

HR-transformasjon som organisasjonsmote i Norge

*Af Kåre Slåtten og Dag Øivind Madsen *)*

Resumé

Siden tusenårsskiftet har HR-transformasjon vokst fram som et populært konsept blant organisasjoner og konsulenter. Det har blitt presentert som en oppskrift på hvordan man kan omforme den historiske personalfunksjonen og gjøre personal- og HR-arbeidet mer forretningsorientert, kostnadseffektivt og verdiskapende. Til tross for konseptets popularitet internasjonalt har det fått lite oppmerksomhet fra organisasjonsforskere her til lands. Artikkelen undersøker derfor HR-transformasjonens fremvekst, utbredelse og virkninger i en norsk kontekst. Vi analyserer aktørene som har vært sentrale i spredningen av konseptet, presenterer funn fra virksomheter som har implementert HR-transformasjon, og drøfter implikasjoner både for HR-funksjonen og linjeorganisasjonen.

Emneord

HR-transformasjon; organisasjonskonsept; organisasjonsmote: nyinstitusjonel teori

*) Kåre Slåtten er ph.d og dosent. Dag Øivind Madsen er ph.d og professor. Begge forfatterne er knyttet til Universitetet i Sørøst-Norge (www.usn.no).

A. Innledning

1. Bakgrunn og problemstilling

I konseptlitteraturen er HR-transformasjon (HRT) fremstilt som en ide for å redefinere HR-arbeidet. Argumentet er at HR-funksjonen som stabsenhet må koble seg tettere mot virksomhetens overordnede mål og verdiskapning. Med det vil HR-funksjonen samtidig øke sin anerkjennelse og få sterkere gjennomslag innad i virksomheten (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009). Ifølge Ulrich et al. (2009) har HRT flere implikasjoner. For det første må HR-praksisen endres slik at den trekker i samme retning som virksomhetsstrategien. For det andre innebærer transformasjonen en reorganisering av strukturer sterkt understøttet av teknologi. Som et tredje element må HR-ansatte oppgradere kompetansen slik at de mestrer nye forventninger (Ulrich et al., 2009, s. 101). Røvik (2007, s. 155) mener fornyelsen av HR-funksjonens virksomhet har vært en global trend som vektlegger styring mot organisatoriske resultater. Han viser i den forbindelse til Ulrich (1997) som uttaler at HR må være mer opptatt av organisasjonens konkurransekraft enn ansattes komfort.

HRT har fått betydelig oppmerksomhet fra praktikere, konsulenter og ikke minst av HR-ansattes interesseorganisasjoner i flere land. Den globale utbredelsen gjør at det nærmest har oppstått motestrømmer med forventninger om at konseptet bør implementeres (Charlwood & Hoque, 2017, s. 189; Gerpott, 2015; Schrank, 2015; Thilander & Sköld, 2020, s. 70). Til tross for transformasjonskonseptets globale oppslutning, har det fått lite forskningsmessig oppmerksomhet i en norsk kontekst. I så måte er det betegnende at innflytelsesrike norske lærebøker innen HR-feltet i begrenset grad har omtalt denne endringsideen (Kuvaas & Dysvik, 2020; Mikkelsen & Laudal, 2014; Sætersdal, Johannessen, & Adriaenssen, 2018).

Artikkelen reiser følgende problemstilling: *Hvilke aktører har vært sentrale i spredningen av HRT i Norge og hvilke implikasjoner har konseptet hatt for HR-funksjoner og ledere i linjeorganisasjonen?* Gjennom en analyse av problemstillingen har vi avslutningsvis en diskusjon som kaster lys over dimensjoner ved fremvekst og implementering av organisasjonsmoter.

2. Formål og metodisk tilnærming

Formålet med denne artikkelen er å se nærmere på HRTs framvekst, utbredelse og implikasjoner. Som en ramme for analysen bruker vi teori om organisasjonskonsepter og organisasjonsmoter, slik den er utviklet innen den nyinstitusjonelle organisasjonsteorien (Abrahamson, 1996; Kieser, 1997; Piazza & Abrahamson, 2020). Teorien har hatt god forklaringskraft for å forstå andre populære HR-konsepter som Talent Management (Preece, Iles, & Chuai, 2011), e-HRM (Roeleveld, 2017) og HR-analyse (Marler, Cronemberger, & Tao, 2017). Forskere har understreket at aktører innen HR-feltet lar seg påvirke av institusjonelt press (Boselie et al., 2009; Gooderham, Nordhaug, & Ringdal, 1999). Som Paauwe og Boselie (2003, s. 64) påpeker, er HR-feltet preget av en rekke motestrømmer der organisasjoner imiterer «beste praksis». Den nyinstitusjonelle teoritradisjonen har også blitt

fremhevet som en fruktbar retning for å gi HR-forskning en sterkere organisasjonsteoretisk forankring (Lewis, Cardy, & Huang, 2019; Wright & McMahan, 1992). Av den grunn kan teori om organisasjonsmoter være en god linse for analysene av HRT.

Forskning på organisasjonsmoter har dokumentert at markedet for organisasjonskonsepter blir påvirket av aktører på både tilbuds- og etterspørselssiden (Abrahamson, 1996; Piazza & Abrahamson, 2020). Tilbudssiden blir kalt «the fashion-setting community» (Abrahamson, 1996) og består av aktører som spiller en sentral rolle i utviklingen og populariseringen av nye organisasjonskonsepter. Tidligere forskning har identifisert en rekke ulike aktører som eksempelvis konsulenter (Wright, 2019), ledelsesguruer (Collins, 2019), profesjons- og interesseorganisasjoner (Newell, Robertson, & Swan, 1998), kurs- og konferansearrangører (Kieser, 1997), utdanningsinstitusjoner som handelshøyskoler (Engwall & Wedlin, 2019), teknologileverandører (Klincewicz, 2006), næringslivsmedia (Barros & Rüling, 2019) og allianser av aktører som posisjonerer seg i sosiale medier (Madsen & Slåtten, 2015b).

Ved å ta utgangspunkt i aktører som forskningslitteraturen allerede har identifisert som sentrale ved forming av organisasjonsmoter, har vi undersøkt den relative betydningen hver av disse har hatt i relasjon til HRT. På den måten har vi dannet oss et bilde av aktører som har vært av størst betydning. Spesielt har vi fulgt råd om å undersøke aktiviteter initiert av profesjons- og interesseorganisasjoner (Rowlinson, Hassard, & Decker, 2014; Suddaby & Greenwood, 2009; Zilber, 2016). Interesseorganisasjoner er en kollektiv aktør som gjennomfører undersøkelser, overvåker trender og setter standarder for mål og verdier (Farndale & Brewster, 2005; Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002). I Norge kjenner vi personal- og HR-feltets interesseorganisasjon som HR Norge. For å avdekke interessen HR Norge har vist HRT, har vi undersøkt de årlige HR-undersøkelsene som organisasjonen har initiert i årene 2003 til 2020. Vi har også systematisert nyhetssaker som kan relateres til HRT. En annen dimensjon ved interesseorganisasjoner, er at de tilrettelegger formaliserte møteplasser og arenaer (Galvin, 2002; Lampel & Meyer, 2008). I den forbindelse har vi undersøkt om HRT er gitt oppmerksomhet på de årlige konferansene «HR Forum» og «HR konferansen for offentlig sektor», foruten andre møteplasser som samler tilbuds- og etterspørselsaktører relatert til HRT. På den måten har vi samtidig fått oversikt over aktuelle organisasjoner som har vist interesse for HRT og tatt det i bruk. Flere av disse har støttet seg på råd fra konsultantselskaper (Heusinkveld & Benders, 2012). Ved å få innsyn i noen konsulentrapporter som har rådgitt virksomheter ved HRT, har vi også fått innsikt i hvilke vurderinger disse aktørene har vektlagt.

3. Oversikt over artikkelen

Artikkelen har følgende struktur. I del B gir vi et kort historisk tilbakeblikk på HRT og konseptets kjerne. I del C drøfter vi HRT i lys av å være et organisasjonskonsept. Deretter analyserer vi i del D og E henholdsvis tilbuds- og etterspørselssiden til konseptet. I del F diskuterer vi funnene i lys av

problemstillingene som er reist innledningsvis. Avslutningsvis, i del G, konkluderer vi, redegjør for begrensninger og angir forslag til videre forskning.

