også sterkt kritisert for ikke å fremstå som noe verdibasert ledelseskonsept, men snarere som en samling av prosedyrer og teknikker som kan benyttes til å fjerne slakk i organisasjoner. I så måte kan det minne mye om tidligere tayloristiske prinsipper for "scientific management".

Sentralt er også at organisasjonsendringen skal skje basert på fakta (framfor myter) og dette ivaretas gjennom årsaksanalyser, avviksmålinger og korrektive tiltak. Slogordet er ofte: "Customer is king", noe som jo også legitimerer ledelsens rolle i gjennomføringen av korrektive tiltak.

TQM-konseptets ressursorientering i forhold til ansatte kommer til uttrykk gjennom bred deltakelse og stor innflytelse på arbeidspraksis fra den enkelte gjennom gruppebasert problemløsning. Kunden regnes også som ressurs og "deltidsansatt" i bedriften, mens de ansatte får status som "interne kunder". Man benytter en "kundeleverandør"-metafor for analyse av alle koblinger i arbeidsflyten.

Just-In-Time (JIT) har også som mål å unngå sløsing gjennom forbedret bruk av kapitalressurser over tid (tidsøkonomi) og uthenting av produktivitetsgevinster hos ansatte (Turnbull, 1988). Generelt innebærer konseptet overgang fra en push- til pull-basert produksjon som innebærer reduksjon av mellomlagring av ressurser, kapitalbinding, redusert ukurans og mer nøyaktig produksjon.

I relasjon til det som tidligere ble sagt om "den fleksible bedriften" vil konseptet ta sikte på bruk av både funksjonell fleksibilitet (sammensatte ferdigheter/kompetanser i arbeidsstokken), numerisk fleksibilitet (bemanning ut fra etterspørsel) og finansiell fleksibilitet (bruk av interne resultatorienterte incentiver kombinert med ekstern bruk av underleverandører).

Ifølge Legge er det svært ulike fortolkninger av om disse konseptene faktisk har medført en sterkere fokusering på HRM-tilnærming i bedriftene. Det eksisterer ulike suksesshistorier innen TQM/JIT-litteraturen (for eksempel Wickens, 1987) som viser til suksessen som er oppnådd gjennom økt fleksibilitet, kvalitet og teamwork. Kritikerne hevder at man innenfor de bedrifter der konseptene har vært innført, mest har kunnet vise til at fleksibiliteten i regelen er det samme som intensifisert arbeid og økt stress; kvalitet er lik økt kontroll og overvåking, mens gruppearbeid ("teamwork" egentlig viser til økt overvåking og styring av grupper (for eksempel Carrahan & Stewart, 1988; Turnbull, 1988). De mest kritiske (og marxistiske) analyser av TQM/JIT hevder at konseptene og *kaizen* "ikke er et alternativ til taylorismen, men heller en løsning på det klassiske problemet med å overkomme arbeidstakeres motstand mot å tilby sin kunnskap til rasjonalisering av bedriften" (Legge, 1995: p.230).

TQM-konseptet har hatt stor gjennomslagskraft innenfor offentlig sektor også, kanskje mer enn i næringslivet. Her har retorikken ofte vært knyttet til temaer som desentralisering (økt ansvar), kundeorientering og myndiggjøring av (linje)ledere og brukere (gjennom en form for markedstilpasning og brukerstyring etter behov).

Legge hevder at man finner begrensede spor av den idealiserte "kvalitets-ansatte" i britisk næringsliv. Som forsøkene på empirisk testing av HRM-orienteringen viser indikasjonene liten sammenheng og stor fragmentering; altså mer uttrykk for en retorisk vellykket behandling mer enn praksis i næringslivet (Storey & Sisson, 1993). Det er få spor av økt omfang innen etterutdanning og opplæringsaktivitet, kanskje med en økende tendens mot begynnelsen av 90-tallet. Noe av dette henger også sammen med den mer skjematisk opplæringen som

har vært gjennomført i England i forbindelse med sertifisering av bedrifter til å tilfredsstille EU-krav. Dette har også vært et markant trekk i opplærings- og konsulentvirksomhet på 90-tallet i Norge (Løvland, 1995).

Legge konkluderer at adopsjonen av TQM/JIT-konseptene mer ligner en bruk av det "harde" HRM-konseptet (jmfør Wilkinson, 1992). Konsekvensene innebærer mindre gjensidighet i ansatterelasjonene og snarere heller en ensidig vektlegging av redusert "vrak" og slakk i all produksjon. Økt intensivering av arbeidsrelasjonene har man særlig sett i offentlig sektor, der mange profesjoner har erfart at goder som lignet på japanske verdier i arbeidet som jobbsikkerhet, selvstendighet og erfaringsbasert opprykk i stedet er blitt erstattet med mindre autonomi, standardiserte arbeidsoperasjoner og økt usikkerhet. Tettere koblinger i verdikjeden gjennom JIT og intern fokusering på kundetilfredshet som avgjørende for konkuransedyktigheten reduserer også de ansattes og fagforeningenes makt betydelig. Den sterke retorikken som er utviklet rundt konseptene i bedriftene kombinert med et økende påtrykk fra konsulentsiden har ført til en økende legitimering av økt sentralisering og makt til ledelsen i forbindelse med OU-prosesser ifølge Legge. Man har erstattet den byråkratiske rasjonaliteten med den "markedsmessige" rasjonalitet (Pollitt, 1990).

### *HRM og sysselsettingsrelasjoner - den nye realisme?*

Før 1979 (og Margaret Thatcher) eksisterte det felles oppfatninger av hvordan sysselsettingsrelasjoner burde håndteres og nødvendige institusjoner for dette formål som for eksempel hovedorganisasjonene i arbeidslivet, ledelsens rolle og kollektive forhandlinger. De liberalistiske, kollektivistiske oppfatningene var delt av både sosialdemokrater, liberale og venstresiden i det konservative partiet.

