

HEROISK HR – PRAGMATISKE PRAKTIKERE

Hvordan HR kan bidra til bedre resultater



SVEIN S. ANDERSEN er professor i organisasjonsstudier ved handelshøyskolen BI, og professor II på Senter for Trening for prestasjon, Norges Idrettshøyskole. Han har vært leder for Institutt for ledelse og organisasjon, og dean for doktorgradsprogrammet på Handelshøyskolen BI. Hans har sin doktorgrad fra Stanford University og har publisert en rekke bøker og artikler



BÅRD KUVAAS er professor i organisasjonspsykologi ved handelshøyskolen BI. Han har vært leder for Institutt for ledelse og organisasjon og er i dag ass. Dean for doktorgradsprogrammet på Handelshøyskolen BI. Han har publisert en rekke artikler i internasjonale tidsskrifter, sitter i "review board" til tidsskriftet Journal of Organizational Behavior og er norsk HR-ambassadør for HR-divisjonen til Academy of Management.

HVA KAN HR BIDRA MED?

Litteraturen om strategisk HR domineres av et rasjonelt normativt perspektiv på strategi og organisasjon. Det underliggende perspektivet er at organisasjoner bør designes som effektive instrumenter for realisering av rasjonelle strategier. Strategisk HR framstår følgelig som et logisk deduktivt prosjekt hvor utgangspunktet er en klar strategi som HR-aktivitetene kan avledes fra. Problemet er bare at de færreste organisasjoner har en klar strategi, noe denne litteraturen forutsetter. Derfor er det også slik at de aller fleste organisasjoner ikke kan vise til noe samsvar mellom overordnet strategi og HR eller HR-strategi.

Det er flere grunner til det store spriket mellom idealer og realiteter på HR-området. For det første er forutsetningene for den rasjonelle designtenkningen urealistiske. De strategiske valgene gir sjelden direkte

eller åpenbare føringer for en organisasjons HR-strategi, og i den grad de gjør det, finnes det ingen enkle oppskrifter som sikrer at slike strategiske hensyn blir ivaretatt. For det andre tar organisasjoner i praksis ikke behovet for en overordnet HR-strategi alvorlig. Det kan ha sammenheng med at det ikke er så lett å forstå hva en slik HR-strategi kunne eller burde inneholde, så her er det rom for forbedringer for mange organisasjoner.

HR står for menneskelige ressurser (human resources), og en burde kanskje forvente at litteratur om strategisk HR faktisk tok utgangspunkt i menneskene i organisasjonen, men det gjør den i svært liten grad. Forsøk på å forstå og forklare organisasjoner med utgangspunkt i en realistisk forståelse av den menneskelige natur har i økende grad slått gjennom i organisasjonsforskningen siden 1970-årene (se f.eks. Weick

SAMMENDRAG

Litteraturen om strategisk HR domineres av et urealistisk perspektiv på strategi, organisasjon og mennesker. En underliggende forutsetning er at organisasjoner bør designes som effektive instrumenter for realisering av rasjonelle strategier. Problemet er at de færreste organisasjoner har en klar strategi. De strategiske valgene gir sjelden direkte eller åpenbare føringer en organisasjons HR-strategi, og i den grad de gjør det finnes det ingen enkle oppskrifter som sikrer at slike strategiske hensyn blir ivaretatt. Dessuten, selv om menneskelig utvikling står i fokus er det dominerende menneskesyn i HR-litteraturen snevert og i tråd med *the economic man*. Artikkelen

bygger på en studie av HR-aktiviteter i 10 virksomheter med ulike utfordringer i skjæringsfeltet mellom offentlig og privat sektor. Informantene er HR-ansvarlige i disse virksomhetene. Fokus er de faktiske utfordringer, aktiviteter og virkninger av HR-tiltak. Hensikten er å belyse hvordan organisasjoner faktisk kan oppnå konkurransekraft gjennom HR uten å følge «læreboka» som forfekter tett kobling mellom strategi og HR. En hovedkonklusjon er at det foregår en praktisk profesjonalisering av HR, men bildet er sammensatt og på viktige områder er det store svakheter. Derfor kan HR-lederne ikke friskmeldes på bakgrunn av vår studie, men enkel medisin kan kanskje styrke HRs ulike roller.

