

HRM i norsk arbeidsliv

Karl Johan Gloppen

HRM i norsk arbeidsliv

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS, Oslo, 2020

ISBN: 978-82-02-68666-6

1. utgave, 1. versjon

E-utgaven baserer seg på 1. trykte utgave, Cappelen Damm 2020

Elektronisk tilrettelegging: [BØK Oslo AS](#)

Omslagsdesign: Kristoffer Pless / Cappelen Damm

Sats/design: [BØK Oslo AS](#)

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med forlaget er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

www.cda.no

akademisk@cappelendamm.no

Forord

Denne boken er en innføringsbok i HRM. Boken kan fungere som en lærebok for studenter som tar høyere utdanning i økonomi og administrasjon på norske læresteder, men den kan også være aktuell for dem som arbeider i praksisfeltet, for eksempel ledere med personallederansvar og medarbeidere som er saksbehandlere på HRM-feltet. Hovedformålet er å gi ledetråder om hvordan man kan administrere og lede mennesker på norske arbeidsplasser. HRM påvirkes av nasjonal kultur. Begrepet «den norske arbeidslivsmodellen», som det refereres mye til i den norske samfunnsdebatten, vitner om dette. Jeg har derfor vært opptatt av å forankre HRM i norske arbeidsforhold. Lærebøker fra USA, og som det finnes mange av, har dårlige forutsetninger for å trenge inn i de problemene som preger norsk arbeidsliv.

Mennesket står i sentrum for HRM. Personalledelse handler blant annet om å få ut det potensial som bor i humankapitalen. HRM viser vei for hvordan dette kan oppnås. Det er mange tilnærminger til dette. En del av disse utbroderes i læreboken. Det er ikke til å komme forbi at menneske og system kan komme i konflikt med hverandre. De kan dras i ulike retninger. Dette kan skape dårlig arbeidsmiljø og lamme arbeidsevnen. I mange fremstillinger om HRM undervurderes slike motsetninger. Menneske og organisasjon framstilles i et harmonisk perspektiv, og hvis det oppstår konflikt, lar den seg lett håndtere. I så fall hadde HRM vært lekende lett. Det er det ikke. I praksis er personalledelse en vanskelig øvelse med usikre utfall. I boken formidles at de største utfordringer på HRM ligger i å få menneske og organisasjon til å fungere best mulig sammen. Mennesker er avhengig av organisasjon. Organisasjon er avhengig av mennesker. Sammen kan de skape og virke på oppbyggelig vis.

Det er skrevet mange bøker om HRM, men feltet forandres stadig, så det vil alltid være behov for nye fremstillinger på området. I flere år har jeg undervist bachelorstudenter i økonomi og ledelse om HRM. Det har gitt meg innblikk i hvilke temaer som engasjerer studentene, og hvilke de anser som viktig bagasje

på veien ut i arbeidslivet. Jeg har hatt en omfattende dialog med studentene om dette. Dette har generert mye informasjon, som jeg har systematisert og utviklet tanker fra, og som har gitt meg ideer til aktuelle fagtemaer. Hensikten har vært å samle disse i en bok i håp om å utvikle et læremateriell som kan forbedre undervisningen i HRM.

Cappelen Damm Akademisk viste umiddelbar begeistring for bokideen, som skisseaktig ble lagt fram. Redaksjonssjef Dorte Østreng trådte støttende til i begynnelsen av bokprosjektet. Det bidro til at jeg raskt kom i gang med skrivingen. Etter hvert ble redaktør Åsne Lund Godbolt koplet inn i skriveprosjektet. Hun har holdt en stødig hånd på prosjektet og gitt meg gode råd og tilbakemeldinger underveis. Jeg vil også takke alle studentene som har fulgt kurset personaladministrasjon og ledelse i regi av USN, og som jeg har hatt fagansvaret for. Det er møtene med disse som har vekket til live ideen om at jeg vil skrive en bok om HRM i norsk arbeidsliv.