Valget i 1979 førte til radikale endringer av sysselsettingsrelasjonene gjennom redusert oppslutning om fagforeninger, fleksible arbeidstider, redusert anerkjennelse av fagforeninger, redusert forhandlingsomfang, individuelle/lokale framfor kollektive/sen-

trale forhandlinger og reduksjon i omfanget og deltakelsen i streiker.

Årsakene til tilbakegangen i fagforeningenes skyldtes også at man gjennom 80-tallet fikk et skift i arbeidsstyrken i England; privat virksomhet var preget av stagnasjon, mens man fikk økende sysselsetting i offentlig sektor. Endringen i sysselsettingen skjedde fra grupper med mannlige heltidsjobber og til økt bruk av deltid med kvinnelige arbeidstakere og tradisjonelt svare organisering. I tillegg skjedde det også endringer i arbeidslovgivningen i 1980, 1982, 1988 og 1990 som klart svekket grunnlaget for kollektive forhandlinger gjennom adgang til fleksibel arbeidstid, svekkede velferdsrettigheter og oppsigelsesvern. Privatiseringen ble også benyttet til å skape "kvasimarkeder" innen offentlig sektor, noe som medførte en økende "markedsdisiplinering" av ansatte og deres fagforeninger.

Fagforeningene mistet ifølge Kelly (1990) på tre måter; gjennom streiker/aksjoner, gjennom å kontrollere agendaen for forhandlinger og ved å lykkes i å formulere ansattes interesser og ideologisk utgangspunkt. På alle disse områder ble fagforeningene marginalisert og mistet makt gjennom 80- og 90-tallet.

Spørsmålet Legge reiser er i hvilken grad HRM er i samsvar med den eroderte tradisjonelle rolle fagforeninger idag har. Guest (1987) viser til at HRM hviler på et individualistisk grunnlag (framfor det tradisjonelt kollektive). Dermed undermineres fagforeningenes rolle. Innen HRM vektlegges sosialisering, individuelle incentiver og ansattes komitering overfor bedriften som ideologisk grunnlag. Storey (1992) finner også innenfor tradisjonelt "organiserte" bedrifter at HRM-initiativ har gått på bekostning av fagforeningenes tradisjonelle rolle. For ansatte vil vellykket HRM-integrering kunne medføre flere og konkurrerende forpliktelser i forhold til fagforeningen. Forskning synes ifølge Guest å støtte at det er mulig å håndtere duale forpliktelser, men at styrken (og dermed effekten) i begge tilfeller vil være lav.

Fra fagforeningenes side peker Legge på at det har skjedd en tilpasning til HRM-praksis avhengig av hvilken form man har lagt opp til. Ved såkalt "soft" HRM-praksis

har ofte fagforeningene adoptert "hRM-ideologien" som sine nye sysselsettingsrelasjoner, mens reaksjonene på den harde "hrM-varianten" har vært opposisjon og konflikt. Ofte har fagforeningene valgt å forhandle med bedriftsledelsen direkte om representasjon framfor via medlemsmassen og konflikt. Man har dessuten også vært villig til å inngå "fredsavtaler" og deltatt i nye former for innflytelse som kvalitetssirkler og team-organisering.

I sin konklusjon hevder Legge at forholdet mellom den tradisjonelle fagforeningsrollen og HRM kan karakteriseres ut fra ulike syn på legitime interesser og konfliktgrunnlag. Noen karakteriserer den tradisjonelle organiseringen som "skyttergravskrig" mens motstanderne av HRM kaller fremtningen "ulv i fåreklær".

Det er imidlertid mulig å peke på *et tredje perspektiv* selv om HRM og tradisjonell organisering og institusjoner synes inkompatible; fredelig koeksistens. Beardwell (1991) hevder at situasjonen metaforisk kan beskrives som et større skift i den økologiske balansen der man har fått en ny "avgrenset lagune" hvor nye arter vil kunne utvikle seg. Således vil innhold og funksjon av HRM fortsatt være i forandring og tilpasning til de nye betingelsene for sysselsettingsrelasjoner.

## *HRM: Modernistisk prosjekt eller postmodernistisk diskurs?*

I den konkluderende delen av analysen trekker Legge opp et langt bredere perspektiv idet hun stiller spørsmålet om HRM kan betraktes som et modernistisk prosjekt eller en post-modernistisk diskurs. I den første tilnærmingen (modernisme) refereres det til både en historisk epoke og et epistemologisk utgangspunkt.

### *Modernisme*

Modernisme blir ofte forbundet med begreper som rasjonalitet, optimisme, autoritarisme og elitisme (Legge, 1995: p. 287). Det rasjonelle preget begrunnes med vektleg-

gingen av rasjonell, positivistisk og teknokratisk kunnskap som gjennom standardisering skal bidra til effektivisering og forbedring. Utviklingen anses ofte som *lineær* med vekt på troen på å oppnå ønskelige mål. Troen på planlegging og sosial orden preger denne tradisjonen. *Elitismen* finnes gjennom de rasjonelle, hierarkiske og byråkratiske institusjoner som bygges opp for å kontrollere orden og effektivitet. Legge beskriver deretter nærmere hvordan modernismen kan karakteriseres med hensyn på *kunnskapsbasen*, rekonseptualisering av *tid* og *avstand*, og de *institusjoner* som utvikles.