1969, Silverman 1971). Også innen strategifaget har den normative rasjonelle modellen blitt utfordret (se f.eks. Mintzberg 1987, Mintzberg 1993, Starbuck 2006). Det synes derfor paradoksalt at et reduksjonistisk og snevert menneskesyn i tråd med «the economic man» er så framtreddende innen et fagområde der nettopp mennesker og menneskelig potensial står i fokus. Som en reaksjon på dette har det vokst fram en litteratur som tar utgangspunkt i hva HR-aktiviteter faktisk dreier seg om i det daglige, og som tar på alvor hvordan HR og HR-aktiviteter oppleves av målgruppen: medarbeidere på ulike nivåer (se Kuvaas, 2008 for en gjennomgang).

Denne artikkelen bygger på en studie av HR-aktiviteter i ti virksomheter som står overfor ulike utfordringer. Det er virksomheter som står i skjæringsfeltet mellom offentlig og privat sektor. Informantene er HR-ansvarlige i disse virksomhetene. Artikkelen bygger på første del av et større prosjekt der vi ønsker å ta praktisk HR på alvor, i lys av innsikter som bygger på mer realistiske forutsetninger om menneskelig atferd i organisasjoner. Hensikten med artikkelen er todelt. For det første, og i motsetning til den normative litteraturen om strategisk HR, fokuserer vi på faktiske utfordringer, aktiviteter og virkninger av HR-tiltak. Kontrasten mellom normative modeller og daglige realiteter er slående, og av grunner som er påpekt ovenfor,

er dette ganske typisk. For det andre ønsker vi med utgangspunkt i en realistisk HR-tilnærming å belyse hvordan organisasjoner faktisk kan oppnå konkurransekraft gjennom HR uten å følge «læreboka» som forfekter tett kobling mellom strategi og HR.

Vi er ikke de første til å være opptatt av hvordan HR fungerer i praksis (for noen sentrale bidrag, se Guest og King 2004, Legge 1995). Her hjemme har Bryde (2008) beskrevet ulike HR-roller og skiller mellom strategisk rolle, controllerrolle, utviklingsrolle, partsrolle og ser-vice-rolle. Vektlegging av ulike roller og deres innhold har endret seg over tid, i tråd med utfordringer og dominerende perspektiver på organisasjon, ledelse og strategi. Partsrollen og lønnsforhandlinger som utviklet seg tidlig, har over tid har fått mindre oppmerksomhet i internasjonal HR-litteratur, selv om denne rollen er sentral i Norge og Skandinavia. I denne artikkelen tar vi utgangspunkt i det dominerende rollesettet som er beskrevet hos Ulrich og Brockbank (2005): 1) strategisk partner, 2) funksjonell ekspert, 3) ansattes advokat og humankapitalutvikler og 4) HR-leder. HR-lederrollen er den overgripende rollen som knytter sammen de øvrige rollene som beskriver ulike aktivitetsområder. Nedenfor diskuterer vi disse rollene og deres mulige bidrag til verdiskaping og utvikling i lys av data fra våre informanter. I tillegg vil vi trekke inn partsrollen som også hos våre informanter står sentralt.