B. HR-transformasjon: Konseptets utvikling

Begrepet HR-transformasjon kom til syne i publiseringer på 90-tallet (Beer, 1997; Martell & Carroll, 1995; Schuler, 1990). Det ble satt i sammenheng med den økende interessen for Human Resource Management (HRM) og en kritikk av personalfunksjonens innflytelse og posisjon. I argumentasjonen ble det hevdet at personalsjefen hadde hatt for lite gjennomslag i strategiske spørsmål og dessuten var den forretningsmessige kompetansen marginal. Fokuset hadde vært rettet internt mot forvaltningsorienterte oppgaver og gitt liten verdi for organisatoriske resultater. Spencer (1995) bygde på samme forståelse når han med inspirasjon i konseptet Business Process Reengineering beskrev hvordan HR-funksjonen måtte fokusere sterkere på strategiske aktiviteter og redefinere sine prosesser.

Selv om det var andre som først brukte HRT som begrep, ble ideene tidlig assosiert med den amerikanske HR-guruen og professoren Dave Ulrich (Hindle, 2008:103). I den bestselgende boken *Human Resource Champion*, hevdet Ulrich at ideene han representerte ville føre personalfeltet inn i en ny æra. Med religiøs retorikk uttrykte han at HR-profesjonen måtte omvende seg slik at de kunne komme til himmelen (Ulrich, 1997, s. VIII). Konseptboka *HR transformation* ga en stegvis oppskrift til endringsreisen (Ulrich et al., 2009). Tilnærmingen bygde på ideer i tiden som åpenbart fant klangbunn. «Business transformation» var allerede et utprøvd virkemiddel for å effektivisere administrative støttefunksjoner mer generelt (Quinn, Cooke, & Kris, 2000). Erfaringene ble nå overført til personal- og HR-funksjoners virksomhet og organisering. I tillegg til konseptlitteraturen, som Ulrich representerer, finnes det en utfyllende litteratur som gir praktiske råd om hvordan transformasjonen bør organiseres og ledes (se f.eks. Anderson, 2018; Geller & Mazor, 2011; Hunters & Saunders, 2005).

Organiseringen etter prinsippet om «Shared Services» var en del av transformasjonskonseptet som ble tillagt stor vekt (Ulrich, 1995; Ulrich et al., 2009). Strukturene, i det som ofte ble omtalt som en leveransemodell, bygde på tre separate komponenter (Boglund, Hällsten, & Thilander, 2021; Reiley, Tamkin, & Broughton, 2007). Den *sentrale serviceenheten* var en førstelinjetjeneste som svarte på henvendelser og ga administrative støtte til hele organisasjonen. Arbeidsoppgavene kunne bestå av standardisert saksbehandling, registreringsarbeid, vedlikehold av personaldata og lønnsadministrasjon. Det andre elementet utgjorde *ekspertfunksjoner* som i sterkere grad skulle jobbe transformativt. Enheten hadde gjerne spisskompetanse innen et spekter av HR-aktiviteter og stod for ajourhold og videreutvikling av prosesser. Som det tredje elementet i organiseringen, fant man *HR Business Partnere*. De skulle støtte lokale linjeledere i forretningsenheter, divisjoner eller

desentraliserte organisasjonsledd slik at strategiske HR-perspektiver ble tatt med i ledelsesbeslutninger.

Etablering av en felles administrativ serviceenhet innebar at transaksjonsorienterte HR-oppgaver ble samlet og underlagt sentral styring. Ulrich et al. (2009:63) understreket behovet for å standardisere denne delen av HR-arbeidet og la vekt på teknologiske selvbetjeningsløsninger. Han anslo at ansatte og ledere selv kunne håndtere 60 prosent av transaksjonene innen HR-området. En mer strømlinjeformet og effektiv drift ville gi betydelige kostnadsbesparelser i form av færre årsverk. Siden nedbemanningen av fysiske HR-ressurser særlig kom til syne i de mer desentraliserte delene av organisasjonen, ble linjelederes operative arbeidsgiveransvar tydeliggjort. På den måten forsterket HRT en tendens som startet allerede på 90-tallet, med å overføre flere personaloppgaver til linjeorganisasjonen (Cunningham & Hyman, 1999; Harris, Doughty, & Kirk, 2002; Sæbøe, 1991).

C. HR-transformasjon som organisasjonskonsept og organisasjonsmote

1. HRT som organisasjonskonsept

Organisasjonskonsepter har i litteraturen ulike betegnelser som «organisasjonsoppskrifter» (Røvik, 1998) og «ledelsesteknologier» (Hansen, 2007; Melander, 2002). Som Hindle (2008) har pekt på, finnes det et stort spekter av ulike organisasjonskonsepter. Fellestrekket er at de har en normativ og oppskriftsbasert tilnærming på hvordan man skal organisere, lede og styrke ulike aspekter ved virksomheter. Det har blitt pekt på at populære konsepter ofte har kjennetegn som kan forklare popularitetspotensialet (Benders & Van Veen, 2001; Kieser, 1997; Røvik, 2002). I den forbindelse vil vi trekke fram fire kjennetegn som relevante ved HRT: (1) fengende betegnelse, (2) ytelsesforbedringer, (3) tolkningsrom, og (4) universalitet.

HRT er en *fengende betegnelse* siden transformasjonsmetaforen gir assosiasjoner om å rykke seg fri fra historien og gjennomgå en drastisk forandring (Marshak, 1993). Helt siden 1950-tallet har en tilbakevendende kritikk vært knyttet til personalfunksjonens begrensede strategiske innflytelse (Jangård, 1959; Legge, 1978; Malm, 1961). I lys av denne historien ga transformasjonsmetaforen forhåpninger om et endelig og etterlengtet strategisk gjennombrudd. Når HR-betegnelsen i tillegg erstattet det historiske personalbegrepet, ble også det en retorisk ressurs som signaliserte modernisering og en mer offensiv tilnærming i arbeidet med menneskelige ressurser.

Et annet kjennetegn ved populære konsepter, er løftet om store *ytelsesforbedringer*. For HRT hadde dette en dobbelt betydning. Transformasjonen skulle både øke HR-funksjonens strategiske innflytelse, og ikke minst standardisere og effektivisere administrative rutiner ved fordyrende stabsfunksjoner.

Videre har populære konsepter stort *tolkningsrom* siden de kan forstås på ulike måter (Benders & Van Veen, 2001). HRT kunne på den ene siden danne inspirasjon til å understreke betydningen av å forstå den forretningsmessige kjernefunksjonen og hvilke strategiske implikasjoner dette hadde for menneskene i virksomheten. På den andre siden kunne det legges sterkere vekt på strukturelementene ved konseptet i tråd med «shared services».

Det siste kjennetegnet er omtalt som *universalitet*, og forklarer hvordan konsepter presenteres som anvendbare for organisasjoner på tvers av bransjer og nasjoner. Forordet i den danske oversettelsen av konseptboka *HR transformation* understreker i den forbindelse at konseptet passer like godt i private som offentlige virksomheter (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2010, s. 8). Forskningen viser også at HRT har appellert til virksomheter i ulike kontekster (Boglund et al., 2021).

2. HRT som organisasjonsmote

Redegjørelsen i det foregående har tydeliggjort at det er flere kjennetegn ved HRT som kan forklare konseptets popularitetspotensiale, eller det Røvik (2002) forstår som forutsetninger for å kunne bli en «vinneroppskrift». Likevel er det ikke gitt at konsepter som kan knyttes til slike kjennetegn faktisk blir til organisasjonsmoter. Litteraturen peker på at konsepter også trenger idebærere og formidlere, som for eksempel konsulenter, guruer og konferansearrangører (Abrahamson, 1996; Kieser, 1997; Sahlin-Andersson & Engwall, 2002). Konsepter som blir støttet av tilbudssideaktører vil lettere få oppmerksomhet og nå en kritisk masse av brukere. Det vil igjen trigge såkalte «bandwagon effects» som fører til ytterligere spredning og utbredelse (Benders, 1999). Når konsepters popularitet blir økende, binder det sammen aktører som utgjør kraftfulle allianser, eksempelvis mellom konsulenter og konferansearrangører (Klincewicz, 2006). I den etterfølgende analysen vil vi se nærmere på noen aktører som er involvert i markedet rundt HRT.