### *Kunnskapsbasen*

Kunnskapsbasen i modernismen viser gjerne til "opplysningstiden" på 1700-tallet, hvor filosofene la vekt på deduktiv resonnering og positivism som grunnlag for utvikling av kunnskapsbasen. En slik vektlegging av deduktiv resonnering kan på den ene siden sees som en systematisk måte å vinne kunnskap på. På den andre siden vil kunnskapsgrunnlaget være gjenstand for kritisk gransking dersom den deduktive metode skal anvendes. Disse motsatte leirene av modernisme er blitt kalt henholdsvis systemisk og kritisk modernisme.

Legge hevder at kunnskapsbasen innen modernismen er preget av trekk ved det moderne samfunnet; hurtige forandringer, globalisering av endring og likhet i sosiale institusjoner som nasjoner, produksjonsøkonomi og -system (Giddens, 1990).

### *Rekonseptualiseringen av tid og rom*

Med modernismen påvirker den rasjonelle tilnærmingen hvordan man oppfatter tid og rom. Mens man i den tradisjonelle settingen hadde en begrenset lokalisering av rommet førte dette til at tiden nærmest ble oppfattet som syklisk. Dette ble endret ved konstruksjon og spredningen av mekaniske ur, noe som i seg selv var et produkt av rasjonalisme. Endringen førte til at tidsperspektivet ble endret og mer fremtidsorientert enn den tidligere sykliske oppfatningen. På samme måte førte blant annet oppdagelsesreiser til

endringer i forholdet til geografi og rom, og kunnskap om geografi ga grunnlag for kolonisering og endret statlig organisering.

Legge peker på fire områder hvor oppfatningen av tid og rom har påvirket modernismens framvekst. *Kommunikasjonssystemer* er utviklet raskt og har redusert verden til en "global landsby" hvor vi kan observere innbyggerne "live". For det andre synes *tid* og *bevegelse* å dominere vår oppfatning om bruken av rom. Fra å være en fast omgivelse vi bor i er rommet blitt noe vi reiser gjennom. Dessuten dikterer tiden individets *romlige lokalisering* gjennom arbeidsmønstre og kommunikasjonsmønstre. Den industrielle "fordismen" styrer også hvordan dagens kapitalistiske *organisering* fungerer.

I sum skaper disse endringene grunnlag for en prosess hvor tid og rom blir homogenisert. Dette fører til en konseptualisering som støtter oppfatningen av utvikling som lineær og kontrollerbar. Omfanget av endring innen modernismen hviler på denne rekonseptualiseringen.

### *Modernitetens institusjoner*

Både Giddens (1990) og Legge (1995) viser til at *industrialismen* som begrep viser til en produksjonsmessig og samfunnsmessig organisering som hviler på homogenisert forhold til tid og rom gjennom fysisk produksjonsorganisering, urbanisering, geografisk konsentrasjon av industri og arbeidsdeling.

*Kapitalisme* viser til en økonomisk modell for organisering med privat eierskap og kontroll med produksjonsmidlene samt regulering av interesser via transaksjoner i markeder. Ifølge marxistisk analyse hviler denne modellen på tre forutsetninger for å overleve. For det første må det være økonomisk vekst ettersom dette er viktigste forutsetning for lønnsomhet. Dessuten oppnås veksten gjennom ekspropriasjon av overskuddsverdien av arbeidskraften. For å oppnå dette må veksten kontrolleres både gjennom ferdigvaremarkedet og faktormarkedet (lønninger). For det tredje vil jakten på økt vekst føre til kontinuerlig teknologisk og organisatorisk utvikling. Dersom ikke disse forutsetninger innfris vil man risikere overakkumulering av kapital, noe som ifølge klassisk marxistisk analyse er et faresignal for dette økonomiske

systemet. Ifølge Harvey (1989) vil dette kunne motvirkes for eksempel gjennom "tilbudssidepolitikk" som devalueringer av pengeverdier. På etterspørselssiden vil man kunne drive stimuleringsiltak av den type motkonjunkturpolitikk som ble drevet i etterkrigstiden inspirert av Keynes.

En tredje strategi for å redusere overakkumulering vil være gjennom *temporale og romlige forskyvninger* (Harvey, 1989). Temporal forskyvning vil være å vri ressursbruken fra nåtid mot framtid (eg. oljefondet), mens den romlige forskyvning vil kunne være å absorbere overkapasitet gjennom ekspansjon (eg. framveksten av den divisjonaliserte foretaksstrukturen; Chandler, 1962). Gjennom slike tilpasninger til kriser innen det kapitalistiske system fremstår det Legge kaller den "radikale modernitet" eller den post-moderne perioden med disorganisert kapitalisme.

Framveksten av nasjonalstaten og dens territorielle maktmonopol var basert på rekonseptualiseringen av tid og rom (Giddens, 1990) og ved utvikling av mer effektiv kontroll av befolkninger gjennom styring av informasjon og sosial kontroll (Focault, 1977) for å oppnå en kulturell homogenitet (Focault, 1980). Legge hevder at utviklingen av nasjonalstatens makt og legitimering henger nært sammen med utviklingen av kapitalismen og industrialiseringen. Gjennom "fordismens" organisatoriske og tekniske innovasjoner ble fysisk arbeidsmiljø organisert ut fra tidsdimensjonen (spesialisering, samlebånd, optimalisere bruken av tid). Taylorismens oppdeling mellom ledelse, styring og utførelse uttrykte i tillegg til instrumentell rasjonalitet også trekk av elitisme og autoritetsdyrking.