1 STRATEGISK PARTNER OG ENDRINGSAGENT?

Hovedbudskapet i litteraturen om strategisk HR er at overordnede strategiske valg skal ha klare føringer for HR (se f.eks. Lepak og Snell 1999, 2002, Lepak, Takeuchi og Snell 2003, Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright 2008). En differensieringsstrategi og en kostnadslederstrategi skaper ulike behov når det gjelder menneskelige ferdigheter, holdninger og atferd. De ulike HR-behovene danner så grunnlaget for innretningen på organisasjonens HR-aktiviteter som for eksempel jobbanalyse og jobbdesign, seleksjon og rekruttering, trening og utvikling, prestasjonsledelse og lønn og belønning. Selv de organisasjonene som måtte ha relativt klare strategier, vil likevel få problemer med å følge en slik logikk. En kostnadslederstrategi betyr nemlig ikke nødvendigvis at man bør velge økonomisk basert HR og redusere de direkte arbeidskraftskostnadene og investere så lite som mulig i de menneskelige ressursene. En metaanalyse av til sammen 92 studier som inkluderer mer enn 19 000 organisasjoner (Combs, Liu, Hall og Ketchen 2006), så vel som studier av gruveselskaper (Arthur 1994) som flyselskaper (Gittell, Cameron, Lim og Rivas 2006) viser at forpliktelsesbasert HR med store investeringer i de ansatte synes å gi bedre organisatoriske resultater enn såkalt økonomisk basert eller kontrollbasert HR, uavhengig av strategi.

Rollen som strategisk partner innebærer at HR kan bidra til å nå organisasjonens overordnede mål og til å iverksette organisasjonens strategi. Ifølge Ulrich og Brockbank (2005) manifesterer dette seg i praksis ved at HR-sjefer sitter i toppledergruppen hvor de bidrar med ekspertise på «mennesker og organisasjon», samtidig som de har nok forretningsinnsikt til å bistå i strategiutvikling. Som strategisk partner bidrar HR-ansvarlige til å sikre systemintegrasjon i form av koordinerte og internt konsistente HR-aktiviteter, og de bidrar i strategiske endringsprosesser.

De fleste av våre informanter ga uttrykk for at HR-påvirkning på et høyere strategisk nivå er både viktig og ønskelig. Det er imidlertid vanskelig å få til og derfor delvis fraværende. Hvordan kan vi forklare at en slik viktig rolle oppleves som viktig og ønskelig, men ikke er oppfylt? På den ene siden opplever mange en forventning om å spille rollen som strategisk partner, for eksempel som følge av lærebøker og seminarer og fordi

«menneskene i organisasjonen er organisasjonens viktigste ressurs». På den andre siden blir HR-ansvarlige sjelden invitert til å sitte i toppledergruppen, og de blir dessuten fanget av operative og daglige gjøremål. I tillegg tolker vi informantene dit hen at de ikke alltid har noen klar oppfatning om hvordan de i mer konkret forstand kan spille en mer strategisk rolle.

Som strategisk partner kan en HR-leder også bidra til systemintegrasjon i form av koordinerte og internt konsistente aktiviteter. Rekruttering framstår som avgjørende i de aller fleste organisasjonene i vårt utvalg, og HR-representanter er samtidig sterkt delaktige i slike prosesser. På denne måten spiller HR en tydelig strategisk rolle, men da innefor HR-tiltak enkeltvis, som er av strategisk betydning i øyeblikket. HR bidrar også i strategiske endringsprosesser (Ulrich og Brockbank 2005). Våre informanter gir klart uttrykk for at de spiller en viktig rolle også på dette området, men når det gjelder sikring av koordinerte og internt konsistente HR-aktiviteter, er bildet mer sammensatt. Definisjon av behov og vurderinger av nytten av ulike tiltak varierer når det gjelder systematikk og kvalitet. Slike observasjoner støttes også av informantenes egne beskrivelser av HR som fragmentert og uten noen helhetlig tilnærming til strategi eller overordnede HR-mål.