D. HR-transformasjon: Tilbudssiden

Det er flere aktører som har vært sterke pådrivere for HRT. Likevel skiller tre av dem seg ut som de mest innflytelsesrike: 1) ledelsesguruer 2) konsulentselskaper, 3) interesseorganisasjoner. Hver av aktørene blir belyst nærmere i den videre presentasjonen.

1. Ledelsesguruer

Ledelsesguruer har stor innflytelse i fremveksten og spredningen av populære organisasjonskonsepter og praksiser (Collins, 2019; Huczynski, 1993; Jackson, 2001). Som nevnt innledningsvis, har HRT i stor grad blitt knyttet til den amerikanske professoren og konsulentpartneren Dave Ulrich (Hindle, 2008, s. 103; Sparrow, 2014). Siden slutten av 1980-tallet har han hatt et akademisk fotfeste ved Ross School of Business ved Universitetet i Michigan. Business Week har rangert han som den mest innflytelsesrike personen innen

managementutdanning. Han har også vært på HR Magazine sin rangering over verdens mest innflytelsesrike HR-tenkere. Utmerkelsene har hatt sammenheng med Ulrichs posisjon i de globale HR-studiene, Human Resource Competency Study (HRCS), som har undersøkt HR-funksjonens roller og kompetansestrukturer gjennom mange år (Ulrich, 2008; Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012). Den første runden ble gjennomført i 1987, og resultatene fra den åttende gjennomføringen forelå våren 2021. Den sistnevnte undersøkelsen bygde på data fra 21 000 respondenter verden over.

Ser vi tilbake på noe av det som har formet posisjonen til Ulrich og HRT, har Sparrow (2014) i sin omfattende redegjørelse vist at Ulrich drøftet HR-funksjonens strategiske tilnærming allerede fra 1980-tallet. I det neste tiåret hadde han to publiseringer i det anerkjente tidsskriftet Harvard Business Review som ga han stor oppmerksomhet blant konsulenter og HR-praktikere (Ulrich, 1995, 1998). I tenkningen var han inspirert av ideer i tiden som handlet om prosessflyt, organisatoriske kapabiliteter og kundeforståelse. Mot tusenårsskiftet var Ulrich et anerkjent navn på internasjonale HR-arenaer. Han deltok blant annet på de europeiske «Hay-konferansene» som var noe av det mest trendsettende man kunne være med på som personal- og HR-sjef (Slåtten, 2020, s. 146). Boka «Human Resource Champions» ble en internasjonal bestselger, og den ble fulgt opp med publiseringer som stadig utviklet transformasjonstenkningen (Ulrich et al., 2009; Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008).

Populære konsepter som får global oppmerksomhet kan ofte settes i sammenheng med at gurun som står bak dem har forankring til en akademisk institusjon, samtidig som det kobles mot kommersielle interesser. Dette er også et særtrekk som er beskrivende for Ulrich og HRT. Han er ikke bare professor ved Universitetet i Michigan, men også partner i konsulentselskapet RBL Group. Selskapet har sitt hovedkontor i Utah, men opererer over hele verden og tilbyr tjenester innen organisasjon, ledelse, strategi og HR. I takt med HR-transformasjonens globale utbredelse, kunne man se en dreining i tilnærmingen til Ulrich. Etter hvert ble det tydeligere at det var konsulentgurun og RBL-partneren som ga sine anbefalinger. Boglind et al. (2021, s. 70) har pekt på det samme når de mener Ulrich i første rekke appellerer til praksisfeltet. Han opptrer i hovedsak for et betalende publikum og er mest opptatt av å fremheve potensiale ved egne ideer framfor å kritisk undersøke hva som skjer når de tas i bruk.

2. Konsulentselskaper

Når fremvoksende organisasjonsideer spres, peker mange på konsulenter som sentrale drivkrefter (David & Strang, 2006; Heusinkveld & Benders, 2012; Jung & Kieser, 2012; Wright, 2019). I fremveksten av HRT kan man se en betydelig påvirkning fra slike aktører.

Store internasjonale konsulenthus som Accenture brukte transformasjonsbegrepet allerede fra tusenårsskiftet. En arbeidsgruppe ved det norske kontoret fikk i oppgave å konseptualisere HRT slik at den kunne selges i markedet. Erfaringer fra Accentures kundeprojekter i USA og inspirasjoner fra Spencer (1995) dannet grunnlag for tilnærmingen (Accenture, 2002a, b). Etter hvert kom HRT på tilbudsmenyen til flere store internasjonale konsulenthus med fotfeste i Norge (Geller & Mazor, 2011; Scheide, 2014). Spesielt fikk EY en sterk posisjon i det norske markedet. Det hadde sammenheng med at de fra 2007 inngikk partnerskap med medlems- og interesseorganisasjonen HR Norge, og stod sammen om å gjennomføre årlige undersøkelser (HR Norge, 2007). I HR-undersøkelsen fra 2012 skisserte EY hva som skulle til for å lykkes med HRT. Rådene var basert på det de kalte «teoretikere» og erfaringer fra transformasjonsprosjekter (HR Norge, 2012a, s. 28). Blant mange kundeprojekter ble EY tungt involvert i Forsvarets HR-transformasjon (Gullord, 2016).

Går vi inn i noen av konsulentrapportene fra virksomheter som Statens Vegvesen, Stavanger kommune og Forsvaret, kan man se en betydelig likhet i forståelsen av hvordan HR-relaterte utfordringer skal håndteres (EY, 2014, 2015; McKinsey & Company, 2015; Sopra Steria, 2018; Statens vegvesen, 2017a, b). Organiseringsdimensjonen blir tillagt stor vekt og det gis betydelige løfter om økonomiske innsparinger. Det er klare paralleller til Ulrich og enkelte viser eksplisitt til hans publiseringer når de anbefaler en tredelt leveransemodell i tråd med shared services (EY, 2014; Sopra Steria, 2018).

Et fellestrekk i konsulentenes tilnærming er bruken av benchmarking for å finne den optimale størrelsen på HR-funksjonen (McKinsey & Company, 2015; Sopra Steria, 2018; Statens vegvesen, 2017a). Eksempelvis har McKinsey en database som inneholder data om bemanning i administrative funksjoner i en rekke organisasjoner på tvers av næring og virksomhet, både nasjonalt og internasjonalt. Det kan se ut som konsulentene sprer en form for beste praksis med rot i forestillingen om at alle organisasjoner har stor grad av likhet. På den måten ser de for seg at universelle HR-strukturer vil virke likt i alle kontekster og gi omtrent samme effekter (Boselie & Brewster, 2015; Lillrank, 2015). AFF har i sine anbefalinger til Statens vegvesen vist til HR-tall fra helsesektoren, telemarkedet og bank. Slik konsulentene uttrykker det, er dette «virksomheter som Statens vegvesen kan sammenlikne seg med» (AFF, 2017, s. 20). Det er med andre ord lite problematisering av kontekstens betydning for HR-organiseringen og det faktum at organisasjonene som danner grunnlag for sammenligningene er svært ulike.

3. HR-feltets interesseorganisasjoner

Interesseorganisasjoner har en spesiell posisjon siden det er en kollektiv aktør som legger premisser for sentrale verdier og standarder til yrkesgrupper og organisatoriske felt (Greenwood et al., 2002; Newell et al., 1998). Innen HR-feltet har forskere påpekt at nasjonale medlems- og interesseorganisasjoner har en viktig funksjon for å bygge nettverk mellom yrkesutøvere og forme

identitets- og profesjonsforståelsen (Farndale & Brewster, 2005). De har en posisjon og innflytelse som gjør det mulig å sette agenda for det som får oppmerksomhet på de formaliserte møteplassene (Lampel & Meyer, 2008). Røvik (1998, s. 293) har omtalt slike møteplasser for «utviklingsarenaer», og han mener det fungerer som yngle- og markeds plasser for omsetning og spredning av moderne organisasjonsoppskrifter.