Bø i Telemark, mai 2020

Karl Johan Gloppen

Innhold

Forord	5
 Kapittel 1	
HRM-feltets fremvekst og utviklingslinjer	13
HRM i kjølvannet av modernisering og industrialisering	13
Fremveksten av menneskeorientert ledelse og organisasjon	15
Human resource-rammen	17
Organisasjonsutvikling på norsk	20
Fra industriøkonomi til kunnskapsøkonomi	21
Oppsummering	24
 Kapittel 2	
Et praktisk arbeidsfelt uten en klar profesjonsidentitet	26
HRM-feltets faglige røtter	26
Et oppstykket kunnskapsfelt	28
HRM-feltets grunnsteiner	28
Personaladministrasjon eller HRM?	30
Forvaltning, administrasjon og utvikling	32
HRM-feltets konkrete saksområder	34
Organiseringens innvirkning på arbeidsfeltet	35
Store og komplekse organisasjoner	36
Små og enkle organisasjoner	40
Nettverksorganisering	41
En norsk arbeidsvirkelighet	43
Oppsummering	46
 Kapittel 3	
Det moderne arbeidslivet	49
Fortid, samtid og fremtid	49
Brytning mellom ny og gammel tid	50

Teknologiens transformerende kraft	53
HRM-arbeid i fremtiden	56
Vegring mot teknologi	57
Smartere måter å arbeide på	58
Behov for fleksibilitet	60
Nye tilknytningsformer i arbeidslivet	61
Kunnskapsmedarbeideren	63
Integrering av innvandrere	65
Likestillingslandet	68
Likestillingsparadokset	69
Nytt syn på eldre arbeidstakere	73
Seniorløftet	74
Oppsummering	75

Kapittel 4

HRM-perspektiver	77
Forklare, forstå og betrakte ved hjelp av teori	77
Strategiorientert HRM-politikk	78
Strategisk kompetanseledelse	79
Strategisk fokus	80
Livsfaseorientert HRM-politikk	82
Et yrkesliv som går gjennom livsfaser	83
Etablererfasen	83
Den etablerte fase	84
Avgangsfasen	85
Læringsorientert HRM-politikk	87
Et mangesidet begrep	88
Kunnskap og forståelse	90
Ferdigheter	91
Egenskaper, holdninger og verdier	92
Mangfoldorientert HRM-politikk	94
Begrepet mangfold	94
Mangfold som organisatorisk ressurs	95
Ledelse av mangfold	95
Oppsummering	96

Kapittel 5

Ledelse av mennesker	98
Ledelse i en kontekst med usikkerhet	98
Det uforutsigbare menneske	99

Personallederansvaret	100
Egenskaper hos personalledere	101
Uvurderlige ferdigheter og egenskaper	102
HRM-basert lederorientering	105
Personalledernes innvirkning på medarbeidernes motivasjon	106
Hva kan personalleder gjøre?	107
Ledernes handlingsrom	109
Destruktiv ledelse	111
Lederutvikling	113
Fremgangsmåte i utviklingsarbeidet	114
Virker lederutvikling?	115
Gode råd i forbindelse med lederutvikling	116
Oppsummering	117

Kapittel 6

Anskaffelse av kompetanse	119
Intern og ekstern rekruttering	119
Et arbeidsmarked i bevegelse	120
Skal vi lyse ut?	122
Intern eller ekstern rekruttering?	123
Rekrutteringsfaser	125
Jobbanalysen	126
Søking og avgrensning etter aktuelle kandidater	128
Utvelgelse av kandidater	130
CV-sjekk	131
Intervju	132
Psykologiske jobbtester	133
Referansesjekk	134
Hvordan bli en attraktiv arbeidsgiver	135
Når det er vanskelig å få tak i folk	137
Hodejegere	138
Feilrekruttering	139
Oppsummering	141

Kapittel 7

Veien til det gode arbeidsmiljø	142
Arbeidslivets grunnlov	142
Det psykososiale, fysiske og teknologiske	143
Helse, miljø og sikkerhet	145
Arbeidsulykker og helsefarlige arbeidsplasser	146

Veier til det gode arbeidsmiljø	149
Jakten på det perfekte	152
Varsling på arbeidsplassen	154
Ledere som skaper dårlig arbeidsklima	158
Sykefraværsordning og mål på sykefravær	160
Røster i sykefraværsdebatten	162
Årsaker til sykefravær	163
Oppsummering	165

Kapittel 8

Kompetanseutvikling	167
Et kunnskapsbasert arbeidsliv	167
Kompetansebegrepet	169
Kompetanse skaper vinnere og tapere	172
Ledelse av kompetanse	173
Handlingskompetanse	175
Kompetanse i bevegelse	177
Opplæring og utvikling	179
Livslang læring	182
Arbeidsplassen som læringsarena	184
E-læring	186
Kartlegging av kompetansebehov	187
Organisasjonslæring	189
Oppbygging av læringskultur på arbeidsplassen	191
Oppsummering	193