Den overordnede ideen om hva «HR skal være i vår organisasjon» blir følgelig lite presis. Det er mange grunner til dette. Konsulenter selger delløsninger, HR-ansvarlige har ikke tilstrekkelig innflytelse og ressurser, og de må i det daglige håndtere viktige og nødvendige «ad hoc-roller». Konsistens kommer til uttrykk gjennom planmessighet og struktur *innen* enkelttiltak, gjerne med vekt på jus og lovverk og forutsigbarhet, men konsistens på tvers av tiltak får liten oppmerksomhet. Vi kan følgelig ikke snakke om et system av HR-aktiviteter, som både teoretisk og empirisk framstår som en forutsetning for at HR kan bidra til organisatoriske økonomiske resultater (Bowen og Ostroff 2004, Combs mfl. 2006). Noen informanter pekte imidlertid på negative synergier mellom ulike HR-aktiviteter, for eksempel tilstedeværelse av flere tiltak med en innretning som sikter mot lojalitet og ivølelse i organisasjonen, men samtidig belønnings- og/eller målesystemer som snarere sender signaler som motiverer egeninteressetrettede atferd. Uklare strategier gir uklare og mostridende føringer for HR. I slike

tilfeller vil det å følge læreboka uansett bli en hemsko. Det er et tilnærmet umulig prosjekt som samtidig legger grunnlaget for HR-aktiviteter som sender forvirrende og motstridende signaler (f.eks. usikre karrieremuligheter og lav jobbsikkerhet, men store investeringer i trening og utvikling). Det kan i sin tur gi HR-ansvarlige og HR et «dårlig rykte» i organisasjonen, og HR i stab vil oppleve at de ikke strekker til. Fordi forutsetningene for lærebokas oppskrift ikke er oppfylt, kan vi derfor langt på vei «friskmelde» våre informanter og heller sykmelde deler av litteraturen om strategisk HR. Friskmelding av HR-medarbeiderne gjelder imidlertid ikke strategisk HR som et internt konsistent sett av HR-aktiviteter. HR som system bør kunne ha potensial til å være større enn summen av delene eller HR-aktivitetene. Nettopp her bør HR besitte mer ekspertise om hvordan ulike HR-aktiviteter virker på målgruppen – medarbeiderne – og hvordan internt konsistent HR kan bidra til å utvikle konkurransedyktige organisasjoner på en måte som sjeldent forstås av ledere med bakgrunn innenfor for eksempel finans, ingeniørfag og markedsføring. Wright og Snell (2005) gir et utmerket eksempel fra Delta Airlines, hvor de egentlige verdiene i organisasjonen ble ofret på kortsiktigheten og finanslogikkens alter, mye fordi HR passivt fulgte befalingene som ble gitt av ledelsen, men som HR burde ha forstått ville virke mot sin hensikt.

2 HR SOM FUNKSJONELL EKSPERT?

Uten solid ekspertisekunnskap om mennesker og hvordan HR-aktiviteter virker, ender HR opp med å virre rundt etter beste praksis uten noen gang å finne den, ifølge Ulrich og Brockbank (2005). Ekspertise krever spesialisering og ofte en spesialistutdanning. I vårt utvalg finner vi slik ekspertise innenfor arbeidslivsrelevant jus og noe innenfor for eksempel HMS og rekruttering, mens evidensbasert kunnskap om menneskers motivasjon, holdninger og atferd er mye svakere forankret. Det kan nesten oppfattes som ironisk at HR-folk besitter store mengder boklig og praktisk lærdom fra lønnsforhandlinger, men samtidig har overraskende liten kunnskap om hvordan ulike belønningssystemer påvirker medarbeidernes holdninger, motivasjon og atferd. Slik kunnskap er derimot nødvendig for å antyde enkelttiltaks effekter og ikke minst for å vurdere om tiltakene samlet er internt konsis-

tente eller ikke. Uten slik kunnskap er det heller ikke oppsiktvekkende at HR først og fremst spiller en administrativ rolle.