Fra 2012 begynte HR Norge å omtale HRT med stigende intensitet (Myklemyr, 2012a) Blant annet var temaet fokusert gjennom den årlige HR-undersøkelsen dette året, og det ble arrangert dagskonferanse der Yara delte sine erfaringer (Hallén, 2012; HR Norge, 2012a; Myklemyr, 2012b). På HR Norges to årlige hovedkonferanser, som samler flere hundre deltagere, har temaer relatert til HRT stått på programmet i årene 2009 til 2019. Konseptet har ellers fått omtale i nyhets saker, gjennom undersøkelser og på workshops med amerikanske RBL-konsulenter som var i Norge ved flere anledninger.

I 2012 var HR Norge den Nord-Europeiske partneren i gjennomføringen av Ulrichs globale kompetansestudie (HRCS). Det ga Ulrich og RBL et sterkere fotfeste mot den europeiske paraplyorganisasjonen European Association for People Management (EAPM), en organisasjon som inkluderer 34 medlemsland. Funnene fra undersøkelsene ble omhandlet i publiseringen «HR From the Outside in», med blant annet HR Norge som medforfattere (Ulrich et al., 2012).

Røvik (2002) trekker fram sosial autorisasjon som en betingelse for at konsepter spres. Det forklarer at nye konsepter må kunne assosieres med fremgangsrike organisasjoner. I Norge var Statoil (nåværende Equinor) sentrale i denne autoriseringen. Flere av virksomhetens HR-ansatte ble sendt på business-partner kurs til Utah i USA. Ulrich og kollegaene i RBL var også i Norge og ga konsulentbistand til organisasjonen (Alvik, 2008). I autorisasjonen hadde HR Norge en viktig funksjon siden Statoils omstillingsprosess fikk oppmerksomhet på nasjonale HR-konferanser (Oftedal, 2009).

4. Oppsummering

I denne delen har vi analysert og beskrevet ulike aktører som har vært involvert på HRTs tilbudsside. Analysen av tilbudssiden kan imidlertid gi et skjevt bilde av konseptets «avtrykk». Det er viktig å ta i betraktning at spredningen og populariseringen av konsepter skjer innenfor et marked hvor det også er en etterspørselsside (Abrahamson, 1996; Heusinkveld, Sturdy, & Werr, 2011; Piazza & Abrahamson, 2020). I det etterfølgende vil vi kartlegge hvilken betydning HRT har hatt for organisasjoner og noen problemstillinger som har kommet til syne i implementeringen (Benders & Van Veen, 2001; Clark, 2004).

E. HR-transformasjon: Etterspørselssiden

Etterspørselssiden omfatter organisasjoner som er potensielle brukere av HRT. Vi ser først på noen overordnede trekk ved konseptets adopsjon og problemstillinger ved implementering.

1. Adopsjon og implementering

Selv om HRT har fått betydelig oppmerksomhet fra tilbudsaktører, er det mindre forskning om konseptets anvendelse og virkninger. Det kan likevel se ut som den tredelte organiseringen av HR-funksjonen er blitt svært vanlig i større organisasjoner. I medlemsundersøkelsen til HR Norge fra 2004 svarte nærmere 37 % av virksomhetene at de hadde sentralisert eller samlet personaladministrative oppgaver i et servicesenter (HR Norge, 2004). I en oppfølging av samme tema, rapporterte 112 av 180 virksomheter at HR-avdelingen hadde gjennomgått større endringer i løpet av de siste årene. Mange hadde valgt å organisere seg slik at noen utvalgte tjenester ble levert fra HR sentralt, mens andre tjenester ble levert av HR-medarbeidere som arbeidet i forretningsenhetene. Funnene viser at mange har økt spesialiseringen og sentraliseringen av HR-støtten (HR Norge, 2008). Røvik (2007) fant samme mønster når han undersøkte de to store organisasjonene Posten og Telenor mer inngående.

Betegnelsen «Business partner» ser ut til å ha fått et sterkt fotfeste i praksisfeltet og har blitt en vanlig HR-stilling i mange organisasjoner. På markedsplassen Finn.no, som blant annet formidler ledige stillinger, kunne vi i september 2021 finne opp mot 100 annonser med stillingstittelen «HR Business Partner». Annonsene tilkjennega et stort sprik både når det angikk arbeidsoppgaver og hvilken kompetanse som rollen krevde. HR Norge (2021) satte søkelys på denne problemstillingen når de stilte spørsmål om HR Business Partner var en misforstått stilling i Norge. Mens Ulrich beskrev Business Partnere som en strategisk rolle, viste erfaringer at oppgavene kunne være langt mer operasjonelle og administrativt orientert enn det idealmodellen la til grunn (Pritchard, 2010). Rege & Hjortland (2015, s. 71) understreket dette poenget når de fant at enkelte Business Partnere i deres studie ble tungt involvert i administrasjon. Blant annet måtte de påse at det sentrale servicesenteret innen HR-funksjonen utførte oppgavene i tråd med behovene lokalt.

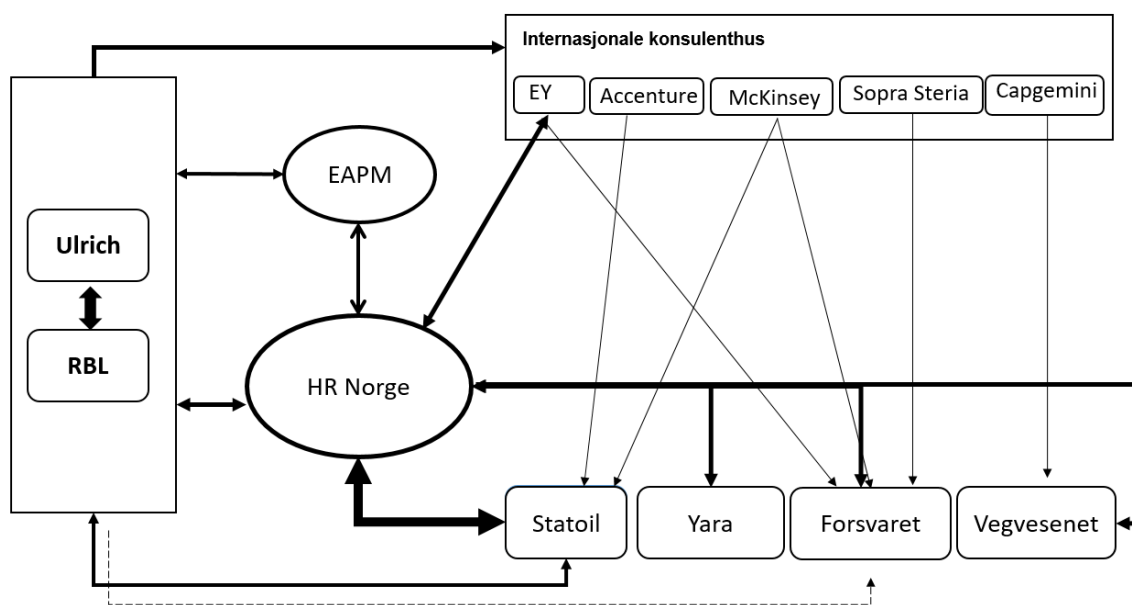
Masteravhandlinger som undersøkte HRT i det norske Forsvaret, mente presset mot linjeledelsen hadde økt som følge av endringene (Engø & Laugen, 2014; Furulund, 2016; Roland, 2017; Talmo, 2017). Ombudsmannen for Forsvaret (2017, 2018, 2020) hadde i sine rapporter til Stortinget flere kritiske bemerkninger som gikk i samme retning. Linjeledere bekymret seg over at oppgavene lokalt var mer omfattende enn ressursene tilsa. Den økende administrasjonsmengden satte linjeorganisasjonen under stort press og ga mindre tid til ledelse og oppfølging av mannskap og personell (Ombudsmannensnemnda for Forsvaret, 2019, s. 10). Det kunne med andre ord virke som den tilsiktede effektiviseringen ikke ga like store gevinster. Erfaringene fra Forsvaret og Statens vegvesen tydeliggjorde dessuten at HRT bare var en komponent i et større omstillingsprogram

(Gullord, 2016; Statens vegvesen, 2013). Nye forvaltnings- og IT-systemer så ikke alltid ut til å støtte HR- transformasjonens forutsetninger. Geografiske rokeringer av service- og kompetansesentre kunne også føre til at mange HR-medarbeidere sluttet i sine stillinger.

