



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

## **Personal- og HR-funksjonen i Norge 1945 til 2020**

En historisk studie av organisatoriske felt og institusjonelle logikker

**Kåre Slåtten**

Avhandling levert for graden philosophiae doctor – juli 2020



## Forord

Rundt årtusenskiftet var jeg ansatt i det internasjonale konsulentselskapet Accenture og ble introdusert for ideene rundt den såkalte «HR-transformasjonen». Siden den gang har jeg fulgt personal- og HR-feltet med interesse, både fra konsulentbransjen og gjennom mange år med undervisning i Human Resource Management ved Universitetet i Sørøst-Norge.

Gjennom prosessen som har ledet fram til denne avhandlingen, har jeg mange å takke. I analysen av personal- og HR-feltets historiske utvikling fra etterkrigsårene, har jeg hatt stor nytte av kontakten med Arild Bryde og Tore-Wiggo Sørensen. Even Bolstad, Sven Kinden Iversen og Henrik Øhrn i HR Norge har også gitt gode innspill. Jeg er glad for at HR-direktør Jane Bordal ga meg muligheten til å studere HR-funksjonen i Statens vegvesen. I planleggingen av intervjuene fikk jeg god hjelp fra Berit Ørslien, Karstein Fauskanger, Terje Støen og Geir Irvung. I arbeidet med å undersøke etatens personalfunksjon fra etableringen i 1943, vil jeg rette en takk til mangeårig direktør ved Norsk vegmuseum Geir Paulsrud. Han bidro med verdifull forankring og hjelp til å knytte kontakt med tidligere ansatte. Takk også til Svanbjörg Ásudóttir ved Vegdirektoratets bibliotek og arkiv på Brynseng i Oslo.

Arbeidet med avhandlingen har pågått parallelt med andre gjøremål ved Universitetet i Sørøst-Norge. Takk til Hans Anton Stubberud, Bjørn Solheim og Anne Bang Lyngdal for tilrettelegging av forskningstid. Dag Øivind Madsen har gitt innspill til flere deler av avhandlingen, og Hans Olav Stensli har kommentert enkeltkapitler. Takk også til Johannes Flaten for hjelp i innspurten.

Jeg er svært takknemlig for all hjelp og støtte jeg har fått fra mine dyktige veiledere Kjell Arne Røvik og Hilde Pettersen. Den alltid konstruktive tilbakemeldingen har hatt avgjørende betydning for viktige veivalg og inspirert til videre arbeid. Turid Moldenæs og Knut Mikalsen ga også grundige kommentarer i forbindelse med sluttseminaret i Tromsø.

Sist, men ikke minst, vil jeg rette en ekstra stor takk til Konrad, Kristoffer og Kari for stor tålmodighet gjennom mange år.

Selv om jeg har mange å takke, er det utelukkende jeg alene som er ansvarlig for absolutt alt i avhandlingen.

Lommedalen, juli 2020.

1	Innledning.....	1
1.1	Prolog – introduksjon til forskningskonteksten .....	1
1.2	Problemstillinger og teoretisk fundament.....	3
1.2.1	Organisatoriske felt og institusjonelle logikker .....	4
1.2.2	Handtering av institusjonelle logikker på organisasjonsnivå.....	7
1.2.3	Historisk endringsteori.....	9
1.3	Forskningsmetodisk tilnærming.....	10
1.4	Statens vegvesen som organisasjon.....	13
1.5	Avhandlingens struktur .....	15
2	Teoretisk begrepsapparat.....	16
2.1	Historisk endringsteori.....	17
2.1.1	De viktige etableringsårene.....	17
2.1.2	Bruddperioder og organisatorisk sedimentasjon .....	19
2.1.3	Organisatorisk hukommelse og historiefortellinger .....	21
2.2	Organisatoriske felt.....	22
2.2.1	To ulike organisatoriske felt.....	23
2.3	Komponenter i organisatoriske felt .....	24
2.3.1	Aktører og arenaer .....	24
2.3.2	Allianser og grupperinger.....	27
2.3.3	Feltets grenser .....	27
2.4	Institusjonelle logikker på makro- og feltnivå.....	28
2.4.1	Makronivået .....	29