Det synes også som om de aktuelle HR-aktivitetene eller innretningen på dem (f.eks. individuelle vs. kollektive referanser for belønningssystem) i liten grad bygger på analyser av lokale behov og forutsetninger. «Benchmarking» og imitasjon, leverandørpåvirkning (f.eks. konsulenter) og personlige «babyer» blant sentralt HR-personale (f.eks. bruk av coaching) framstår som viktigere premissleverandører enn grundige analyser av formål, behov og kunnskap om effekter av tiltak. Eksempelvis rapporterer alle våre informanter at de benytter seg av formelle medarbeidersamtaler, og at disse gjerne er en del av et koordinert system bestående av opplæring, manualer for når og hvordan å gjennomføre slike samtaler osv. Få har imidlertid en klar og tydelig oppfatning av hva medarbeidersamtalene egentlig skal bidra med, og enda færre vet sikkert om de overhodet bidrar med noe. En åpenbar grunn til dette er at HR-ekspertise ikke kommer i form av spesialiserte utdannelser.

Det er videre krevende å finne presise mål på effekter av tiltak i en lokal organisasjonssammenheng der mange årsaker spiller sammen. Standardiserte mål som tilbys fra konsulenter, forutsetter at organisasjoner og mennesker er langt mer ensartet, og at enkeltssammenhenger er mer robuste enn det vi finner i virkeligheten. Samtidig kan litteraturen gi inntrykk av at HR bør tilstrebe bruk av standardiserte mål. Det rimer dårlig med den generelle kunnskapen vi har om hvordan organisasjoner fungerer. Realistiske HR-folk med lokal kunnskap kan derfor ha velbegrunnet skepsis mot slike mål. Det betyr imidlertid ikke at det er uviktig å finne brukbare mål på effekter av tiltak. Våre informanter bruker likevel liten tid og ressurser på å sjekke ut og analysere effekter av ulike tiltak. Det er det ingen grunn til. Det krever en mer bevisst og analytisk tilnærming, men de gode lokale kunnskapene som informantene har, er en uutnyttet ressurs i dette arbeidet. Her trenger altså både forskere og praktikere å utnytte kunnskap som peker mot mer realistiske modeller og praksis. Vi anbefaler en aktiv sykemelding for begge parter. Trøsten får være at flere læresteder nå tilbyr utdanning av organisasjonspsykologer med forankring i organisasjoner, ledelse og strategi og mer spesialisert etter- og videreutdanning innenfor HR.

3 ANSATTES TALSMANN OG HUMANKAPITALUTVIKLER

Rollen som ansattes talsmann og humankapitalutvikler er i praksis nært knyttet sammen. Det gjenspeiler den rollen relasjoner spiller for å utvikle gjensidig forståelse og god kommunikasjon, noe som er godt forankret i moderne organisasjonsforskning. En slik tilnærming bryter klart med den systemorientering og det snevre menneskesyn som vi finner i den normative HR-litteraturen. Det å bry seg om de ansatte, lytte til dem og respondere på deres forespørsler og ønsker er en meget sentral HR-rolle ifølge Ulrich og Brockbank (2005). Det er også en forutsetning for aktive og treffsikre utviklingstiltak på individ- og organisasjonsnivå. Å fylle en slik rollekombinasjon krever imidlertid at HR-personalet evner å se og forstå verden slik de ansatte gjør det, samtidig som de også må kunne operere som strategisk partner for ledelsen.

Det å være ansattes talsmann er ikke det samme som å være budbringer av gode nyheter til de ansatte. Det innebærer også formidling av forhold og tiltak som ikke oppleves som fordelaktige. I slike tilfeller kan HR bidra gjennom å vise sympati og forståelse for de ansattes situasjon samtidig som det gis gode og legitime begrunnelser for krevende tiltak. På dette og liknende områder gir våre informanter uttrykk for å spille en viktig og vel ansett rolle. Denne rollen preges av etterspørselsstyrt og ad hoc-preget HR i forbindelse med for eksempel konfliktløsning og rådgivning og det å bidra til å hjelpe og trøste berørte parter i forbindelse med for eksempel nedbemanning. Også som bindeledd, informasjonsbærer og informasjonsutveksler rapporterer våre informanter å fylle viktige roller forankret i en realistisk og god organisasjonsforståelse, i motsetning til hva som kan være tilfellet i forvaltning av mer systempreget HR (f.eks. i forbindelse med medarbeidersamtaler).