Fordismen ga sterke vekstimpulser økonomisk innen det kapitalistiske konkurranse-systemet. Utviklingen av masseproduksjon gikk hånd i hånd med en tro på et bedre samfunn (eg. gjennom åttetimersdag og garantert minstelønn; 5 dollar dagen). Selve produktet, T-Forden, ble et symbol for komprimeringen av tid og rom som et eksempel på et masseprodusert og standardisert produkt. For å sikre opprettholdt konsum ble den temporale forskyvningen styrket gjennom utviklingen av keynesiansk

økonomisk politikk. En annen faktor i mellomkrigstiden var også presset på nasjonale økonomier for å opprettholde en høy produksjonsevne i tilfelle krig. Dette reduserte motstanden mot rasjonaliseringer og samlebåndproduksjon i bytte mot et bedre framtidig samfunn med internasjonal trygghet og bedre sosiale levekår.

### *Den postmodernistiske diskusjonen*

Legge trekker et skille mellom modernister og deres etterkommere (*post-modernister*) i motsetning til postmodernister. Mens modernistene ser på utvikling og kunnskap som en prosess hvor kunnskapsbasen blir forbedret over tid gjennom kritisk resonnering, hevder postmodernister at man i stedet for å fokusere på organiseringen av produksjon heller kan snakke om produksjonen av organisering (Cooper & Burrell, 1988: p. 106). I relasjon til forståelsen av HRM som ledelses- og organisasjonsfenomen får et slikt perspektiv konsekvenser.

Et av de viktigste kjennetegnene ved den post-moderne moderniteten er globaliseringen av dens institusjoner; det skjer en intensivering av globale sosiale relasjoner som får virkninger for lokale prosesser og oppfatninger (Giddens, 1990). Den industrielle globalisering kan sees som en ekspansjon av den globale arbeidsdelingen ut fra regionale ressurser, ferdigheter og bransjespesialisering, hvor det vil være store forskjeller mellom post-modernistisk og postmodernistisk tenking. Mens post-modernistene ser på organisasjon som gitt og rigid, så postmodernistene den som fleksibel. Der postmodernistene fokuserer på massekonsum ser postmodernistene på nisjer og variasjon.

Postmodernistene atskiller seg fra (post-/senmodernistene) ved at man stiller spørsmål ved hele oppfatningen og ønskeligheten av kunnskaper og sannheter som en deduktiv prosess slik som modernistene antar (eg. Derrida, 1973, 1976, 1978, 1981, 1982). I forhold til hvordan sannhet kan utvikles og kunnskaper forstås vil ikke postmodernistene normere bare en riktig mening; individuelle variasjoner av forståelse og meninger er like valide og kan/bør sameksistere.

Tabell 5 Forskjeller mellom modernisme og postmodernisme

	<i>Modernister</i>	<i>Postmodernister</i>
Organisering	gitt, rigid	fleksibel
Konsum	massepreget	nisjeorientert
Teknologi	teknologisk determinisme	teknologisk valg
Jobber	differensiert	de-differensiert, demarkerte og multi-ferdigheter
Syssettingsrelasjoner	direkte, markedsbasert	fragmenterte og relasjonelle former (underlev./nettverk)

Derridas oppfatning av mening og forskjeller samsvarer ifølge Legge med andre postmoderne filosofer som Lyotard, Baudrillard og Foucault. Baudrillard hevder at Marx analyse av en vareproduserende økonomi er foreldet idet vi idag produserer symboler og bilder mer enn varene selv. Identiteten blir skapt gjennom våre konsummønstre mer enn vår rolle som produsenter. Vi konsumerer mer varer for deres bildemessige betydning (image) framfor deres bruksverdi. Ifølge Baudrillard preges det post-moderne samfunnet ikke av modernismens sosiale differensiering, men heller av det motsatte (Kellner, 1988). Våre kulturelle trekk er dermed preget av å være eklektisk og lekende. Vi fokuserer mer på kortsiktig verdsetting enn langsiktige aspirasjoner. Kompresjonen av avstand i tid og rom gjør at historie blir en samling bilder og symboler som brukes opportunistisk av ulike interessegrupper.

Lyotard (1984) følger i stor grad dette synet på sannhet og mening. Han hevder at det man kaller kunnskap kun er basert på et antall "diskurser" mellom ulike grupper i et samfunn preget av konflikt og diversitet. Vitenskap er bare et uttrykk for dette spillet mellom ulike aktører for å skape oppslutning og allianser for visse syn og blokkere for andre.

Foucault (1977, 1980) deler denne oppfatningen og avviser verdien av nøytrale begreper og kunnskaper. Disse kan bare forstås dersom man studerer hvordan problemer blir strukturert i første omgang gjennom språk som uttrykk for makt. Makten er dermed ikke forankret i personer eller institusjoner, men i makt/kunnskaps-relasjoner. Det blir dermed ikke viktig å spørre hvem som har makt, men hvordan man kan identifisere makt og bruken av denne. Foucaults syn på subjekt og subjektivitet var også rela-

tert til makt/kunnskaps-relasjoner. Individet blir dermed formet gjennom konstruksjonsprosessen for kunnskap; klassifikasjon, kodifisering, kategorisering og måling. Individet blir således ikke subjekt i forhold til kunnskap men heller et objekt og et produkt av diskursene.

Postmodernismen kan oppsummeres som en kunnskapsteori hvor man ikke tar "virkeligheten" som noe som oppdages, men som skapes gjennom diskurser som oppstår på grunn av makt/kunnskaps-relasjoner. Diskursene blir opprettholdt kollektivt og kontinuerlig "reforhandlet" for å skape mening. Virkeligheten har dermed ikke preg av noe singulært og gitt, men relativt og sammensatt. Man må dermed være skeptisk til de observasjoner vi gjør og bestrebe oss på å dekonstruere de strukturer vi har laget. Således oppstår det relativistiske credo: "Alt går an" (Feyerabend, 1975) som av modernistene blir oppfattet som en ansvarsfraskrivelse hos postmodernistene (Callinicos, 1989).