2.4.2	Feltnivået.....	30
2.5	Institusjonelle logikker på organisasjonsnivå .....	32
2.5.1	Organisasjonens aktører .....	32
2.5.2	Organisatorisk kontekst.....	33
2.5.3	Identitet .....	35
2.6	Ulike handteringer av institusjonelle logikker .....	36
2.6.1	Manglende respons som handtering .....	37
2.6.2	Separasjon som handtering .....	38
2.6.3	Balansering som handtering .....	39
2.7	Operasjonaliseringer og forskningsspørsmål .....	40
2.7.1	Historisk endring.....	40
2.7.2	Yrkesfeltet og de institusjonelle logikkene .....	41
2.7.3	Personal- og HR-feltets institusjonelle logikker i vegvesenet.....	44
3	Forskningsmetode .....	46
3.1	Innledning .....	46
3.2	Studien av det organisatoriske yrkesfeltet .....	47
3.2.1	Kildemateriell fra NIPA, SPO og HR Norge .....	47
3.2.2	Tidsskrifter og arkivmateriale .....	48
3.2.3	Bøker, rapporter og utredninger .....	49
3.2.4	Intervjuer.....	52
3.3	Case-studien av Statens vegvesen .....	53
3.3.1	Dokumentstudier og intervjuer for årene 1945 til 2010 .....	53
3.3.2	Intervjuer og omstillingsdokumenter for årene 2010 til 2020 .....	55
3.3.3	Gjennomføring og bearbeiding av intervjuer.....	58

3.3.4	Forskningsetikk ved innsamling og bearbeiding av data .....	59
3.4	Metodologiske refleksjoner .....	60
3.4.1	Feilkilder og skjevhet i utvalg .....	60
3.4.2	Deltakerinvolvering .....	62
3.4.3	Transparens i forskningsprosessen og teoretiske perspektiver .....	63
4	Pionerperioden 1945 til 1963 .....	64
4.1	Framveksten av personalfeltet .....	64
4.2	Avgrensninger av det organisatoriske yrkesfeltet .....	68
4.3	Støttelogikkens dominans .....	70
4.3.1	Den støtteorienterte nøytralitetslogikken .....	71
4.4	Strategilogikk med begrenset gjennomslag i praksis .....	73
4.5	Feltets aktører, arenaer og diskurser .....	76
4.5.1	Et lite koordinert felt med få møteplasser .....	79
4.6	Personalfunksjonen til Statens vegvesen i denne tidsepoken .....	81
4.6.1	Personalkontorets etablering .....	81
4.6.2	Støtteorientert arbeid dominerte .....	82
4.6.3	Begrenset strategisk orientering .....	84
4.7	Oppsummerende drøftinger for tidsperioden .....	85
4.7.1	Strategi- og støttelogikker i pionerperioden .....	85
4.7.2	Avtrykk med både likheter og variasjoner .....	86
4.7.3	Personalfeltets legitimering og sentrale aktører .....	88
4.7.4	Personalfeltet og vegvesenets organisasjon .....	90
5	Vekst og demokrati 1964 til 1979 .....	92

5.1	Avgrensninger av det organisatoriske yrkesfeltet .....	92
5.2	Støttelogikken er fortsatt framtreddende.....	93
5.2.1	Den støtteorienterte nøytralitetslogikken avtar .....	95
5.3	Strategilogikken blir synligere.....	97
5.4	Feltets aktører, arenaer og diskurser .....	100
5.4.1	Et yrkesfelt med sammensatte behov .....	102
5.4.2	Behovet for en mer omfattende personalutdanning .....	104
5.5	Personalfunksjonen til Statens vegvesen i denne epoken.....	105
5.5.1	En funksjonsdelt organisering .....	105
5.5.2	Personal- og organisasjonsutvikling.....	108
5.6	Oppsummerende drøftinger for tidsperioden.....	109
5.6.1	Stabilitet og endring .....	109
5.6.2	En sterkere strategilogikk, men fortsatt teknisk rasjonalisering ..	110
6	Strategi- og forretningsorientering 1980 til 1999.....	112
6.1	Avgrensninger av det organisatoriske yrkesfeltet .....	112
6.2	Støttelogikken en betydelig del av personalarbeidet.....	114
6.3	Strategilogikken og bedriftsøkonomisk orientering .....	116
6.4	Feltets aktører, arenaer og diskurser .....	118
6.4.1	En strategisk personalfunksjon og utbryterne .....	120
6.4.2	Økende personalsatsing i offentlig sektor .....	122
6.4.3	NIPA møter konkurranse fra SPO .....	123
6.5	Personalfunksjonen til Statens vegvesen i denne tidsepoken .....	124
6.5.1	Personalarbeid i det nyliberale skiftet .....	125
6.5.2	Personalfunksjonens organisering og oppgaver.....	126