Som nevnt innledningsvis er rollen som formell representant for arbeidsgiver i forhold som for eksempel lønnsforhandlinger en viktig funksjon. Her peker flere av våre informanter på faktorer som kan dempe spenningen mellom opplevd interessefelleskap og felles identitet på den ene siden, og konflikter knyttet til lønn, arbeidsforhold og rettigheter på den andre siden. Forhold som for eksempel etterspørsel etter viktig og høyt utdannet arbeidskraft går i retning av interessefelleskap (gode lønns- og utviklingsforhold for de

ansatte). I kompetansetunge miljøer vil fagidentitet, yrkeslojalitet og så videre bidra til et interessefelleskap mellom ansatte og ledelse eller dempe spenninger mellom dem. For øvrig framhever nesten alle våre informanter betydningen av et godt samarbeid med fagforeninger. Det er få eksempler på at partsrollen skaper alvorlige problemer for HR-funksjonen, ifølge våre informanter.

Rollen som utvikler av humankapitalen betyr rett og slett at HR har et betydelig ansvar for utviklingen av alle medarbeidere. Også på dette området gir våre informanter uttrykk for å spille en sentral rolle i forbindelse med organisasjonsutvikling, kulturbygging og faglig og personlig utvikling av både medarbeidere og ledere. Mange føler også et ansvar for at lederrollen tas på alvor (for eksempel i motsetning til fag), og for hvordan HR-rollen forvaltes av mellomledere i organisasjonen. Rollen som ansattes talsmann og humankapitalutvikler synes å være den rollen som informantene selv opplever å fylle på den beste måten, noe som sannsynligvis har å gjøre med at den er etterspørselsstyrt og dekker reelle behov i organisasjonen.

I rollene som talsmann for de ansatte og humankapitalutviklere finner vi betydelig grad av samsvar mellom idealer og realiteter. Det skyldes delvis at rollene hver for seg, og sammen, er forankret i et fornuftig og realistisk bilde av organisasjoner og mennesker som langt på vei overlapper med de praktiske erfaringer HR-folk gjør. Vekten på relasjonsbygging og kommunikasjon gjør at HR-folk fungerer som viktige kilder til informasjon og bidrar til sammenbinding av synspunkter og kunnskaper i en oppsplittet hverdag. Det gjør dem også til etterspurte problemløser og partnere i ulike prosesser. Her kan HR-praktikerne langt på vei friskmeldes. I den strategiske HR-litteraturen er det derfor behov for mer bevisst integrering av synspunkter fra sosiologi og psykologi som bryter med normative og urealistiske forutsetninger.

4 HR-LEDER

Ledelse kan forstås på flere måter. Som nevnt har HR-litteraturen hatt en tendens til å vektlegge ledelse som rasjonelt design, basert på urealistiske forutsetninger. Lederes rolle som organisasjonsarkitekt er viktig, men har i praksis mye mer preg av overordnet tenkning og løpende påvirkning av organisasjonsprosesser enn design av en detaljert og gitt struktur. Det betyr at le-

delse forstått som det å påvirke prosesser i samspill med andre ledere og medarbeidere blir sentralt i det daglige. Det er i et slikt perspektiv vi må forstå Ulrich og Brockbanks (2005) beskrivelse av HR-lederes roller. De vektlegger tre forhold: en godt ledet HR-avdeling, integrasjon av de tre andre HR-rollene og synliggjøring overfor resten av organisasjonen av hvordan HR kan bidra overfor ansatte, linjeledere, kunder og eiere og investorer. Dersom HR-avdelingen ikke dokumenterer profesjonalitet og ekspertise i sin egen rekruttering, trening og utvikling, motivasjonsfremmende tiltak og så videre, kan den ikke regne med å få legitimitet for seg og sitt i resten av organisasjonen.