Postmodernismen omfavner dermed motsetninger og paradokser, og tilnærmer seg undersøkelser av sannheten med en slags ironisk selv-refleksjon eller "leket alvor". Metaforisk uttrykker Gergen (1992) det som gjør at man i stedet for å betrakte seg som oppfinneren av det siste ord heller kan se seg som ballongfarere som legger i vei i sine farkoster for å forlyste et publikum.

### *HRM - postmodernisme eller modernistisk prosjekt?*

Hvis man så skal karakterisere HRM som fenomen er det en fare for at man i vitenskapelig terminologi kan ende opp med å diskutere postmoderne idèer med modernistisk språk og struktur.

*HRM som modernistisk prosjekt*

Mye av forskningen omkring fenomenet HRM som er referert foran er utvilsomt av modernistisk karakter, basert på en positivistisk tilnærming og med en hypotetisk-deduktiv epistemologi (Storey, 1992). Guests (1987) arbeid og modell faller helt klart innenfor denne rammen med sin vekt på forklaring av determinanter til og konsekvenser av HRM, og gjør klart positivistiske antakelser om atferd som grunnlag for sin modell. I denne modellen forsøker man å etablere en sammenheng mellom HRM-politikk, HRM-resultater og organisatoriske resultater.

Innenfor dette rammeverket utvikler Guest testbare hypoteser som så forsøkes falsifisert mot empiriske data. I sine senere arbeider formulerer Guest fire modeller for årsaksforklaringen av effektiv HRM; organisatorisk integrasjon, policymessig integrasjon, funksjonell integrasjon og prosessintegrasjon (Guest, 1994)

Den modernistiske tilnærmingen viser til vektleggingen innen HRM-forskningen som legges på tilstedeværelsen av en form for systemisk sammenheng innen organisasjoner som enten finnes eller kan fremmes gjennom "kulturledelse".

Gjennom drøftingene av integrasjonen av elementer og praksis innenfor HRM-feltet i organisasjoner er i stor grad farget av forestillinger om instrumentalitet, orden og rasjonalitet. Det samme kan sies om de antakelser som gjøres om sammenheng mellom HRM-strategier og foretakets strategi. I forhold til å oppnå økt fleksibilitet gjennom HRM-politikk og praksis kan dette i høy grad sies å være innenfor en modernistisk tradisjon hvor man i strategisk forstand vektlegger HRMs instrumentelle funksjon i å forbedre organisasjonens tilpasning til sine omgivelser. Man forutsetter bidrag fra HRM-strategier og praksis innenfor både den "bløte" HRM-modellen (hRm) som Guest beskriver i form av økt medvirkning og forpliktelse (organizational commitment), mens man i den harde varianten av HRM (hrM) fokuserer på effektiv utnyttelse av ressursen arbeidskraft. Legges oppsummering er at HRM kan betraktes som et modernistisk prosjekt som faller inn i en sen-modernistisk periode.

Mye av argumentasjonen omkring HRM benytter ifølge Derrida mye av den postmodernistiske logikken selv om man argumenterer innenfor den modernistiske epistemologiske settingen. Typisk er den polarisering og metaforisering som underbygger framveksten av de ulike modeller. Ofte benyttes en dikotomiserende karakterisering av "det nye" som motsetning til "det gamle". Det samme bemerker forøvrig Røvik (1997) i sin empiriske studie av nye standard organisasjonsoppskrifter av type total kvalitetsledelse, medarbeidersamtaler og målstyring - standardiserte institusjonelle forrelementer som "reiser langt og fort".

*HRM som postmodernistisk diskurs*

Alternativt kan man se HRM som uttrykk for en postmodernistisk diskurs. Dette går på å anvende Derridas begrepsramme omkring meningsdannelse i avgrensingen av HRM-området. Foucaults idèer om makt og kunnskap kan også benyttes til å se på HRM som et middel til å få til klargjøring av innholdet og redusere usikkerhet i sysselsettingsrelasjoner. Og vi kan også bruke nettverksteori til å se på diskursen omkring HRM som en balansering av interesser i et løst koblet nettverk.

Når vi ser på HRM som diskurs er det som før nevnt påfallende hvor livlig bruken av maleriske beskrivelser og metaforer er. Det varierer fra "keiserens nye klær" eller "gammel vin i nye flasker" (Keenoy, 1990), til sammenligninger som "den amerikanske drømmen" (Guest, 1990) eller shamanvirksomhet (Keenoy & Anthony, 1992). HRM fremstår som moderne begrep og bilde med nye muligheter til å vinne oppslutning sammenlignet med det kjente området personaladministrasjon (PA).

Framveksten av den harde og den bløte varianten av HRM kan sees som et uttrykk for hvordan det faglige hierarkiet er blitt justert over tid. Med hensyn til sysselsettingsrelasjoner i engelsk arbeidsliv (som Legge særlig refererer til) har man sett en utvikling fra et patriarkalsk syn og en praksis innen PA som lignet varianten "standard modern" innenfor Purcell (1987) modell, karakterisert ved økende kollektivism og individualisme i sysselsettingsrelasjonene (jmfør figur 1). Man har sett en utvikling

fra ”standard modern”-varianten i retning av mer ”søfistikert paternalisme”-varianten etter hvert som innslaget av kvinnelige selsatte og ansatte med høyere utdanning økte i arbeidsmarkedet. Så kom gradvis den bløte HRM-modellen inn blant annet som en respons på ”det japanske under” mens den harde varianten (hrM) gradvis tapte terreng og ble assosiert med den tidligere (og umoderne) PA-tradisjonen (jamfør Guest, 1995).