6.5.3	Bestiller-utførerorganisering og sterkere stabsstyring.....	128
6.6	Oppsummerende drøftinger for tidsperioden.....	131
6.6.1	Fra praktiske problemstillinger til akademiske standarder .....	131
6.6.2	Historiekonstruksjonen .....	132
6.6.3	Økende personalinteresse parallelt med yrkesfeltet.....	133
6.6.4	Strategi- og støttelogikker i en sammensatt etat.....	133
7	HR-transformasjon 2000 til 2020 .....	136
7.1	Avgrensninger av det organisatoriske yrkesfeltet .....	136
7.2	Støttelogikken er synlig, men noen er betenkt.....	138
7.3	Strategilogikken enda en gang .....	140
7.4	Feltets aktører, arenaer og diskurser .....	143
7.4.1	Dave Ulrich og HR-transformasjon .....	146
7.4.2	Organisering etter «shared service» .....	149
7.4.3	Et globalisert HR-felt.....	151
7.5	Personal- og HR-funksjonen i Statens vegvesen i denne epoken .....	154
7.5.1	Regionalisering og nedbemanning .....	154
7.5.2	Personal vs. HR – symbolske eller innholdsmessige endringer? .	155
7.5.3	HR-transformasjon – strategi- og støttelogikker.....	158
7.5.4	Begrensninger for HR-funksjons strategilogikk .....	161
7.5.5	Fra organisasjonsutvikling til toppstyrt HR-transformasjon.....	163
7.6	Linjeorganisasjonens meninger om HR-funksjonen .....	167
7.6.1	HR-begrepet i motsetning til personal .....	167
7.6.2	En HR-funksjon som var aktiv og oppsøkende .....	168
7.6.3	Sentralisert HR-støtte og fellesfunksjoner .....	172



7.7	Oppsummerende drøftinger for tidsperioden.....	174
7.7.1	HR-transformasjon som vinner-ide .....	174
7.7.2	Mellom framskritt og gjentakelser i vegvesenet .....	178
7.7.3	Strukturer som reflekterer omgivelsesforventninger.....	180
8	Oppsummerende analyse, teoretiske bidrag og videre forskning.....	182
8.1	Kjennetegnene ved det organisatoriske yrkesfeltet .....	182
8.1.1	Et fragmentert yrkesfelt, men elementer som understøtter likhet.....	182
8.1.2	Et yrkesfelt som reflekterer masterideer .....	185
8.1.3	Yrkesfelt som mister oppgaver og utfordres av et interessefelt ...	187
8.2	Yrkesfeltets strategi- og støtteorienterte logikker .....	190
8.2.1	Logikkens opprinnelse.....	190
8.2.2	Hvordan strategi- og støttelogikkene virker sammen .....	192
8.2.3	Den vanskelige strategilogikken – yrkesfeltets identitet .....	195
8.3	Personal- og HR-feltets institusjonelle logikker i Statens vegvesen ...	198
8.3.1	Kulturtrekk ved vegvesenets organisasjon.....	198
8.3.2	Etatens identitetsutvikling .....	199
8.3.3	Personal- og HR-sjefene gjennom historien.....	201
8.4	Typologier for ulike handteringsmåter i vegvesenet.....	204
8.4.1	Manglende respons .....	204
8.4.2	Separasjon .....	207
8.4.3	Balansering .....	209
8.4.4	Kooptering.....	212
8.5	Et mangfold av handteringsmåter .....	216
8.6	Teoretiske bidrag og videre forskning.....	220

8.6.1	Institusjonelle logikker med ulike styrkeforhold.....	220
8.6.2	Når yrkesfelt møter konkurranse fra interessefelt.....	220
8.6.3	Organisasjoners handtering av institusjonelle logikker .....	222
8.6.4	Manglende respons .....	223
8.6.5	Separasjon .....	224
8.6.6	Balansering .....	225
8.6.7	Kooptering .....	226
8.6.8	Videre forskning .....	227
9	Referanseliste.....	229
	Vedleggsoversikt .....	287

## **Tabelloversikt**

Tabell 1-1:	Studiens datagrunnlag.....	11
Tabell 2-1:	Spørsmål – historisk endringsteori .....	41
Tabell 2-2:	Organisatoriske felt og studiens hovedfokus .....	41
Tabell 2-3:	Spørsmål – organisatoriske felt og institusjonelle logikker.....	42
Tabell 2-4:	Spørsmål for analysen av vegvesenet.....	44
Tabell 3-1:	Oversikt over tidsskrifter.....	48
Tabell 3-2:	Klassifisering av bøker, rapporter og utredninger .....	50
Tabell 3-3:	Informantenes avdelingstilhørighet .....	56
Tabell 3-4:	Samlet informantoversikt – enkeltintervjuer.....	57