F. Diskusjon

Kieser (1997, s. 61) peker på at timingen har en nøkkelrolle i populariseringen og framveksten av organisasjonskonsepter. Konsepter som treffer en «nerve» og som passer godt med samtidens tidsånd («zeitgeist») vil ha større sannsynlighet for å bli til moter. Flere har pekt på at sentralisert makt har vært et element ved flere norske reformer på 2000-tallet (Smeby & Røyrvik, 2020; Veggeland & Berg, 2013). Organisering etter shared services vil slik sett passe godt inn i strukturer som også på andre organisasjonsområder vektlegger sentralisert styring.

Legger vi Jung & Kiesers (2012, s. 329) definisjon til grunn, kan man betrakte HRT som en motebølge siden konseptet har fått en stor oppmerksomhet innen den offentlige diskursen i Norge. Flere tilbudsaktører har vært involvert i framveksten og populariseringen av konseptet. Figur 1 viser forbindelseslinjene mellom sentrale aktører i Norge:



Figur 1: HR-transformasjon - aktører og forbindelser

Statoil, Yara, Forsvaret og Statens vegvesen er eksempler på virksomheter som har knyttet seg til HRT. I hver sine sektorer er dette virksomheter som blir lagt merke til og som på den måten har vært med på å øke oppmerksomheten mot konseptet. Internasjonale konsulenthuss har vært sterkt involvert i endringsprosessene. Konsulenttilnærmingen synliggjør en betydelig likhet i forståelsen

av HR-relaterte utfordringer, og de er sterkt inspirert av Ulrich (Accenture, 2002a; EY, 2015; McKinsey & Company, 2015; Sopra Steria, 2018; Statens vegvesen, 2017a, b). Imidlertid er det først og fremst organiseringsdimensjonen etter shared services som har blitt vektlagt.

HR Norge har hatt en betydningsfull posisjon og bundet globale og nasjonale aktører sammen. De har utgjort midtpunktet i et kraftsenter som har eksponert HRT med stor intensitet. For det første har de hatt et nært samarbeid direkte med Ulrich og RBL Group. Blant annet som partner i gjennomføringen av de verdensomspennende kompetansestudiene på europeisk nivå (HR Norge, 2012b, 2020). HR Norge har også vært en tilrettelegger av arenaer og møteplasser der norske virksomheter har presentert sine erfaringer med HRT (Dølor, 2019; Hallén, 2012; Lødrup, 2018; Oftedal, 2009). Det understreker poenget om at profesjons- og interesseorganisasjoner er en sentral aktør både for å introdusere og autorisere ideer som blir gjeldende feltstandarder (Greenwood et al., 2002; Røvik, 1998, s. 157). Vår studie viser at slike organisasjoner kan være brobyggere mellom det globale og nasjonale. Det gir grunnlag for bedre å kunne forstå «reiseruten» til populære konsepter og betydningen av kraftfulle allianser i spredningen av organisasjonsmoter (Madsen & Slåtten, 2013).

En av målsettingene med HRT, slik det både ble utledet i de første publiseringene og i konseptlitteraturen til Ulrich, var å styrke HR-funksjonens strategiske posisjon og ikke bare endre strukturer. Ser vi denne målsettingen i sammenheng med andelen personal- og HR-sjefer som har sete i private virksomheters toppledelse, har det vært en moderat utvikling fra 67 % i 1990 til 78 % i 2015 (Lange, 1991; Olsen, Gooderham, & Døving, 2017). Tallene tydeliggjør at personalavdelingens posisjon har vært sterkere enn det HR-transformasjonens pådrivere har skapt inntrykk av. Det kan se ut som det er stort innslag av myteskapte historiekonstruksjoner som har slått rot på dette feltet, og som bevisst er brukt både av konsulenter og gurer for å fremheve potensialet ved HRT som konsept (Ooi, 2002).

Parallelt med at mange gjennomførte HR-transformasjoner, har kritikken mot personal- og HR-funksjonens strategiske posisjon bestått (Cappelli, 2015; Charan, 2014; Hammonds, 2005; Lawson, 2005; Stephens, 2015). Ulrich (1997:VIII) sine løfter om å føre personalfeltet «til himmelen», var vanskeligere enn antatt. Kostnadseffektiviseringer og nedbemanninger blant ansatte i HR-funksjonen framstod som en synlig effekt av HRT. Det som ofte ble glemt i dette regnestykket var at linjeledere måtte bære noe av omkostningene. Det så ut til å være en omfordeling av oppgaver fra HR-funksjonen til operative linjeledere. I et historisk perspektiv er dette en interessant pendelsvingning. Noe av argumentene for å opprette personalfunksjoner på 1950 tallet var å avlaste linjeorganisasjonen slik at de kunne jobbe mer konsentrert med faglige oppgaver (Jorem, 1951, s. 56). I takt med utvidede ledelsesforventninger, har en større andel av personaloppgavene blitt ført

tilbake til linjeorganisasjonen. HRT har forsterket denne tendensen og synliggjort at ledere må håndtere et stort spekter av systemer og oppgaver innen HR-området.

Blant virksomheter som har knyttet seg til HRT som konsept i Norge, blir formuleringen HRT i varierende grad benyttet som betegnelse for endringsprosjektene. Enkelte omtaler sine transformasjoner med formuleringer som «fremtidig HR» eller «fornyelse av HR-funksjonen». Påvirkningen fra Ulrich kan slik sett se ut til å være av indirekte karakter. Studien til Boglind et al. (2021, s. 218) viser til samme funn, og hevder at transformasjonsbegrepet ikke lenger fungerer som inspirasjonskilde og modernitetsmarkør. Etter vårt skjønn kan dette sees annerledes. I prosessen der konsepter skal tilpasses enkeltvirksomheter, kan de globale referansepunktene bli tonet ned til fordel for stadig flere lokale markører og problemstillinger. Røvik (2007, s. 303) beskriver dette som en del av kontekstualiseringsprosessen når konsepter skrives inn lokalt for å bli innholdsmessig relevant. Kontekstspesifikke markører kan i denne prosessen bli sterkere, og standardens globale opprinnelse kan bli redusert og i noen tilfeller falle bort.

Selv om konsulentselskaper fortsatt presenterer kundecase med fortellinger om HR-transformasjon i store multinasjonale selskaper (Accenture, 2020), er oppmerksomheten rundt konseptet likevel mindre i dag enn i det første tiåret etter tusenårsskiftet. Så lenge HR-funksjonens posisjon fortsatt debatteres, har transformasjonstenkningen på nytt blitt aktualisert (Timms, 2021). Konsulentselskaper som Deloitte annonserer også tjenester under overskriften «Digital HR-Transformation». Her blir transformasjonen knyttet til generelle digitaliseringsideer som for tiden har betydelig oppmerksomhet (Larkin & Larkin, 2017; Solberg, Traavik, & Wong, 2020). Spørsmålet er om retorikken rundt digital HR-transformasjon kan være uttrykk for en «andre bølge». Reinmoeller, Ansari & Mehta (2019) mener i den forbindelse at organisasjonskonsepter som har tapt noe av sin opplutning på nytt kan aktualiseres.

G. Konklusjon

Analysene av problemstillingene vi reiste innledningsvis har for det første vist at det særlig har vært tre sentrale tilbudssideaktører involvert i HRT-feltet, bestående av HR-guruer, internasjonale konsulenthus og HR-feltets interesseorganisasjon. Den norske medlems- og interesseorganisasjonen har vært en aktør som har knyttet forbindelseslinjer mellom globale og nasjonale aktører. Det viser at slike organisasjoner kan være en sentral aktør både for å introdusere og autorisere konsepter som blir gjeldende feltstandarder. Det er interessant å merke seg at tilbudssiden har en annen konfigurasjon enn det man har sett ved framveksten av andre konsepter som Balanced Scorecard, der softwareselskaper har spilt en relativt sett viktigere rolle (Madsen & Slåtten, 2013).