I vårt utvalg var HR-avdelingene små. Det betyr at graden av spesialisering er begrenset. Rutinepregede personaloppgaver (som lønn) var vanligvis satt bort. I saker som krever mer spesialisert kompetanse (arbeidslivsjus), trakk man i stor grad på ressurser i bransjeorganisasjonen. En slik overordnet organisering ga mer rom for de roller som er beskrevet ovenfor. Fordeling av oppgaver og ansvar gikk i det daglige sammen med uformelle samarbeidsformer og teamarbeid. Inntrykket var at knappe HR-ressurser ble aktivt brukt i mange sammenhenger.

Grad av integrasjon mellom ulike HR-roller synes å variere noe. Oppmerksomheten mellom ulike roller kunne variere over tid, ut fra behov i organisasjonen og årssyklus (eksempelvis lønnsforhandlinger). Integrasjon som systematisk utforming av tiltak og oppfølging av effekter på tvers av aktiviteter er det lite av. HR-ressurser styres i stor grad av etterspørsel og behov i ulike deler av organisasjonen. Slik virksomhet verdsettes høyt og gir HR legitimitet. Mange informanter understreket den innsats de gjorde for å integrere HR-tenkning og tiltak blant linjelederne. De fant det vanskeligere å få innpass som premissleverandører hos toppledere. Kunder og eiere av virksomheten fortonte seg som ganske fjerne i det daglige.

Vi finner altså at HR-ledelse blant våre informanter gir et sammensatt bilde. HR-avdelinger er små og til dels veldrevne. HR-ledere spiller i liten grad rollen som organisasjonsarkitekter. De administrerer standardiserte HR-systemer (som medarbeidersamtale), men ofte på en pragmatisk måte som gjenspeiler lokale kunnskaper og behov. På den annen side er de aktive og utøver betydelig ledelse i ulike utviklingsprosesser på ulike nivåer og overfor linjeledere. Deres hovedrolle og

identitet synes å være nærmest til rollene som ansattes talsmann og humankapitalutvikler. Deres forhold til toppledelse avhenger i stor grad av topplederens holdning til HR.

HR-litteraturen tenderer til å vektlegge HRs rasjonelle og instrumentelle bidrag og underkommunerer at HR-ledelse må utøves i en kompleks og sammensatt organisasjonsvirkelighet. HR-ledelse dreier seg dels om å nå resultater på et funksjonelt avgrenset område, dels om å koordinere tiltak på tvers av ulike nivåer og enheter. Vurdering av forutsetninger, muligheter og begrensninger for HR-ledelse må trekke på et helhetlig og realistisk perspektiv på ledelse og organisasjon. Her er vi tilbake til utgangspunktet for artikkelen. Det heroiske bildet av ledelse og organisasjonsdesign som HR-litteraturen tegner, legger lista høyt, men kan bidra til tilsløring av sammenhenger og demotivering av medarbeidere. Pragmatisk praksis har en sunn distanse til urealistiske oppskrifter og har et helt annet utgangspunkt for å forstå organisasjoner, mennesker og egen rolle.

AVSLUTTENDE KOMMENTAR

Det foregår en praktisk profesjonalisering av HR, men bildet er sammensatt, og på viktige områder er det store svakheter. Derfor kan HR-lederne ikke friskmeldes på bakgrunn av vår studie, men enkel medisin kan kanskje styrke HRs ulike roller. I den strategiske rollen trengs større vekt på internt konsistent HR, på tvers av tiltak. Erfaringer fra spesielt vellykkede virksomheter viser at verdier kan spille en vesentlig rolle i å styrke slik konsistens (Southwest Airlines, Toyota etc.). Slike organisasjoner klarer å formidle høyere ordens verdier og mål for organisasjonene samtidig som de i det daglige (og i stor grad gjennom HR-aktivitetene sine) viser at de faktisk setter menneskene først (såkalt *people first*-strategi). Samtidig skaffer de seg legitimitet fra eiere og andre interessenter gjennom å levere gode resultater over tid. Hos Southwest Airlines har for eksempel verdien «tillit til ansatte» (*trust in people*) vært en hovedverdi som har satt premisser for nesten alle HR-tiltak og andre tiltak i mer enn 25 år.