Tabell 5-1: De fem hyppigste arbeidsoppgavene til personalavdelingen .....	94
Tabell 6-1: Personalsjefens posisjon og egne personalavdelinger i prosent....	117
Tabell 7-1: Sitater fra undersøkelser .....	141
Tabell 7-2: Medlemmer i Personalgruppe I - utvikling 1965 til 2020.....	152
Tabell 8-1: Handteringsmåter på samme tid.....	217
Tabell 8-2: Intensitet i ulike handteringsmåter .....	218
<b>Figur- og bildeoversikt</b>	
Figur 2-1: Delene i det teoretiske begrepsapparatet .....	16
Figur 3-1: Illustrasjon av organisasjonsstrukturen i regionene .....	55
Figur 4-1: Oppslag om skoft og «turnover» i norske aviser .....	65
Figur 4-2: Personalavdelingens plass i organisasjonen .....	67
Figur 4-3: Grensene mot sosialt arbeid og administrative funksjoner .....	68
Figur 4-4: Stilling som personalsjef i A/S Oslo Sporveier 1950 .....	72
Figur 4-5: Personalkonferanse, Klækken hotell 1949.....	80
Figur 4-6: Ansatte ved personalkontoret i Vegdirektoratet 1960/1961 .....	82
Figur 5-1: Bedriftens produktivitet og ansattes velferd og trivsel.....	95
Figur 5-2: Parole for demokrati og medbestemmelse 1. mai 1971 .....	99
Figur 5-3: Formann i NIPA, Karl B. Sæthre - personalkonferansen 1967 .....	102
Figur 5-4: Kurs i vegplanlegging .....	107

Figur 5-5: Prosjekter fra Organisasjonskontoret.....	108
Figur 6-1: Balansert kjønnsammensetning på personalfaglige arenaer .....	113
Figur 6-2: Personalfunksjonen som integrert del av konsernledelsen .....	121
Figur 6-3: Målstyring i Statens vegvesen.....	125
Figur 6-4: Organisasjonsstruktur i Vegdirektoratet 1995.....	130
Figur 7-1: HR Norge med forfatterbidrag .....	148
Figur 7-2: Organisering etter «shared service» .....	149
Figur 7-3: Veiledningstjenesten var til støtte i nedbemanninger .....	155
Figur 7-4: Illustrasjon av organisasjonsstrukturen i regionene .....	162
Figur 7-5: En tre-delt leveransemodell.....	165
Figur 7-6: HR-transformasjon – aktører og sammenkoblinger .....	175
Figur 7-7: Personal og HR i offentlig og privat sektor, 1995 til 2015 .....	177

# 1 Innledning

## 1.1 Prolog - introduksjon til forskningskonteksten

Personalavdelinger<sup>1</sup> verden over har siden slutten av 90-tallet vært gjenstand for samme type omstillinger (Boglund, Hällsten & Thilander, 2013; Meidutė-Kavaliauskienė, Stankevičienė & Stritesky, 2014; Schrank, 2015). Endringene har hatt som uttalt mål å øke den strategiske innflytelsen og har gått under betegnelsen «HR-transformasjon» (Beer, 1997; Spencer, 1995; Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2009). Ideene knyttet til denne transformasjonen har i stor grad blitt assosiert med den amerikanske HR-guruen og professoren Dave Ulrich (Hindle, 2008:103; Ulrich, 1995, 1998). I den bestselgende boken «Human Resource Champion», ga Ulrich løfter om 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:VIII). Intensjonene om å tilføre personalfeltet en tydeligere strategisk dimensjon, fikk stor oppmerksomhet (Charlwood & Hoque, 2017; Pritchard, 2010; Sparrow, 2014). Det førte med seg en forståelse av at personalavdelingen gjennom historien hadde kommet til kort på flere områder (Brockbank, 1999; Martell & Carroll, 1995; Schuler, 1990). Personalsjefen hadde hatt for lite gjennomslag i toppledergruppen og dessuten var den forretningsmessige kompetansen marginal. Fokuset hadde vært rettet internt mot forvaltningsorienterte oppgaver og gitt liten verdi for organisatoriske resultater. Den såkalte HR-transformasjonen skulle bryte med

---

<sup>1</sup> Gjennomgående vil jeg bruke avdeling og funksjon som tilnærmet synonyme begreper. Avdelingsbetegnelsen kan gi inntrykk av en mer selvstendig organisasjonsenhet. Personalfunksjon kan gjerne indikere at man er en del av en større avdelingsenhet som eksempelvis administrasjonsavdelingen.

historien og gi en langt sterkere innflytelse (Alvik, 2008; Reiley, Tamkin & Broughton, 2007; Ulrich & Brockbank, 2005). Denne historiefortolkningen om personal- og HR-feltet har fått sterk tilslutning og har blitt lagt til grunn i en stor mengde forskning publisert i journaler med tydelig HR-profil (Björkman & Søderberg, 2006; Lawler, 2005; Lemmergaard, 2009). Det typiske premisset for store deler av HR-forskningen er at den moderne HR-funksjonen skiller seg vesentlig fra personalavdelingens historiske tradisjoner (McCracken, O'Kane, Brown & McCrory, 2017:58). I denne avhandlingen ønsker jeg å undersøke noe av påstandene og beskrivelsene som har vært framført i diagnostiseringen av personalfeltets historie. Stod det like dårlig til med den «gamle personalavdelingen» som HR-transformasjonens forkjempere har skapt inntrykket av? Eller kan det tenkes at det er myteskapt historiekonstruksjoner som har slått rot på dette feltet og blitt til allmenne sannheter? (Ooi, 2002). Det er svært få som har skrevet om det norske personalfeltets etablering og utvikling fra etterkrigsårene og fram til i dag (Døving & Nordhaug, 2010; Hansrud, 2008; Laudal & Mikkelsen, 2014; Nordhaug, 1987a). Den eksisterende litteraturen har flere begrensninger. For det første har den som premiss at den strategiske dimensjonen fikk et seint gjennombrudd. For det andre bygger framstillingene på svært begrensede historiske kilder og reiser tvil om grunnlaget for konklusjonene.