Med Focault som bakgrunn kan man også se på utviklingen av HRM som uttrykk for kunnskaps- og maktrelasjoner. Dersom man ser det som en ledelsesoppgave å ”lokalisere” ansatte i tid og rom (Townley, 1994) vil dette kunne skje gjennom mekanismer som avgrensning (sysselsatt/ikke sysselsatt), organisatorisk plassering (kjerne/periferi, manuell/ikke-manuell, og så videre) og rangering (i forhold til status, forfremmelse, belønning). Townley peker også på andre deler av HRM-metodikken som bidrar til å redusere individualiteten, for eksempel kompetansekartlegging, ytelsesbedømmingssystemer og holdningsundersøkelser.

## Oppsummering

Denne gjennomgangen av HRM-feltet har tatt utgangspunkt i trekk ved utviklingen av teorigrunnlaget for HRM og for hvordan den empiriske støtten for teorien(e) synes i dag.

Utviklingen av feltet synes å være preget av sterke normative oppfatninger om hva som skiller HRM fra tradisjonell personaladministrasjon samtidig som det er vanskelig å se i praksis at det har skjedd en vidtrekkende adopsjon av denne nye formen for ledelse av sysselsettingsrelasjonene.

På samme måte som mange andre nye organisatoriske begreper fra 80- og 90-tallet blir HRM posisjonert som en standardisert og instrumentell resept for hvordan personalledelse bør utvikles dersom bedriften skal utvikle attraktivitet og konkurransefortrinn. Dette synet på ressurser og bedriftsutvikling er i stor grad sammenfallende med annen teori fra samme tidsrom i synet på ressurser og bedriftsstrategier, og behovet for sammenheng dersom man skal være i stand til å omsette strategiske analyser og planer i

handling. Innenfor foretaksstrategi deler HRM mange underliggende forutsetninger med det såkalte ressursbaserte perspektivet som jo har fått sterk støtte i 90-årene. Her fokuseres det jo på utviklingen av bedriftens ressurside som en tidlig fase av det å være konkurransedyktig i produktmarkedene og kompetansebaserte ressurser får en sterkere rolle i bedriftens totale tilpasning og utvikling.

Mye av oppmerksomheten som er skapt omkring HRM til nå kan sees som et uttrykk for en institusjonaliseringsprosess hvor det nye organisasjonsfeltet får et innhold og en avgrensning fra tidligere begreper og praksis (Dimaggio, 1991). Ut fra den foreløpig svake empiriske støtten som Legge finner for teorifeltet kan det synes som at fokuset på menneskelige ressurser og relasjonsbygging til ansatte skjer i nær sammenheng med den konseptuelle utviklingen innenfor strategifeltet hvor man på 90-tallet gjennom bidrag fra Porter til ressursbasert teori har fokusert på at varige konkurransefortrinn kan skapes ut fra beslutninger og handlinger som påvirker bedriftens beholdning og akkvisisjon av menneskelige ressurser mer enn å være reflektert av (bransjevise) konkurransestrukturer alene (antatt i tidligere paradigmer innen industrial (organization) economics).

Legge konkluderer riktignok med at det synes å være større aksept for begrep og teori innen amerikansk næringsliv enn i Storbritannia, noe som også kommer til uttrykk gjennom at bedrifter som er amerikansk eid avviker noe fra det som er praksis i britisk eide bedrifter. Pettigrews prosessmodell av elementer og sammenhenger i strategiske endringer i bedriftene understreker også at det vil være svært mange bestemmende kontekster både eksternt og internt (synet på strategi og HRM) som influerer på HRM-praksis. Det vil derfor til enhver tid være vanskelig å validere entydig hvilket HRM-syn som er fremherskende ettersom de situasjonelle faktorene vil bestemme den praktiske tilpasningen i bedriftene.

I forhold til de kriterier som Troye (1994) vektlegger i vurderingen av det teoretisk-konseptuelle domenet vil falsifiserbarhet og enkelhet som nevnt innledningsvis være vanskelig å vurdere ved nåværende status innen HRM-feltet. Den empiriske støtte synes sålangt relativt begrenset.



Innen det substansielle domenet vil man med vekt på anvendte vurderinger kunne stille spørsmålet om generaliserbarhet og bredde innen HRM-feltet. Legge antyder selv også at man ser ut til å kunne skille mellom HRM i europeisk og amerikansk kontekst. Det kan jo være grunn til å kunne forvente en sterkere generalisering i takt med stigende internasjonalisering og globalisering.

Når vi ser på HRMs metodologiske domene og kriterier som empirisk støtte, etterprøvbarehet, reliabilitet viser mange av de refererte studiene hos Legge at støtten på dette området også er begrenset. Det bør kanskje ikke overraske siden det gjennom 80- og 90-tallet har skjedd en omfattende refortolkning og utvikling av det teoretiske innholdet i HRM-begrepet og relasjonene til ledelsesaktivitet og strategiprosess.

Med hensyn på beslutningsdomenet vil kriterier som nytte og relevans være sentrale (Troye, 1994). Nyttan har jo indirekte vært vektlagt sterkt innen teoriutviklingen når man ser på hvor sterkt for eksempel Guest vektlegger den bløte varianten av HRM med vekt på utvikling av gjensidige bindinger i ansatterelasjonene som grunnlag for organisasjonsutvikling. I anvendt forstand synes HRM også å få større nytte innen det såkalte ressursbaserte perspektivet enn i den tidligere fokuseringen i strategi basert på industriøkonomi hvor man så de strukturelle omgivelsestrekk som avgjørende for strategiske utviklingsmuligheter.

Overgangen mot et ressursbasert perspektiv på konkurranse og bedriftsstrategier kan

også sees som en gradvis utvidelse av innholdet på linje med den utvikling som Troye beskriver innen marketingteorien, der fokus over tid skifter fra produksjon og teknologi over mot kjøps- og bruksegenskaper ved produktene og et stadig større innhold av tjenesteyting i produksjonen (Troye, 1994: p. 83). I samme perspektiv vil også synet på ansatte og sysselsettingsrelasjoner måtte revurderes i den retning som HRM-utviklingen har indikert.