For det andre har HRT har hatt flere implikasjoner både for HR-funksjoner og ledere i linjeorganisasjonen. I organiseringen har man fått en sterkere fragmentering av HR-støtten med ulike funksjoner som i liten grad er konsentrert om å forstå helheten. Det har også skjedd en betydelig sentralisering med langt færre HR-ressurser til å støtte desentraliserte organisasjonsledd. Nedbemanning av HR-ansatte som følge av transformasjonen har ført til et sterkere press mot ledere i linjeorganisasjonen som selv må håndtere en større mengde HR-arbeid i relasjon til sine ansatte.

Artikkelen har fulgt en utforskende tilnærming. Dette gjør at konklusjonene bør anses som tentative. Vi har primært sett på framveksten av HRT fra et tilbudssideperspektiv, siden det er begrenset kunnskap om den faktiske bruken av HRT på etterspørselssiden. I videre studier bør forskere benytte surveytilnærminger og/eller casestudier for å få innsikt i HRT-konseptets implementering og anvendelse (Madsen & Stenheim, 2013; Strang & Wittrock, 2019). Det vil også være en styrke om man kan samle data over tid, for å kunne si noe om utviklingsforløpet, slik vi blant annet finner i forskningen til Boglind et al. (2021). Et sterkere historisk bakteppe for å forstå personal- og HR-feltets utvikling, kan også gi interessante perspektiver i analysen (Ogilvie & Stork, 2003; Slåtten, 2020).

En annen begrensning ved artikkelen, er valget av teoretisk perspektiv. Styrken til teorien om organisasjonsmoter er at den er med på å forstå framveksten og utviklingen av populære organisasjonskonsepter og aktører som er involvert (Madsen & Slåtten, 2015a). Ved å bruke denne teorien ser vi ikke bort fra at HRT kan være nyttig og ha positive effekter. Blant annet kunne man ha undersøkt virkninger av et mer standardisert HR-arbeid og gevinstene ved ensartede prosesser på tvers av organisatoriske enheter. Undersøkelser kunne også hatt et profesjonsteoretisk utgangspunkt og undersøkt om HR-ansattes sammensatte utdanningsbakgrunner kan være grunnlag for ulike yrkesidentiteter (Wright, 2008).

Denne studien har sett på HRTs utbredelse i Norge. Marler et al. (2017) peker på at det kan være nyttig å studere spredningen av HR-konsepter på tvers av nasjonale kontekster. I framtidige studier kan forskere utføre mer detaljerte casestudier av HRTs i ulike land eller regioner som grunnlag for teoribygging (Eisenhardt, 1989). Slik forskning kan omfatte detaljerte kartlegginger av aktivitetene til aktører involvert i lokale markeder, som f.eks. lokale konsulentselskaper, ledelsesguruer eller bransjeorganisasjoner. Det kan gi grunnlag for sammenligninger av ulike mønstre for hvordan HR-konsepter spres.

Referencer

- Abrahamson, E. 1996. Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1): 254-285.
- Accenture. 2002a. Forretningsorientert HR: Konseptutvikling 14. mai 2002.
- Accenture. 2002b. Fremtidens HR er forretningsorientert. Hvordan realisere forretningsmål gjennom forretningsorientering av HR-funksjonen? Brosjyremateriell fra Accenture.
- Accenture. 2020. How The HEINEKEN Company puts employees at the center of a global HR transformation. *Accenture Insights*, October 2.
- AFF. 2017. Nåsituasjonsbeskrivelse av dagens HR-lederstøtte med forslag til det videre arbeidet. *Fremtidig HR i Statens vegvesen - Steg 4 lederstøtte: Dokumentasjon i sak 0311-17, ELM 23. mars 2017. Statens vegvesen.* <https://doi.org/10.7577/afi/notat/2007:1>
- Alvik, O. 2008. Vil gjøre HR-medarbeidere til Business Partnere. *Personal og Ledelse*(8).
- Anderson, C. 2018. *Leading an HR Transformation: A Practical Roadmap for Aligning People Strategies to Business Results: Society for Human Resource Management.*
- Barros, M., & Ruling, C.-C. 2019. Business Media. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay, & D. Strang (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas: 195-215.* Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198794219.013.12>
- Beer, M. 1997. The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1): 49-56. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199721\)36:1%3C49::aid-hrm9%3E3.0.co;2-w](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199721)36:1%3C49::aid-hrm9%3E3.0.co;2-w)
- Benders, J. 1999. Tricks and Trucks? A Case Study of Organization Concepts at Work. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4): 624-637. <https://doi.org/10.1080/095851999340305>
- Benders, J., & Van Veen, K. 2001. What's in a fashion? Interpretive viability and management fashions. *Organization Studies*, 8(1): 33-53. <https://doi.org/10.1177/135050840181003>
- Boglund, A., Hällsten, F., & Thilander, P. 2021. HR-transformation på svenska: Om organisering av HR-arbete. *Andra upplagan: Lund Sb Studentlitteratur.*

Boselie, P., & Brewster, C. 2015. The search for panaceas in Strategic Human Resource Management: a wrong turn for HRM research? In A. Örtenblad (Ed.), *Handbook of Research on Management Ideas and Panaceas : Adaptation and Context*. Cheltenham: Edward Elgar.
<https://doi.org/10.4337/9781783475605.00020>

Boselie, P., Brewster, C., Paauwe, J., Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Den Hartog, D. 2009. Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5): 492-508.
<https://doi.org/10.1108/00483480910978018>

Cappelli, P. 2015. Why We Love to Hate HR...and What HR Can Do About It. *Harvard Business Review*, 93(7/8): 54-61.

Charan, R. 2014. It's time to split HR. *Harvard Business Review*, 92(7): 33-34.

Charlwood, A., & Hoque, K. 2017. *Managing People: Understanding the Theory and Practice of Human Resource Management*. In A. Wilkinson, S. J. Armstrong, & M. Lounsbury (Eds.), *The Oxford Handbook of Management*: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198708612.013.9>

Clark, T. 2004. The fashion of management fashion: A surge too far? *Organization*, 11(2): 297-306.
<https://doi.org/10.1177/1350508404030659>

Collins, D. 2019. Management's Gurus. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay, & D. Strang (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198794219.013.11>

Cunningham, I., & Hyman, J. 1999. Devolving human resource responsibilities to the line: beginning of the end or a new beginning for personnel? *Personnel Review*, 28(1/2): 9-27.
<https://doi.org/10.1108/00483489910248947>

David, R. J., & Strang, D. 2006. When fashion is fleeting: transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting. *Academy of Management Journal*, 49(2): 215-233.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786058>

Dølør, J., S. 2019. Erfaringer HR Shared Services i Forsvaret. Presentasjon på HR-konferansen i offentlig sektor: Lillehammer, 16. januar. HR Norge.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4): 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

Engø, L., & Laugen, T. 2014. Omorganisering av Forsvarets HR-virksomhet – i lys av fagmiljø, personell og kostnader. Master i offentlig ledelse og styring: Høgskolen i Hedmark. <https://doi.org/10.7577/nibr/samarbeidsrapport/2013/5>

Engwall, L., & Wedlin, L. 2019. Business Studies and Management Ideas. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay, & D. Strang (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198794219.013.14>

EY. 2014. Arbeidsrapport til prosjektet Framtidens HR I Stavanger kommune. Sluttrapport.

EY. 2015. Analyse av FST. Forslag til mer helhetlig og effektiv styring av Forsvaret. Dokument av 27. mars 2015: Oslo. <https://doi.org/10.7577/nibr/samarbeidsrapport/2009/4>

Farndale, E., & Brewster, C. 2005. In search of legitimacy: Personnel management associations worldwide. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 33-48. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00152.x>

Furulund, F. 2016. Modernisering og effektivisering av Forsvarets HR-virksomhet. Master i offentlig ledelse og styring: Høgskolen i Hedmark.