Selv om flere har omhandlet historiske perspektiver i HRM-litteraturen mer generelt (Kaufman, 2014; Legge, 2005; Ogilvie & Stork, 2003), er det overraskende få studier som analyserer personal- og HR-funksjoners historiske utvikling (Berglund, 2002; Caldwell, 2003; Guest & King, 2004; Legge, 1978). En annen betenkelighet med HR-litteraturen, er den svake organisasjonsteoretiske forankringen (Bondarouk, Parry & Furmueller, 2017:101; Watson, 2007; Wright & McMahan, 1992).

Studiens analytiske begrepsapparat bygger derfor i hovedsak på innsikt fra den nyinstitusjonelle tradisjonen, slik den er utviklet innenfor organisasjonsforskningen (Greenwood, Oliver, Suddaby & Sahlin, 2008). Teorien blir ansett som svært relevant innen konteksten jeg undersøker og har blitt framhevet som en ny retning i HR-forskningen (Lewis, Cardy & Huang, 2019:317).

## **1.2 Problemstillinger og teoretisk fundament**

Organisatoriske felt er et nøkkelbegrep med en sentral plass i den nyinstitusjonelle teorien (DiMaggio & Powell, 1991; Zietsma, Groenewegen, Logue & Hinings, 2017). Innenfor denne teoritradisjonen er det også en økende interesse for å forstå prosesser i organisasjoner som er en del av et slikt organisatorisk felt (Boxenbaum & Jonsson, 2017; Ocasio, Thornton & Lounsbury, 2017). I denne avhandlingen berører jeg disse temaene når jeg analyserer norske personal- og HR-funksjoners etablering og utvikling i perioden 1945 til 2020. Samtidig som jeg analyserer det organisatoriske feltet, undersøker jeg også personal- og HR-funksjonen i Statens vegvesen. Det gir grunnlaget for disse to problemstillingene:

1. Hva kjennetegner personal- og HR-funksjoner som et organisatorisk yrkesfelt i perioden 1945 til 2020? Hvordan spiller strategiorienterte versus de mer støtteorienterte institusjonelle logikkene seg ut over tid og hvordan virker de to logikkene sammen?
2. Hvordan handteres personal- og HR-feltets institusjonelle logikker i en virksomhet som Statens vegvesen?

I det etterfølgende går jeg nærmere inn på det teoretiske begrepsapparatet som er lagt til grunn for å analysere de to problemstillingene.

### 1.2.1 Organisatoriske felt og institusjonelle logikker

Organisatoriske felt utgjør et mesonivå bestående av populasjoner av organisasjoner som oppfatter å ha fellestrekk, og som ofte identifiserer seg med hverandre (DiMaggio & Powell, 1991; Wooten & Hoffman, 2008). Samtidig som organisasjoner bidrar til å skape feltet, vil også påvirkningen fra feltet virke tilbake i en kontinuerlig prosess. Et organisatorisk felt må analyseres i sin konkrete og historiske sammenheng og kan kun identifiseres og avgrenses empirisk. Det skyldes at feltets deltagere selv må ha en bevissthet om hvem man føler identitet og tilhørighet til (DiMaggio & Powell, 1991:65). Felt kan oppstå i relasjon til interesseområder, bransjer, sektorer, og yrkesgrupperinger som produserer varer og tjenester for grupper av konsumenter, interessenter og brukere. Det særegne for et yrkesfelt er at det konstitueres rundt profesjoner, yrkesfunksjoner og kompetansemiljøer med spesialiserte roller og utdanningsbakgrunner (Lawrence, 2004; Zietsma et al., 2017).