Gooderham & Hines (1995) konkluderer også i sin empiriske undersøkelse av alternative teser om bedriftsutvikling (oppgradering, degradering eller bipolarisering) at det synes å være begrenset støtte til alle disse ut fra utviklingen i opplæringsaktiviteten i norsk næringsliv og offentlig sektor på 80-tallet. Faktisk finnes størst støtte til oppgraderingstesen (økende opplæring til de minst faglærte) mens offentlig sektor i 80-årene var preget av svært høy og jevnt fordelt opplæringsaktivitet innen alle segmenter av arbeidsstokken. Hvorvidt dette reflekterer sektorens skjermede status eller et endret utgangspunkt for bedriftsutvikling er likevel vanskelig å fastslå.

Likevel må man kunne si at i en vitenskapsteoretisk forstand er HRM fortsatt i en tidlig modningsfase og ser til nå ut til å ha spilt en mindre instrumentell rolle i praksis enn mye av de normative antakelsene bak modellene skulle tilsi. Prosessen omkring legitimeringen av feltet er som nevnt preget av innslag av både modernistisk og postmodernistisk karakter.



## Referanser

- Allen, N.J. & J.P. Meyer (1990). The Measurement of Antecedents of affective continuance and normative commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, **63**:1, pp. 1-18.
- Allen, K. (1991). Personnel Management on the line: how middle managers view the function, *Personnel Management*, **23**:6, pp. 40-43.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*, Harmondsworth: Penguin.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations, *Personnel Management*, **16**:8, pp. 23-31.
- Beardwell, I. (1991/2). The "New Industrial Relations"? A review of the debate, *Human Resource Management Journal*, **2**:2, pp. 1-7.
- Beer, M & B. Spector (1985). Corporate wide transformations in human resource management, in R.E. Walton and P.R. Lawrence (eds), *Human Resource Management Trends and Challenges*, Boston: Harvard Business School Press, 219-253.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital*, NY: Monthly Review Press.
- Brinberg, D. & J.E. McGrath (1985). *Validity and the Research Process*, NY: Sage Publications.
- Brunsson, N. (1992). The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions, *Journal of Management Studies*, **19**:1, pp. 29-44.

- Callinicos, A. (1989). *Against Postmodernism*, Cambridge and Oxford: Polity and Blackwell.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Cooper, R. & G. Burrell (1988). Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction, *Organizational Studies*, 9:1, pp. 91-112.
- Cyert, R.M. & J.G. March (1963). *A behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Derrida, J. (1973). *Speech and Phenomena*, Evanston, Ill.: Northwestern University Press.
- Derrida, J. (1976). *Of Grammatology*, Baltimore, Md: John Hopkins University Press.
- Derrida, J. (1978). *Writing and Difference*, London; Routledge & Kegan Paul.
- Derrida, J. (1981). *Positions*, Chicago: University Press of Chicago Press.
- Derrida, J. (1982). *Margins of Philosophy*, Brighton: Harvester.
- Dimaggio, P. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: The case of U.S. art museums, 1920-1940, in W. Powell & P. Dimaggio (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, Chicago University Press.
- Drucker, P. (1961). *The Practice of Management*, London: Mercury Books (publ. Første gang i 1954).
- Feyerabend, P.K (1975). *Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*. London: NLB.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish*, London: Tavistock.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge*, Brighton: Harvester.
- Fombrun, C., N.M. Tischi & M.A. Devanna.(eds) (1984). *Strategic Human Resource Management*, NY: Wiley.
- Foulkes, F.K. (ed) (1986). *Strategic Human Resource Management, A Guide for Effective Practice*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Gergen, K.J. (1992). Organization theory in the postmodern era, in M. Reed and M. Hughes (eds) *Rethinking Organization*, London: Sage, 207-226.
- Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*, Cambridge and Oxford: Polity and Blackwell.
- Gooderham, P. & Hines, K. (1995) Trends in employer-funded training as an indicator of changes in employment: The Case of Norway in the 1980s, *Adult Education Quarterly*, 25:4, pp. 213-226.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management an Industrial Relations, *Journal of Management*, London: Routledge, pp. 41-55.
- Guest, D. (1992). Employee commitment and control, in J.F. Hartley and G.M. Stephenson (eds), *Employment Relations*, Oxford: Blackwell, 111-135.
- Gunz, H. & R. Whitley (1985). Managerial cultures and industrial strategies in British firms, *Organization Studies*, 6:3, pp. 247-273.
- Hannan, M.T. & J. Freeman (1988). *Organizational Ecology*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Harvey, D. (1989). *The condition of Postmodernity*, Oxford: Blackwell.
- Hendry, C. & A. Pettigrew (1986). The practice of strategic human resource management, *Personnel Review*, 15:5, pp. 3-18.
- Hendry, C., A. Pettigrew & P. Sparrow (1988). Changing, patterns of human resource management, *Personnel Management*, 20:11, pp. 37-41.
- Hyman, R. (1987). Strategy or Structure?, Capital, labour and Control, *Work, Employment and Society*, 1:1, pp. 25-55.
- Hyman, R. (1991). *Plus Ça change?, The Theory of production and the Production of Theory*, in A. Pollert (ed.) *Farewell to Flexibility?*, Oxford: Blackwell, pp. 259-283.
- Jucius, M.J. (1975). *Personnel Management* (8. Utg.) Homewood, Ill.: Irwin.
- Kalleberg, A. L. & J. Rognes. (1996). Relational employment contracts in Norway, SNF Working Paper no. 35/96.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success; How Business Strategies Add Value*, Oxford: Oxford University Press.
- Keenoy, T. & P. Anthony (1992). HRM: Metaphor, meaning and morality, in P. Blyton and P. Turnbull (eds), *Reassessing Human Resource Management*, London: Sage, pp. 233-255.
- Keenoy, T. (1990). HRM: a case of the wolf in sheeps clothing, *Personnel Review*, 19:2, pp.3-9.
- Kelly, J.E. (1990) British trade unionism 1979-1989: change, continuity and contradictions, *Work, Employment and Society*, 4 (spes.utgave), pp. 29-55.
- Lawler, E.E. (1988). *High involvement management*. San Francisco: Jossey Bass.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management - Rhetorics and Realities*, MacMillan Press Ltd., London, 1995.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- Lyotard, J.-F. (1984). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, Manchester: Manchester University Press.
- Løvland, J. (1995). Kvalitetsprosjekter - symbolske øvelser eller reell bedriftsutvikling?, *Økonomisk Fiskeriforskning*, 5: 2.
- MacNeill, I.A. (1980). *The New Social Contract*, New Haven, Yale University Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of The Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- MacInnes, J. (1987). Why nothing much has changed: recession, economic restructuring and industrial relations since 1979, *Employee Relations*, 9:1, pp. 3-9.
- Marchington, M. & P. Parker (1990). *Changing Patterns of Employee Relations*, Brighton: Harvester Wheatsheaf.
- Marginson, P. et al. (1993). The control of industrial relations in large companies: an initial analysis of the