Kapittel 9

Mellommenneskelig samarbeid i organisasjoner	195
Sosiale relasjoner på godt og vondt	195
Lovregulering	197
Samarbeidsevner	198
Mellommenneskelig samspill	201
Positive konflikter	204
Når samarbeidet rakner	205
Konflikters oppbygning	207
Hardt vær i Fædrelandsvennen og Morgenbladet	208
Makt og konflikt	211
Ledelsens rolle	213
Konflikthåndtering	215

Læring av konflikter	216
Oppsummering	217

Kapittel 10

Karrierens mange veier	219
Et viktig og usikkert valg	219
HRM-perspektiv på karriere	221
Karrierestigen	225
Karriereløft	227
Livslang karriereveiledning	230
Karriereråd i et skiftende arbeidsmarked	233
Når karrieren slår feil	234
Utradisjonelle karriereveier	236
Oppsummering	239

Kapittel 11

Innsatsstyring med ris og ros	240
Vurdering av personalets arbeidsinnsats	240
Det er forskjell på medarbeidere	242
To syn på styring av arbeidsinnsats	243
Belønning grunnlagt i ytre motivasjon	245
Hvordan virker prestasjonsbasert belønning?	246
Belønning grunnlagt i indre motivasjon	247
Kritikk av indre motivasjonsteorier	249
Har motivasjonsteoriene noe for seg?	250
Mål- og resultatstyring	251
Det er mye som kan virke inn på arbeidsresultatet	253
Medarbeiderutvikling	254
360-graders vurderinger	255
Oppsummering	256

Kapittel 12

Det er tid for medarbeidersamtale	259
En planlagt og systematisk samtale	259
Ordningens opprinnelse	261
Medarbeidersamtale i en norsk arbeidsvirkelighet	262
Ordningens konkrete utforming	263
Hvordan virker ordningen?	264
Medarbeidersamtalens fallgruver	266

Vær realistisk!	269
Hvem skal jeg holde medarbeidersamtale med?	271
Ærlighet varer lengst?	272
Oppsummering	272

Kapittel 13

Etisk kompass på HRM-feltet	274
Etisk bevissthet	274
Etikk og moral	275
Veien til etisk praksis	276
Når det etiske glipper	277
Teorier om etikk	279
Pliktetikk	279
Konsekvensetikk	280
Dydsetikk	283
Diskursetikk	284
Ytringsfrihetens grenser	286
Et etisk HRM-perspektiv	288
Etske dilemmaer	290
Stormbergs etiske HRM-praksis	291
Oppsummering	292

Kapittel 14

Avslutning av arbeidskarrieren	293
Arbeidskarrieren har en start og slutt	293
Seniorpolitikk på nasjonalt nivå	295
Tidlig avgang	296
Aldersdiskriminering i arbeidslivet	297
Ulike syn på eldre arbeidstakere	299
Det farlige ordet «gammel»	300
Hva får eldre til å stå lenger i jobb?	302
En positiv fortelling	304
Ledelse av seniorer	305
Oppsummering	307

Litteratur	309
-------------------------	-----

Stikkordregister	325
-------------------------------	-----

KAPITTEL 1

HRM-feltets fremvekst og utviklingslinjer

LÆRINGSMÅL

Etter å ha lest dette kapittelet er målet å kunne:

- forstå hvordan HRM-feltet oppstod i kjølevannet av industrialisering og modernisering
- beskrive hvordan feltet i starten var preget av et teknokratisk og instrumentelt menneskesyn
- beskrive hvordan en mer menneskeorientert ledelse og organisasjon vokste frem
- forklare hvordan feltet har utviklet seg innenfor en norsk kontekst og et arbeidsliv i endring