Siden organisatoriske felt er et sentralt begrep innen den nyinstitusjonelle teoritradisjonen, er det en omfattende litteratur om dette temaet (Scott, 2014; Wooten & Hoffman, 2008, 2017; Zietsma et al., 2017). Forskningen har blant annet skilt mellom felt under etablering og felt som framstår med modenhet (Greenwood & Suddaby, 2006; Maguire, Hardy & Lawrence, 2004; Purdy & Gray, 2009). Flere studier analyserer hvordan organisatoriske felt gjennomgår endringer og rekonfigureres (Fligstein, 1991; Furnari, 2017; Hensmans, 2003; Reay & Hinings, 2005). Det er i litteraturen etablert et skille mellom «yrkes- og



bransjerettede felt» i motsetning til såkalte «interessefelt». <sup>2</sup> Yrkes- og bransjefelt har utgangspunkt i sektortilhørighet, industrier, markeder og yrkesfunksjoner. Interessefeltene konstitueres av aktører og organisasjoner med felles interesser for bestemte ideer, saksfelt, trender og aktuelle temaer i tiden. I en oversiktsartikkel basert på 108 enkeltstudier av organisatoriske felt, er det bemerkelsesverdig få som har undersøkt om yrkes- og bransjefelt over tid kan endre karakter til interessefelt eller motsatt (Zietsma et al., 2017). Noe av problemet kan, slik Scott (2014:234) har berørt, være at mange studier av organisatoriske felt har en nokså begrenset tidshorisont. Det gjør det vanskelig å oppdage slike skifter ved et felts grunnstrukturer.

Analysen av personal- og HR-funksjoner som et organisatorisk yrkesfeltet har forankring til Scott (2014:225) sine komponenter. *Institusjonelle logikker* legger føringer for atferdsmønsteret og rasjonelle aktørstrategier innen feltet. *Aktører og arenaer* viser for det første til personer og organisasjoner som former institusjoner og initierer endringer innen feltet. Profesjons- og interesseorganisasjoner binder feltet sammen og legger til rette for *arenaer* og møteplasser. *Allianser og grupperinger* peker mot hierarkier og ulike konstellasjoner innad i feltet. *Feltets grenser* analyserer områder som naturlig anses å være en del av personal- og HR-feltet og hvordan feltets aktører forsøker å trekke grenser mot andre yrkesfunksjoner og felt.

De institusjonelle logikkene gis spesiell oppmerksomhet i problemstillingen, siden det er et egnet begrep til å forstå den verdiorientering og atferd som har legitimitet innen feltet (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Det er en vanlig

---

<sup>2</sup> Dette er mine oversettelser av «exchange-field» (DiMaggio & Powell, 1991) og «issuefield» (Hoffman, 1999). Se teorikapitlet for utdypende forklaringer.

tilnærming at kvalitative studier framstiller et felts institusjonelle logikker som idealtyper med karakteristiske trekk (Goodrick & Reay, 2011; Reay & Jones, 2016; Thornton & Ocasio, 1999). Jeg bruker betegnelsene *støtte- og strategiorientering* om personal- og HR-feltets institusjonelle logikker. Disse idealtypene har enkelte likhetstrekk med HR-litteraturens beskrivelser av strategiske og administrative funksjoner (Conner & Ulrich, 1996; Storey, 1992; Tyson & Fell, 1986). *Støttelogikken* innebærer at personal- og HR-avdelingen er en avlastningsfunksjon for den øvrige organisasjonen. Forventningen er knyttet til å bistå med arbeidsoppgaver innen administrasjon og merkantil støtte. Områder som berører det juridiske området kan være sentrale i den forvaltningsorienterte delen av arbeidet. Den støtteorienterte logikken kommer også til uttrykk gjennom en orientering mot relasjoner og mellommenneskelige aspekter. Det kan være forventninger om å forholde seg nokså nøytralt i forholdet mellom ansatte og virksomhetens ledelse, uten å ta sterk stilling til noen av partene.

*Strategilogikken* gir tydeligere forventninger om å ivareta organisasjonens langsiktige tilpasning og konkurransekraft. Målet er å være tett på kjernevirksomheten og ledelsesnivået. Personal- og HR-avdelingen initierer aktiviteter som er sentrale for omstillinger og organisatoriske gevinster. De opptrer med en viss selvstendighet og kan treffe beslutninger som legger føringer for andre deler av organisasjonen. Personal- og HR-funksjonen er også representert i virksomhetens toppledelse. De to logikkene gir med andre ord et grunnlag for å kunne analysere to nokså forskjellige stabsfunksjoner, ikke ulikt det Mintzberg (1979:19) omtalte som «støttestrukturen» og «teknostrukturen».

Som det framgår av den første problemstillingen, vil jeg undersøke hvordan de to logikkene spiller seg ut over tid og hvordan de virker sammen. Man kan her tenke seg ulike scenarioer for hvordan samspillet mellom logikkene kan framstå:

1. En av logikkene vil kunne vinne fram som den dominerende, mens den andre settes i skyggen (Rao, Monin & Durand, 2003).
2. Strategi- og støttelogikker kan ha ulik status. Mens den ene logikken kan dominere «praten», kan den andre ha sterkere gjennomslag i praksis (Brunsson, 1989).
3. Logikkene utgjør konstante spenninger og har forankring til aktører, allianser og nettverk som konkurrerer om oppmerksomhet (Dunn & Jones, 2010).
4. Selv om en logikk vinner fram og dominerer i enkelte epoker, kan det i andre perioder forekomme reorienteringer mot logikker som har blitt satt i dvale (Kroezen & Heugens, 2019).