- second company level industrial relations survey, Warwick Papers in Industrial Relations, 45, IRRU, *School of Industrial and Business Studies*, University of Warwick (Desember).
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Miles, R.E. & C.C. Snow (1984). Designing strategic human Resource Systems, *Organizational Dynamics* (Sommer), pp. 36-52.
- Mintzberg, H. & J.A. Walters (1985). Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, **6**, pp. 257-272.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Industry, *Harvard Business Review*, **65**: 4, pp. 65-75.
- Mowday, R.T., R.M. Steers & L.W. Porter (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, NY: Academic Press.
- Pettigrew, A. & R. Whipp (1991). *Managing Changes for Competitive Success*, Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A. (1973). *The Politics of Organizational Decision Making*, London: Tavistock.
- Pettigrew, A. (1985). *Awakening Giant*, Oxford: Blackwell.
- Pigors, P., & P.E. Myers (1969). *Personnel Administration* (6th Edition), NY: McGraw Hill.
- Pollert, A. (1987). The "Flexible Firm": Fixation or Fact, *Work, Employment & Society*, **2**:3, pp. 281-316.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism in the Public Services*, Oxford: Blackwell.
- Purcell, J. & B. Ahlstrand (1994). *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*, Aldershot: Dartmouth.
- Purcell, J. & A. Gray (1986). Corporate Personnel Departments and the Management of Industrial Relations: two case studies in ambiguity, *Journal of Management Studies*, **23**:2, pp. 205-223.
- Purcell, J. (1987). Mapping Management Style in Employee Relations, *Journal of Management Studies*, **24**:5, pp. 533-548.
- Roethlisberger, F. J. & W. J. Dickson (1939). *Management and the Worker*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Røvik, K. A. (1997) *Trender i organisasjonsforskningen ved årtusenskiftet*, Tano Forlag.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment and Control of Organizational Behavior and Beliefs, in B.M. Staw and G.R. Salancik (eds) *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press.
- Salancik, G.R. (1982). Commitment is too easy! in M.L. Tushman and W.L. Moore (eds) *Readings in Management of Innovation*, London: Pittman.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executives*, **1**:3, pp. 209-213.
- Sisson, K. (1989). *Personnel Management in Britain*, Oxford: Blackwell.
- Smirich, L. (1983). Concepts and culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, **28**:3, pp. 339-358.
- Storey, J. & N. Bacon (1993). Individualism and collectivism: into the 1990s, *International Journal of Human Resource Management*, **4**:3, pp. 665-684.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell.
- Taylor, F.W. (1911). *Principles of Scientific Management*, NY: Harper.
- Torrington, D. & L. Hall (1987). *Personnel Management, A New Approach*, London: Prentice-Hall.
- Torrington, D. (1989). Human Resource management and the personnel function, in J. Storey (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge, 56-66.
- Townley, B. (1994). *Reframing Human Resource Management*, Power, Ethics and the Subject at Work, London: Sage.
- Troye, S.V. (1994). *Teori- og forskningsevaluering - et kritisk realistisk perspektiv*, Tano Forlag, 1994.
- Turnbull, P. (1988). The Limits to Japanization- just-in-time, labour relations, and the UK automotive industry, *New Technology, Work and Employment*, **3**:1, pp. 7-20.
- Tyson, S. & A. Fell (1986). *Evaluating the Personnel Function*, London: Hutchinson.
- Walton, R.E. (1985). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality, in R.E. Walton and P.R. Lawrence (eds), *Human Resource Challenges*, Boston: Harvard Business School Press.
- Watson, T.J. (1986). *Management, Organization and Employment Strategy, New Directions in Theory and Practice*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Whittington, R. (1993). *What is Strategy and Does it Matter?*, London: Routledge.
- Wildawsky, A. (1975). *Budgeting, A Comparative Theory of The Budgeting Process*, Boston: Little, Brown.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.

## Noter

- 
- 1) Det berører også spørsmålet om PA skal styres ut fra behov (linjeledelse, toppledelse) eller gjennom strukturering av aktiviteter på tilbudssiden (personellspecialister) og hvordan eventuelt koblingen mellom behov og tilrettelegging blir ivaretatt.