HRM i kjølvannet av modernisering og industrialisering

Mange tenker på dampmaskinen når de hører ordet industrialisering, men denne perioden i vesteuropeisk historie var preget av et mangfold av innovasjon og teknologiske fremskritt (Bruland 2004). Endringer i produksjonslivet utviklet helt nye arbeidsprinsipper. Arbeid som husholdningen tok seg av, eller som var lagt til mindre underleverandører, ble flyttet til store fabrikker. Dette skapte et fabrikkssystem (Burns 1962). Denne utviklingen forbedret produksjonsevnen, og produktiviteten økte i et omfang som var uten historisk sidestykke. Teknologiske fremskritt ble utnyttet uten tanke på deres sosiale konsekvenser. Mennesket ble sett på som en innsatsfaktor på lik linje med andre ressurser. Maskinene ble plassert i store industrilokaler. Mennesker betjente og reparerte maskinparken. Det gjaldt å få mest mulig ut av ressursene, og arbeidet ble kontrollert ned til hver

minste detalj. Formenn fulgte produksjonen nært, og målte medarbeidernes tidsbruk for å finne ut av hvilke arbeidsformer som lønte seg mest (Scott 1992). I organisasjonsteorien kalles denne arbeids- og lederstilen for «taylorisme». Den tok ikke hensyn til at mennesker er sosiale vesener med avanserte psykologiske behov. Det vi i dag kjenner som HR, «human relations» eller «human resources», var lite utviklet på denne tiden. Det gjaldt å skaffe nok folk i produksjonen, sikre at personalet ytte maksimalt, at de produserte nok, og uten svikt. Mennesket led av lange dager, dårlig arbeidsklima, ensformig og repeterende arbeid. Arbeidsulykker inntraff hyppig, og lite ble gjort for å redusere ulykkesstatistikken. Synet på arbeid var enkelt: Arbeid var til for å sikre brødet. Tanken på sult fikk folk til å arbeide under dårlige arbeidsvilkår, og ettersom fabrikkarbeiderne var svakt organisert, evnet de ikke å tvinge igjennom reformer på arbeidsplassen. Uregulert kapitalisme drev rovdrift på mennesker i industrialiseringens begynnelse.

I 1850- og 1860-årene tok industrisamfunnet en ny retning i Vest-Europa. Samfunnsøkonomien gjennomgikk en spesialisering. Produksjonen ble stykket opp i ulike arbeidssektorer, og det dannet seg ulike produksjonsgrener i økonomien. I tillegg opplevde mange land en sterk vekst i militærorganisasjon og statsadministrasjon i denne perioden. Staten grep stadig mer om seg i samfunnet. I næringslivet oppstod f.eks. en oppdeling i tekstil- og næringsmiddelindustri, kjemisk industri, maskinproduksjon og jern og stålverk (Burns 1962). Produksjonsmåten endret seg radikalt. Den ble mer krevende og avansert, og det var ikke lenger nok å ha en sterk kropp for å klare seg godt i produksjonslivet. Den enkeltes kompetanse fikk mer å si, et trekk som bare har forsterket seg frem til i dag.

Bedriftene kunne ikke lenger klare seg uten en velfungerende administrasjon. En spesialisert produksjon skapte behov for mer kontroll og koordinering for å få virksomheten til å henge godt sammen. Direkte ledelse var ikke nok for å få virksomheten inn i gode former. Standardiserte rutiner og retningslinjer ble derfor utformet på stadig flere felt. De måtte etterses og justeres med jevne mellomrom. Bedriften ble også utsatt for mer regulering fra politiske myndigheter. Slike reguleringer måtte etterleves for at bedriften skulle oppnå legitim praksis. Avansert produksjon skapte opplæringsbehov i bedriften. Nye arbeidsoppgaver skapte også en ny yrkesgruppe, de såkalte funksjonærer, hvor mange hadde høyere utdanning. De tok seg av salgsoppgaver, logistikk, økonomiarbeid og HRM. Disse stillingene oppnådde en høyere status enn jobbene på operativt nivå. Slik oppstod et nytt sosialt sjikt i samfunnet.

Gradvis ble HRM et begrep i arbeidslivet, men det tok lang tid før arbeidsfeltet ble et eget arbeidsområde i organisasjoner. Lenge var HRM-oppgaver tillagt

økonomiavdelingen, noe som var en naturlig plassering ettersom lønnsoppgaver handler om både personal og økonomi. Det var først i 1950-årene at HRM ble synlig på organisasjonskartet i norske organisasjoner (Grimsø, Egerdal og Sanyang 2015). Store bedrifter opprettet egne HR-avdelinger, der lederne fikk tittelen personaldirektør. Inspirasjonen for dette kom fra USA. Marshallhjelpen, som Norge tok imot, satte fart i norsk næringsliv, og dette styrket båndene mellom Norge og USA. I USA fantes fagmiljøer som var brennende opptatt av hvordan jobbdesign og ledelse påvirket personalets arbeidsinnsats, en innsikt norske bedriftsledere tok til seg. Det ble arrangert flere studiereiser til USA, og norske næringslivsledere kom hjem med nyttige erfaringer, som ble omsatt i norske bedrifter. Disse USA-turene fikk norske ledere til å satse mer på organisering og ledelse, fordi man så at dette kunne gi økt produktivitet, en bevisstgjøring som trolig bidro til en profesjonalisering av HRM-funksjonen i norske foretak.