Når studien strekker seg over 75 år, har flere poengtert betydningen av longitudinelle studier som kan skape større forståelse for hvordan multiple institusjonelle logikker kan virke sammen over tid (Goodrick & Reay, 2011; Lounsbury & Boxenbaum, 2013:12; Mutch, 2018).

### **1.2.2 Handtering av institusjonelle logikker på organisasjonsnivå**

Premisset for den andre problemstillingen, som er rettet mot Statens vegvesen, er at multiple institusjonelle logikker innenfor et organisatorisk felt skaper kompleksitet for organisasjoner (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury, 2011; Kraatz & Block, 2008). I tråd med Binder (2007:568) vil logikkene fortolkes i lys av kontekstuelle betingelser og organisatoriske preferanser. Det har vært en sterk økning i studier av institusjonelle logikker på organisasjons- og individnivå (Bévort & Suddaby, 2016; Casanovas & Ventresca, 2019; Currie & Spyridonidis, 2016; McPherson & Sauder, 2013; Pache & Santos, 2013b; Smets, Jarzabkowski, Burke & Spee, 2015). Enkelte har

videreutviklet Christine Olivers (1991) mye siterte bidrag som utledet ulike strategier for å respondere på institusjonelt press (Gutiérrez-Rincón, 2014; Pache & Santos, 2010, 2013a). Andre har latt seg inspirere av tradisjonen som analyserer årsaker til organisasjoners varierende praksis (Lounsbury, 2001, 2008). Studiene har vist at det både kan oppstå grupperinger av organisasjoner med ensartet forståelse av feltets logikker, men også enkeltvise variasjoner (Lee & Lounsbury, 2015; Thompson & Purdy, 2016). Den skandinaviske-institusjonelle tradisjonen, som forstår organisatoriske tilpasninger gjennom oversettelse (Czarniawska & Joerges, 1996), har også vært lagt til grunn for flere studier (Lindberg, 2014; Meyer & Hammerschmid, 2006; Pallas, Fredriksson & Wedlin, 2016; Waldorff, 2013). Til tross for ulike teoretiske tilnærminger, har studiene til felles at de forsøker å forstå mikroprosesser og organisatoriske tilpasninger av institusjonelle logikker. Det sterke fokuset mot enkeltvirksomheter har også ført til at isomorfi-hypotesen, som stod sentralt i klassiske nyinstitusjonelle tekster, har blitt debattert (Boxenbaum & Jonsson, 2017; Greenwood, Hinings & Whetten, 2014).

Det er stor overvekt av bidrag som beskriver organisasjoner og enkeltaktørers handtering av *to ulike* logikker (Besharov & Smith, 2014; Kraatz & Block, 2017:538; Pache & Santos, 2013a; Ramus, Vaccaro & Brusoni, 2017). Noen har pekt på at logikkene kan holdes adskilte (Pache & Santos, 2013a; Perkmann, McKelvey & Phillips, 2019; Pratt & Foreman, 2000), mens andre mener logikker kan inngå i samarbeid (Dalpiaz, Rindova & Ravasi, 2016; McPherson & Sauder, 2013; Reay & Hinings, 2009; Smets et al., 2015). Organisasjoner kan også ha sterkere preferanse for bestemte logikker og overse andre (Cappellaro, Tracey & Greenwood, 2020; Kraatz & Block, 2008; Pache & Santos, 2010). Greenwood og kollegaer (2011:351) understreker at den eksisterende forskningen har vektlagt organisasjoners enhetlige respons og handtering av

institusjonelle logikker. Det er overraskende få som har drøftet mangfoldet i handteringsmåter og analysert hvordan det kan tenkes å variere når man studerer organisasjoner gjennom ulike tidsepoker. Inspirert av den eksisterende litteraturen blir handteringen av feltnivåets logikker i min studie sett i sammenheng med typologiene separasjon, balansering og manglende respons. Som et enda mer selvstendig bidrag utvikler jeg en fjerde typologi som jeg med inspirasjon i Selznick (1949) betegner som kooptering. Ved å følge vegvesenets personalfunksjon over 75 år vil jeg kunne oppdage skifter i hvilke fire handteringer som dominerer. Det gjør det mulig å antyde hvilke betingelser som kan forklare når og hvordan de ulike typologiene opptrer med stor sansynlighet. Med denne tilnærmingen bidrar studien til innsikt på et område som nestorene innen forskningsfeltet har trukket fram som relevante å utdype, når de sier det slik: «For instance, we need more research on the conditions under which different logics may become organized in a more competitive or complementary manner» (Ocasio et al., 2017:515).