En nylig publisert studie av 88 butikker i en kanadisk detaljlistkjede gir forskningsmessig støtte til en slik tilnærming. Den viser at salgsvolum og nivå på kundeservice i hovedsak kan forklares av de ansattes opplevelse av at ledelsen har tillit til dem (Deutsch

Salamon og Robinson 2008), også etter at forhold som tillit til ledelsen og en rekke andre faktorer er inkludert. Dersom dette er en aktuell verdi for en organisasjon, vil den kunne danne grunnlag for HR-strategien ved å sikre at den gjennomsyrrer alle HR-tiltak gjennom for eksempel rekruttering med sikte på å ansette de som deler organisasjonenes verdier, og som ønsker å jobbe i organisasjonen av de «riktige grunnene», og ved å sikre at alle andre HR-tiltak ikke blir utviklet eller implementert på en måte som bryter med en slik verdi.

Som funksjonelle eksperter må HR-personer erkjenne behovet for ekspertise og begrave troen på at generell kompetanse og erfaring er tilstrekkelig. Her kan medisinen bestå av etter- og videreutdanning og enda tettere integrering av HR-arbeidet med linje- og mellomledere. Utvikling og implementering av HR-

tiltak bør for eksempel foregå i tett samarbeid med linje- og mellomledere som står for mesteparten av implementering av tiltakene, og som nok også har den beste kunnskapen om hvordan tiltak som medarbeidersamtaler, belønningssystemer og trenings- og utviklingstiltak vil virke lokalt.

I rollene som ansattes talsmann og humankapitalutviklere kan våre informanter stort sett fortsette som nå, men de bør også på dette området i større grad også se seg som voktere av intern konsistent HR. Som HR-ledere er de spillende trenere, men må i større grad tørre å gå inn i lederrollen. Det forutsetter imidlertid også at toppledelsen i større grad engasjerer seg i og legitimerer HR. For som alle eksempler på organisasjoner som over tid har klart å skape konkurransefortrinn gjennom sine ansatte og god HR, viser, må HR være i DNA-et til toppledelsen (se f.eks. Pfeffer 1994). ■

LITTERATUR

- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Bowen, D.E. og Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the «strength» of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Bryde, A. (2008). Fra personal til HR – meteord eller reelle endringer. *Spekter orienterer* (2), 15–18.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. og Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528.
- Deutsch Salamon, S. og Robinson, S.L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593–601.
- Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S. og Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *Journal of Behavioral Science*, 42(3), 300–329.
- Guest, D. og King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven. *Journal of Management Studies*, 41(3), 401–423.
- Kuvaas, B. (red.). (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige resurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rethorics and realities*. London: McGraw-Hill.
- Lepak, D.P. og Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31–48.
- Lepak, D.P. og Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Lepak, D.P., Takeuchi, K. og Snell, S.A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681–703.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept. I: Five Ps for strategy. *California Management Review* (Fall), 11–24.
- Mintzberg, H. (1993). The Pitfalls of Strategic Planning. *California Management Review* (Fall), 32–47.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. og Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (6. utgave). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Silverman, D. (1971). *The Theory of organizations*. New York: Basic Books.
- Starbuck, W.H. (2006). *Organizational realities. Studies of strategizing and organizing*. Oxford: Oxford University Press.
- Ulrich, D. og Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Weick, K.E. (1969). *The Social Psychology of Organizing* (2. utgave 1979-utgave). New York: Random House.
- Wright, P.M. og Snell, S.A. (2005). Partner or guardian: HR's challenge in balancing value and values. *Human Resource Management*, 44, 177–182.