Fremveksten av menneskeorientert ledelse og organisasjon

I en lang periode hadde taylorismen, eller *Scientific Management*, et sterkt grep om hvordan man ledet og organiserte arbeid i bedrifter i Vest-Europa og USA. Denne fremgangsmåten førte til en tett og stram styring av personalet. Arbeiderne hadde ingen medbestemmelsesrett, og arbeidet til den enkelte varierte lite. Mentale og sosiale behov ble dermed undertrykt i dette som med god grunn kan kalles et kaldt og menneskefiendtlig arbeidsregime. Denne stilen ble etter hvert utfordret og modifisert, takket være ny arbeidslivskunnskap. Amerikanske arbeidslivsforskere oppdaget ved en tilfældighet at personalet fikk økt arbeidslyst av andres oppmerksomhet.¹ Dette kom som en stor overraskelse. Oppdagelsen lå fjernt fra det som var dominerende tanker og ideer om ledelse og organisering på denne tiden. Et uventet funn ved en bedrift i USA ga opphavet til en helt ny retning for hvordan man behandler mennesker i organisasjoner. Den nye retningen fikk navnet *Human relation-bevegelsen* og var sterkt medvirkende til at humanistiske verdier slo rot i arbeids- og bedriftslivet. Nyvinningen førte ikke til at taylorismen ble skrotet, den holder ennå stand, men det ble tatt mer hensyn til grunnleggende menneskelige behov i forbindelse med jobbutforming og ledelse av arbeid.

¹ Dette var ett av funnene i de mye omtalte feltstudiene som ble gjort ved Hawthorne-fabrikken tilknyttet Western Electric selskapet i Cicero, Illinois, en forstad utenfor Chicago. Studiene ble gjennomført i slutten av 1920-årene og begynnelsen av 1930-årene. Elton Mayo, som var ansatt ved Harvard School of Business, er kjent for sin omfattende tolkning og bearbeiding av disse forskningsfunnene.

Bedriftseiere og ledere gjorde ikke dette for å være humane. Nyorienteringen var heller ikke fundert i en etisk tanke. Den ble praktisert fordi man trodde den fremmet bedriftens produktivitet. Trivselsskapende jobbdesign og menneskeorientert ledelse stimulerte arbeidslysten hos personalet. Ledere så seg derfor tjent med å behandle medarbeidere på en mer «menneskevennlig» måte. *Human relation-bevegelsen* skapte rom for HRM-funksjonen i arbeidslivet. Hawthorne-eksperimentet avdekket blant annet at fornøyde medarbeidere forbedret produksjonsevnen. Stor innsats gikk med til å praktisere funnet, arbeidslivsforskerne og praktikere eksperimenterte, målte og testet ut om menneskeorientert ledelse stimulerte trivsel og arbeidsevne. Dette slo an, og myke fag som sosiologi, pedagogikk og psykologi kom til anvendelse på et område som tidligere var dominert av ingeniører, og som var styrt av tanker fra et autoritært og teknokratisk arbeids- og organisasjonsperspektiv.

Myke atferdsfag førte nye tanker inn i arbeidslivet. Demokratiske lederstiler ble prøvd ut, noe som førte til at personalet ble hørt og sett, og det vokste frem uformelle kanaler for informasjon og kommunikasjon. Dette ble et viktig supplement til kommandoer via linjeorganisasjonen. Medarbeidere ble i større grad tatt med på råd i beslutningsøyeblikk. Dermed ble det mindre stram hierarkisk styring. Lederopplæring ble prioritert, og det var ikke lenger nok for ledere å sitte med formell autoritet, kontrollere og gi ordre. I tillegg måtte de utvikle et personale med de rette holdningene. Ledere ble trent opp til å registrere og ta innover seg personalets mentale og sosiale behov, og man forsøkte å styrke medarbeidernes samarbeidsevner, noe som særlig slo positivt ut på arbeidsområder som ikke lot seg automatisere. Det ble videre satset mer på jobbdesign. Jobbrollene fikk dermed et rikere og mer variert innhold for å unngå fremmedgjøring og utmatting i arbeidssituasjonen.