Galvin, T. L. 2002. Examining institutional change: Evidence from the founding dynamics of US health care interest associations. *Academy of Management Journal*, 45(4): 673-696. <https://doi.org/10.2307/3069304>

Geller, J., & Mazor, A. 2011. *Global Business Driven HR transformation. The Journey Continues*: London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Gerpott, F. H. 2015. The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 29(3-4): 214-234. <https://doi.org/10.1177/239700221502900304>

Gooderham, P., Nordhaug, O., & Ringdal, K. 1999. Institutional determinants of organizational practices: human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3): 507-531. <https://doi.org/10.2307/2666960>

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1): 58-80. <https://doi.org/10.2307/3069285>

Gullord, E. 2016. HR-omstilling. Prosessene, valgene og grunnlaget. *Magasinet. Medlemsblad for personellforbundet*(1): 16-21.

Hallén, H. 2012. HR Transformation at Yara International ASA. Presentasjon på HR Norges konferanse for HR transformasjon: Oslo 30. april 2012.

Hammonds, K. H. 2005. Why we hate HR. *Fast Company*, 97(8): 40-47.

Hansen, C. Ø. 2007. Ledelsesteknologi som begreb - rundt om begrebets meta-teoretiske karakteristika: Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, Copenhagen Business School.

Harris, L., Doughty, D., & Kirk, S. 2002. The devolution of HR responsibilities -- perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5): 218-229. <https://doi.org/10.1108/03090590210424894>

Heusinkveld, S., & Benders, J. 2012. Consultants and organization concepts. In M. Kipping, & T. Clark (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Consulting*: 267-284. New York, USA: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0013>

Heusinkveld, S., Sturdy, A., & Werr, A. 2011. The co-consumption of management ideas and practices. *Management Learning*, 42(2): 139-147. <https://doi.org/10.1177/1350507610394580>

Hindle, T. 2008. *Guide to management ideas and gurus*. London, UK: The Economist in association with Profile Books Ltd.

HR Norge. 2004. *Hvor er vi og hvor skal vi? En undersøkelse av HR-praksis i Storbritannia og Norge*: HR Norge og Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

HR Norge. 2007. *HR-undersøkelsen 2007. Kampen om talentene*: HR Norge og Ernst & Young.

HR Norge. 2008. *HR-undersøkelsen 2008. HR i Norge - Hvordan møter vi forventingene?* Ernst & Young og HR Norge.

HR Norge. 2012a. *HR-undersøkelsen 2012. HR i endring – små skritt eller paradigmeskifte?* Oslo: HR Norge og Ernst & Young.

HR Norge. 2012b. Største oppgradering av HR på fem år. Nyhetssak fra HR Norge 9. august 2012: Lastet ned 15. juni 2016 fra:http://arkiv.hrnorge.no/Forsiden/Siste_nytt/Nyhetsarkiv_2012_-_2004/Nyheter_2012/St%C3%B8rste+oppgradering+av+HR+p%C3%A5+fem+%C3%A5r.b7C_wtzK3u.ips.

HR Norge. 2020. Invitasjon til å delta i neste store Dave Ulrich-undersøkelse. Nyhetssak fra HR Norge 29. april: Lastet ned 17. mai 2020 fra: <https://hrnorge.no/aktuelt/invitasjon-til-a-delta-i-neste-store-dave-ulrich-undersokelse>.

HR Norge. 2021. Er HR business partner rollen misforstått i Norge? Webinar 9. april.

Huczynski, A. 1993. Management gurus: What makes them and how to become one. London: Routledge.

Hunters, I., & Saunders, J. 2005. Transforming HR: How to Get Shared Services, Outsourcing and Business Partnering to Deliver What You Want. Thorogood.

Jackson, B. 2001. Management Gurus and Management Fashions. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203471999>

Jangård, R. 1959. Personalsjefstillingen i norske bedrifter. Bergen: Instituttet for arbeidspsykologi og personalforvaltning. Norges handelshøgskole.

Jorem, K. 1951. Personalforvaltning. Oslo: Aschehoug.

Jung, N., & Kieser, A. 2012. Consultants in the Management Fashion Arena. In M. Kipping, & T. Clark (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Consulting*: 327-346. New York, USA: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0016>

Kieser, A. 1997. Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4(1): 49-74. <https://doi.org/10.1177/135050849741004>

Klincewicz, K. 2006. Management fashions: Turning best-selling ideas into objects and institutions. Piscataway, New Jersey, USA: Transaction Publishers.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. 2020. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM. 4. utgave. Bergen: Fagbokforl.

- Lampel, J., & Meyer, A. D. 2008. Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries and Markets. *Journal of Management Studies*, 45(6): 1025-1035. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00787.x>
- Lange, K. 1991. Price Waterhouse Cranfield-prosjektet om internasjonal strategisk personalledelse : arbeidsrapport 6. desember 1991. Sandvika: Handelshøyskolen BI og NIPA.
- Larkin, J., & Larkin, J. 2017. HR digital disruption: the biggest wave of transformation in decades. *Strategic HR Review*, 16(2): 55-59. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0006>
- Lawson, E. 2005. A dearth of HR talent. *McKinsey Quarterly*(2): 13-15.
- Legge, K. 1978. Power, innovation, and problem-solving in personnel management. London: McGraw-Hill.
- Lewis, A. C., Cardy, R. L., & Huang, L. S. R. 2019. Institutional theory and HRM: A new look. *Human Resource Management Review*, 29(3): 316-335. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.006>
- Lillrank, P. 2015. The Anatomy of Managerial Panaceas: Ontology, Epistemology and Technology. In A. Örtenblad (Ed.), *Handbook of Research on Management Ideas and Panaceas : Adaptation and Context*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lødrup, V. 2018. Fra kontinuerlig vekst til konsolidering og ressursstyring. Presentasjon under Personalkonferansen for offentlig sektor: Lillehammer, 17. januar 2018. HR Norge.
- Madsen, D., & Slåtten, K. 2013. The Role of the Management Fashion Arena in the Cross-National Diffusion of Management Concepts: The Case of the Balanced Scorecard in the Scandinavian Countries. *Administrative Sciences*, 3(3): 110-142. <https://doi.org/10.3390/admsci3030110>
- Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. 2015a. The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? *Administrative Sciences*, 5(2): 90-124. <https://doi.org/10.3390/admsci5020090>
- Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. 2015b. Social media and management fashions. *Cogent Business & Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1122256>
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. 2013. Doing research on 'management fashions': methodological challenges and opportunities. *Problems and Perspectives in Management*, 11(4): 68-76.

- Malm, F. T. 1961. Utviklingen av personaladministrasjon i Vest-Europa. Oslo: Norsk produktivitetsinstitutt.
- Marler, J. H., Cronemberger, F., & Tao, C. 2017. HR Analytics: Here to Stay or Short Lived Management Fashion? In T. Bondarouk, H. J. M. Ruël, & E. Parry (Eds.), *Electronic HRM in the Smart Era: 59-85*: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-315-920161003>
- Marshak, R. J. 1993. Managing the metaphors of change. *Organizational Dynamics*, 22(1): 44-56.
- Martell, K., & Carroll, S. J. 1995. How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2): 253-267. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90081-B](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90081-B)
- McKinsey & Company. 2015. Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren. Sluttrapport 17. mars 2015: McKinsey & Company.
- Melander, P. 2002. Økonomistyringens nye ledelsesteknologier: Djøf/Jurist-og Økonomforbundet.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. 2014. Strategisk HRM. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Myklemyr, A. 2012a. HR Norge: Vil jobbe mer med HR-transformasjon. *Ukeavisen Ledelse*(11. mai): 14.
- Myklemyr, A. 2012b. Yaras indre forandring. *Ukeavisen Ledelse*,(11. mai): 11-14.
- Newell, S., Robertson, M., & Swan, J. 1998. Professional Associations as Brokers', Facilitating Networking and the Diffusion of New Ideas: Advantages and Disadvantages. In J. L. Alvarez (Ed.), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*. New York: St. Martin's Press. https://doi.org/10.1007/978-1-349-25899-4_8
- Oftedal, S. 2009. Developing HR Business Partner Competence in Statoil. Presentasjon på personalforum: Tønsberg, 11. november. HR Norge.
- Ogilvie, J. R., & Stork, D. 2003. Starting the HR and change conversation with history. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3): 254-271. <https://doi.org/10.1108/09534810310475514>
- Olsen, K. M., Gooderham, P., & Døving, E. 2017. Ledelse av menneskelige ressurser - utvikling 1995-2015. In T. Nesheim, & I. G. Stensaker (Eds.), *Fokus på fremtidens foretaksløsninger*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ombudsmannsnemnda for Forsvaret. 2017. Ombudsmannsnemnda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i tiden 1. januar – 31. desember 2016. Dokument 5 (2016-2017).