Det nye synet på ledelse økte gradvis statusen til HRM. Tilnærmingene som ble prøvd ut i kjølvannet av *Hawthorne-eksperimentene* befestet seg, og de har blitt en naturlig del i HRM-tenkningen i moderne tid. Jobbutforming, medbestemmelse, relasjonsledelse, demokratisk lederstil, alt dette er aktuelle HRM-temaer i samtidens arbeidsliv, og bedrifter flest legger vinn på å utnytte det potensial som bor i humankapitalen, for å oppnå bedre produkter, hvilket er et utgangspunkt for mye av HRM-arbeidet som utføres i organisasjoner i dag.

Human resource-rammen

Moderne organisasjonsforskere, som Bolman og Deal, anser «human resource-rammen» (heretter HRM-rammen) som et av organisasjonsteoriens hovedperspektiver (Bolman og Deal 2018). Det er mennesket, eller den kompetansen personalet sitter på, som er hovedingrediensen i dette perspektivet. Fagretningen har rot i *Human relation*-bevegelsens hovedtanker, eller stammer fra dette idégrunnlaget, men perspektivet er kontinuerlig blitt foredlet og tilpasset de endringer som har funnet sted i arbeidslivet. Det finnes tradisjonelle og moderne varianter i denne forbindelse. HRM-rammen er normativ, men peker også på sammenhenger som kan undersøkes empirisk. Einar Thorsrud (1923–1985), kjent norsk arbeidslivsforsker, valgte et normgivende utgangspunkt for sin forskningsaktivitet. Han arbeidet for å humanisere det norske arbeidslivet i tråd med HRM-rammens forutsetninger, en tilnærming som understreker at menneske er organisasjonens viktigste ressurs.

Dette er en påstand som mange tar for gitt uten å tenke nøye over om den er sann eller ikke, og formuleringen er hyppig brukt som pynt i ledertaler, men det er ikke alltid medarbeidere er enige i denne påstanden. De kan oppleve stor avstand mellom festtaler og arbeidslivets realiteter, en følge av at man ikke får oppfylt sosiale og mentale behov i arbeidssituasjonen (Brochs-Haukedal 2017). Manglende behovstilfredsstillelse i arbeidssituasjonen har mange uttrykk. Det handler om medarbeidere som ikke ses, som ikke opplever variasjon og vekst i arbeidet, og som ikke får tilbakemelding på utført arbeid. Slike erfaringer får en ikke til å tro at man er virksomhetens viktigste ressurs. Dårlig personalhåndtering kan slå uheldig ut og bør derfor unngås, men hvis uhellet først har inntruffet, sitter HRM-ansvarlige med redskaper som kan reparere skaden. Det er mange veier å gå i dette arbeidet. Det kan skje gjennom rekruttering, lederutvikling og utarbeidelse av belønningsformer, men disse virkemidlene gir ikke alltid det de lover. De er beheftet med stor usikkerhet. Anvendelse slår ikke alltid ut i gode effekter. Ledelse og styring av menneskelige ressurser er et felt uten garantier, men det gir mening å snakke om gode og dårlige løsninger på området, og man er opptatt av å utvikle tiltak som gir positive effekter for personalet i organisasjoner.

HRM-rammens grunnleggende premiss er å ivareta menneskelige behov på arbeidsplassen. Dette byr på styringsmessige utfordringer, noe *Human relation*-bevegelsen var lite opptatt av. Den så få motsetninger mellom system og menneske, betraktet forholdet nærmest som en symbiose, og hvis dette skulle bli et problem, lot det seg løse ved hjelp av god ledelse. Strukturalistene stilte seg

kritisk til denne oppfatningen. De betrakter organisasjoner som sammensatte konstruksjoner, fylt opp av indre spenninger, noe som gjorde det umulig å skape perfekt harmoni mellom organisasjon og medarbeidere (Etzioni 1984; Bolman og Deal 2018). I denne retningen ble konflikter i organisasjoner sett på som naturlige og uunngåelige. De kunne riktignok dempes, men ikke fjernes ettersom organisasjoner er oppdelt i flere funksjonsfelt. Dette skaper et mangfold av sosiale grupperinger, hver med sine kulturelle særtrekk, noe som øker faren for konflikter og motsetninger i virksomheten.

Et strukturelt perspektiv betrakter menneske og organisasjon som motsetningsfylt. Mennesker er emosjonelt anlagt og kan opptre irrasjonelt, noe som harmonerer dårlig med organisasjonens rasjonelle planer og ordninger. I formelle organisasjoner følges tjenestevei. Det kan medarbeidere finne tungvint og upassende, og man fristes til å ta snarveier for å komme raskest frem med budskapet. Uformell kommunikasjon er effektiv, men den bryter med den hierarkiske dialogen, og det er ikke uvanlig at de to formene for kommunikasjon kolliderer med hverandre. Organisasjoner er nøye regulert. Standarder og regler anvendes for å koordinere og oppnå forutsigbarhet, men slike mekanismer kan også skape treghet og lang ventetid, og det hender at gamle forordninger kommer i utakt med hvordan fremtiden arter seg. Dette kan friste medarbeidere til å overse regler, eller til ikke å ta hensyn til dem, og ut fra et systemperspektiv kan denne atferden ses som undergraving av legitim praksis. I verste fall kan det skape legitimitetskrise. Regler har ofte en mening. De er fylt opp av gode hensikter og intensjoner og kan være av forebyggende art. Et brudd på retningslinjer kan derfor forårsake uhell og ulykker, men dette skjer bare dersom menneske og system motarbeider hverandre.

Knappe budsjettammer kan også skape interne maktkamper. Avdelinger kjemper om å få mest mulig av budsjettet, men toppladelsen må prioritere, og det er ikke alltid de faller i god jord hos ansatte som føler at prioriteringen ikke går deres vei. Dette kan skape illojale medarbeidere som utvikler lyst til å motarbeide systemet. Dette er en klassisk situasjon i komplekse organisasjoner, og som sykehus og universiteter er eksempler på. Det er ikke bestandig ledere og medarbeidere kommer godt overens. Lederstil kan være omstridt, og hvis den ikke aksepteres av medarbeiderne, kan leder-medarbeider-relasjonen bli konfliktfylt, noe som kan forkludre samarbeid. Mellomledere sitter i en utsatt posisjon. De skal blidgjøre både topp og bunn i organisasjonen, men krav og forventninger ovenfra blir ikke alltid tatt varmt imot fra dem som jobber på «gulvet». Mellomledere havner således mellom barken og veden. Dette er et minefelt med

et stort konfliktpotensial i seg. Det kreves stor balansekunst å komme godt ut av slike situasjoner, noe ikke alle greier, og hvis det er toppledelsen som vinner frem, kan medarbeidere på operativt nivå kjenne seg motarbeidet av systemet.

Det er også konfliktpotensial i egenrådige medarbeidere, de som ikke lytter, er dårlige til å samarbeide, og som vi gå sine egne veier. De ser gjerne ikke helheten, at de er en del av den, og tar gjerne for lite hensyn til hva som er avgjort i besluttsende organer. Ledere kan bli nødt til å konfrontere en slik atferd for å få slutt på den, men et sterk arbeidskollektiv kan slå hardt tilbake, noe som kan ende med sterk splittelse i organisasjonen. En slik disharmoni taper både menneske og organisasjon på, men mye kan vinnes ved å slukke konflikten, og det er derfor konflikthåndtering har en sentral plass i arbeidslivet.

Noen mener at det ikke er lett å være personalleder i Norge. De skal helst ikke vise makt. Det kan tolkes som om at man er autoritær, en merkelapp norske ledere ikke vil ha på seg, for i en norsk arbeidslivskontekst dyrkes likhet og demokrati, og på denne måten skiller Norge seg ut fra andre land i Europa (Roald 2018). Samarbeid og medarbeidermedvirkning er grunnleggende verdier i norsk arbeidsliv. Ledere som undertrykker og underkjenner disse verdiene kan komme dårlig ut. Det er mange som ikke finner arbeidet sitt utfordrende og meningsfylt i organisasjoner, noe som kan henge sammen med måten arbeidet er organisert på. Byråkratisk organisering, som ennå er den mest utbredte organisasjonsformen (Hatch 2013), stykker opp og snevrer inn arbeidet til den enkelte. Den kreative lider mest av dette, men det påvirker også mennesker med alminnelig lyst til utfoldelse negativt, og dette kan være en grunn til at noen foretrekker å arbeide i mindre entreprenørielle organisasjoner, som gir større rom for kreativ utfoldelse.