Ombudsmannsnemnda for Forsvaret. 2018. Ombudsmannsnemnda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i tiden 1. januar – 31. desember 2017. Dokument 5 (2017-2018).

Ombudsmannsnemnda for Forsvaret. 2019. Ombudsmannsnemnda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i tiden 1. januar - 31. desember 2018. Dokument 5 (2018-2019).

Ombudsmannsnemnda for Forsvaret. 2020. Ombudsmannsnemnda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i tiden 1. januar - 31. desember 2019. Dokument 5. Innst. 341 S (2019-2020).

Ooi, C.-S. 2002. Persuasive histories: decentering, recentering and the emotional crafting of the past. *Journal of Organizational Change Management*, 15(6): 606-621.
<https://doi.org/10.1108/09534810210449569>

Paauwe, J., & Boselie, P. 2003. Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3): 56-70. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00098.x>

Piazza, A., & Abrahamson, E. 2020. Fads and Fashions in Management Practices: Taking Stock and Looking Forward. *International Journal of Management Reviews*, 22(3): 264-286.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12225>

Preece, D., Iles, P., & Chuai, X. 2011. Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16): 3413-3428. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.586870>

Pritchard, K. 2010. Becoming an HR strategic partner: Tales of transition. *Human Resource Management Journal*, 20(2): 175-188. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00107.x>

Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. 2000. *Shared services: mining for corporate gold*: Financial Times, Prentice Hall.

Rege, G. M., & Hjorteland, G. 2015. HR-transformasjon i en norsk kontekst. Masteravhandling: Universitetet i Stavanger.

Reiley, P., Tamkin, P., & Broughton, A. 2007. The Changing HR Function. Transforming HR? . Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD.

Reinmoeller, P., Ansari, S., & Mehta, M. 2019. The Re-Adoption of Management Ideas. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay, & D. Strang (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198794219.013.17>

Roeleveld, B. 2017. e-HRM viewed from a management fashion perspective; an exploratory study based on the case study research. University of Twente.

Roland, K. H. 2017. De lojale offiserer, en studie av deres reaksjoner på multiple endringer. Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi: UiT Norges arktiske universitet.

Røvik, K., A. 2002. The secrets of the winners: Management ideas that flow. In K. Sahlin Andersson, & L. Engwall (Eds.), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Sources*. Stanford: Stanford University Press.

Røvik, K. A. 1998. *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.

Røvik, K. A. 2007. *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.

Rowlinson, M., Hassard, J., & Decker, S. 2014. Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. *Academy of Management Review*, 39(3): 250-274. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0203>

Sæbøe, E. 1991. Desentralisert personalledelse. In S. Lundberg (Ed.), *Personalledelse*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Sætersdal, H., Johannessen, J., A., & Adriaenssen, D. 2018. Hva er strategisk HR-ledelse? In O. Johansen, & H. Sætersdal (Eds.), *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sahlin-Andersson, K., & Engwall, L. 2002. Carriers, Flows, and Sources of Management Knowledge. In K. Sahlin-Andersson, & L. Engwall (Eds.), *The Expansion of Management Knowledge*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.

Scheide, K. J. S. 2014. HR transformasjon i Norge: Om forhold som påvirker amerikansk og norsk arbeidslivskontekst. Masteravhandling, Samfunnsvitenskapelig fakultet: Universitetet i Oslo.

Schrank, V. 2015. Das Ulrich-HR-Modell in Deutschland: Kritische Betrachtung und empirische Untersuchung: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08683-1>

Schuler, R. S. 1990. Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? *Academy of Management Perspectives*, 4(3): 49-60. <https://doi.org/10.5465/ame.1990.4274667>

Slåtten, K. 2020. Personal- og HR-funksjonen i Norge 1945-2020. En historisk studie av organisatoriske felt og institusjonelle logikker. Avhandling for graden philosophiae doctor: UIT Norges arktiske universitet. Tromsø.

Smeby, G., & Røyrvik, E. A. 2020. Bitt av reformbasillen. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 61(2): 140-159. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2020-02-03>

Solberg, E., Traavik, L. E., & Wong, S. I. 2020. Digital mindsets: recognizing and leveraging individual beliefs for digital transformation. *California Management Review*, 62(4): 105-124. <https://doi.org/10.1177/0008125620931839>

Sopra Steria. 2018. Mulighetsstudie for videre utvikling av HR i forsvarssektoren. Sluttrapport, 22. juni 2018.

Sparrow, P. 2014. The Analysis of HR Departments and the Contribution of David Ulrich. In D. E. Guest, & D. Needle (Eds.), *Wiley Encyclopedia of Management*: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050076>

Spencer, L. M. 1995. *Reengineering human resources: achieving radical increases in service quality - with 50% to 90% cost and head count reductions*. New York: Wiley.

Statens vegvesen. 2013. Effektiviseringsprogrammet. Rapport fra arbeidsgruppe. 9. desember 2013. Statens vegvesen.

Statens vegvesen. 2017a. Fremtidig HR i Statens vegvesen - Steg 5. Fullstendig og detaljerte prosjektleveranser med underlag for arbeidet. Vedlegg 3 til ELM 14.12.2017 på bakgrunn av konsulentbistand fra Capgemini: HR- og administrasjonsavdelingen.

Statens vegvesen. 2017b. Fremtidig HR i Statens vegvesen - Steg 5. Detaljert presentasjon av sluttleveransen. Vedlegg 2 til ELM 14.12.2017 på bakgrunn av konsulentbistand fra Capgemini: HR og administrasjonsavdelingen.

- Stephens, C. 2015. Are HR business partners a dying breed? *People Management*: 36-37.
- Strang, D., & Wittrock, C. 2019. Methods for the Study of Management Ideas. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Rey, & D. Strang (Eds.), *Oxford Handbook of Management Ideas*: 86-103. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198794219.013.8>
- Suddaby, R., & Greenwood, R. 2009. Methodological Issues in Researching Institutional Change. In D. A. Buchanan, & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. London: Sage.
- Talmo, L. M. 2017. "Lenket fast i PC-en, mens døra lukkes for primæroppgaven". HR-transformasjonen i Forsvaret - omstilling på engasjementet løs? Masteravhandling i endringsledelse. Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag: Universitetet i Stavanger.
- Thilander, P., & Sköld, L. 2020. *Personalvetenskapliga perspektiv på HR-organisering*. Stockholm: Liber AB.
- Timms, P. 2021. *Transformational HR : how human resources can create value and impact business strategy*. Second Edition. London: Kogan Page.
- Ulrich, D. 1995. Shared Services: From Vogue to Value. *Human Resource Planning*, 18(3): 12-23.
- Ulrich, D. 1997. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. 1998. A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 76(1): 124-134.
- Ulrich, D. 2008. *HR competencies: mastery at the intersection of people and business*. Alexandria, Va.: Society for Human Resource Management.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. 2009. *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1108/14754390910990955>
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. 2010. *HR Transformation*. Human Resources udefra og ind. Oversatt av Else Warberg. København: Gyldendal Business.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. 2005. *The HR value proposition*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. 2008. The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4): 829-850. <https://doi.org/10.1002/hrm.20247>

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. 2012. *HR from the outside in : six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw Hill.

Veggeland, N., & Berg, O. 2013. *Reformer i norsk helsevesen : veier videre*. Trondheim: Akademika forl.

Wright, C. 2008. Reinventing Human Resource Management: Business Partners, Internal Consultants and the Limits to Professionalization. *Human Relations*, 61(8): 1063-1086. <https://doi.org/10.1177/0018726708094860>

Wright, C. 2019. Thought Leaders and Followers: The Impact of Consultants and Advisers on Management Ideas. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay, & D. Strang (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198794219.013.13>

Wright, P. M., & McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

Zilber, T. B. 2016. Studying Organizational Fields Through Ethnography. In K. D. Elsbach, & R. M. Kramer (Eds.), *Handbook of Qualitative Organizational Research: Innovative Pathways and Methods*. New York: Routledge.