Det engelske ordet HRM har etablert seg i det norske språket som et initialord for *Human Resource Management*, på norsk: ledelse av menneskelige ressurser. HRM dukker stadig opp i lærebøker, i stillingsannonser og på kontordører. Dette kan skyldes at arbeidslivet er blitt amerikanisert, og det er kanskje ikke så rart, ettersom amerikansk tenkning og litteratur om ledelse og organisasjon har utøvd stor innflytelse på norsk arbeidsliv. Jeg velger derfor å bruke HRM i boktittelen. Det er et pragmatisk valg, en tilpasning til moderne språkbruk på feltet, og for å kommunisere bedre med et arbeidsliv som i økende grad bruker engelske uttrykk for å beskrive oppgaver som handler om forvaltning, styring og ledelse (management) av menneskelig arbeidskraft (HR) i organisasjoner, et innhold som også fanges opp av ordene personaladministrasjon og -ledelse.

Organisasjonsutvikling på norsk

Det er et mangfold av tilnærminger til organisasjonsutvikling (OU). Det gir likevel mening å snakke om en norsk fremgangsmåte, selv om variasjonsrikdommen er stor på dette arbeidsfeltet også i Norge (Jacobsen 2018). Den norske formen kan sies å være antiautoritær og bygger på humanistiske og demokratiske verdier (Jacobsen og Thorsvik 2019). OU på norsk er slik i tråd med HRM-rammen. Som nevnt spilte psykologen Einar Thorsrud en aktiv rolle for å reformere norsk arbeidsliv i en mer human retning. Sammen med Fred Emery ga han ut boken *Mot en ny bedriftsorganisasjon* i 1970. Den regnes som et hovedverk innenfor norsk arbeidslivskunnskap. En viktig tanke i boken var at mennesker har behov ut over lønn, bestemmelser om arbeidstid, sikkerhet og rettigheter mot vilkårlig oppsigelse. De har også psykologiske behov. OU handler blant annet om å tilfredsstille disse. En oppfyllelse av psykologiske jobbkrav ligger i varierte oppgaver, at man ser verdi og mening i arbeidet, at man får mulighet til læring og innflytelse på eget arbeidsfelt. I norsk OU er konflikten mellom menneske og system tonet ned. Organisasjoner betraktes som en samstemt sosial enhet. Et passende slagord for denne retningen kunne ha vært: «Vi er alle i samme båt og ønsker det samme.» Marxismens tese om at det er sterke motsetninger mellom eier og ansatt, utviskes, eller omgjøres til et problem som lar seg håndtere, for alle organisasjoner kan utvikles i harmonisk retning.

Personalet har en sentral rolle i OU-arbeidet. De gis stort albuerom for å ta initiativ til forbedringer, som like godt kan komme nedenfra som ovenfra, og et godt lederskap er lydhør overfor de behov som fremsettes og kommuniseres. Menneskesynet er udelt positivt. Det vil utvikle seg og lære for å gjøre en best mulig jobb for fellesskapet, og dersom mennesket får frihet i arbeidssituasjonen, utnyttes denne til det beste for arbeidskollektivet. Den norske tankemåten er ambisiøs og edel, og den kan fungere som rettesnor for hvordan man kan utvikle «det gode arbeidslivet». Noen av ideene har etablert seg på norske arbeidsplasser, på noen områder mer enn andre, og dette er uvanlig i internasjonal sammenheng. Begrepet «en norsk arbeidslivsmodell» kan derfor sies å ha rot i virkeligheten.

Avstanden mellom teori og praksis kan likevel være stor, for det er ikke alle steder harmonien råder, og medarbeidere opplever ikke alltid at de involveres i beslutningsprosesser. Noen arbeidsmiljøer preges av sterke og opprivende konflikter, og det finnes ledere som kontrollerer arbeidet ned til hver minste detalj, og det er ikke fritt for at medarbeidere sitter på talenter som ikke utnyttes. I denne boken fremmes et syn om at menneske og system preges av spenninger