### **1.2.3 Historisk endringsteori**

Enkelte mener den historiske dimensjonen har blitt for svakt teoretisert i nyinstitusjonelle studier (Decker, Üsdiken, Engwall & Rowlinson, 2018:619; Suddaby, Foster & Mills, 2014). Inspirert av Kipping og Üsdikens (2014:541) begrep om «history in theory» rammer jeg inn den historiske konteksten gjennom det jeg velger å kalle en historisk endringsteori. Ett element i dette teoriperspektivet er Stinchcombes (1965) imprinthyptese. Den understreker at særtrekk fra etableringsårene kan vise seg å gi avtrykk som blir nokså konstante for ettertiden. Siden Christopher Marquis og András Tilcsik (2013) revitaliserte denne teorien, har perspektivet fått betydelig oppmerksomhet innen historisk organisasjonsforskning. På den ene siden kan avtrykkene fra etableringsårene forklare treghet og «barduner» som holder utviklingen igjen.

Avtrykkene og fødselsmerkene kan også forstås som et unikt DNA og utgjøre en ressurs for etterfølgende valg (Boeker, 1989). Selv om «barneårene» er viktige, er det naturlig at bruddperioder gjennom historien utfordrer mønstre fra etableringsårene. Slike bruddperioder kan betraktes med ulike perspektiver. Det kan forstås som transformasjoner der historiske elementer blir omformet. En annen mulighet er at det gir sykliske mønstre med pendelsvingninger. Det kan også tenkes at endringer gjennom historien utgjør en form for «laglegging» (Cooper, Hinings, Greenwood & Brown, 1996). Spørsmålet er imidlertid om feltet og virksomheten jeg undersøker har et bevisst forhold til sin historie. Enkelte har pekt på at historien kan utgjøre en ressurs når organisasjonen står ved viktige veiskiller (Suddaby, Foster & Trank, 2016). Andre har vært mer pessimistiske og mener historien lett kan glemmes (Brunsson & Olsen, 1997:42). Spesielt er jeg interessert i å forstå hvilke fortellinger (narrativer) som konstrueres for å forstå fortidens hendelser. Slike fortellinger har vist seg å ha betydning for den kollektive historieforståelsen (Coraiola, Suddaby & Foster, 2017).

### **1.3 Forskningsmetodisk tilnærming**

Studien har et kvalitativt design og bygger på dokumentstudier og til sammen 69 intervjuer (Yates, 2014). Med grunnlag i det empiriske materialet, både for studien av det organisatoriske yrkesfeltet og Statens vegvesen, har jeg delt tidshorisonten inn i fire epoker og gitt dem følgende betegnelser:

- Pionerperioden: 1945 til 1963
- Vekst og demokratisering: 1964 til 1980
- Strategi- og forretningsorientering: 1981 til 1999
- HR-transformasjon: 2000 til 2020

Med avgrensede tidsangivelser får man et grunnlag for å analysere særtrekk ved epokene og hvordan det forsterkes eller brytes med hendelser i andre faser (Rowlinson, 2004:307). Datagrunnlaget baserer seg på følgende kilder:

Tabell 1-1: Studiens datagrunnlag

Det organisatoriske yrkesfeltet	Statens vegvesen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ti intervjuer med tidligere personalsjefer og personer med tilknytning til interesseorganisasjonene NIPA, SPO og HR Norge (se forklaring neste side)</li> </ul>	<p><b>Perioden 1945 til 2010</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ti intervjuer med tidligere ansatte i etaten</li> </ul> <p>Skriftlige kilder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vegtidsskrifter</li> <li>- Vegdirektørens møteprotokoller</li> <li>- Organisasjonsplaner, utredninger og rapporter</li> <li>- Årsmeldinger</li> <li>- Årbøker utgitt av Norsk vegmuseum</li> <li>- Veghistorie (se f.eks. Bjørnland, 1989)</li> </ul>
<p>Skriftlige kilder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokumenter fra NIPA, SPO og HR Norge</li> <li>- Tidsskrifter og arkivmateriale</li> <li>- Bøker, rapporter og utredninger</li> </ul>	<p><b>HR-omstillingen, 2010 til 2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omstillingsdokumenter</li> <li>- 49 intervjuer</li> <li>- Konsulentrapporter fra AFF og Capgemini</li> <li>- Beslutningsgrunnlag til Etatsledermøtet (ELM)</li> </ul>

For det første er det i studien av det organisatoriske feltet gjennomført ti intervjuer basert på et selektivt utvalg av informanter som har hatt ledende personalstillinger. Alle har hatt sentrale posisjoner i feltets

interesseorganisasjoner på ulike tidspunkter fra 60-tallet og fram til 2020 (se vedlegg 1 for informantomtale). Jeg har fulgt råd om å undersøke aktiviteter initiert av feltets profesjons- og interesseorganisasjon (Rowlinson, Hassard & Decker, 2014b:265; Zilber, 2016). Interesseorganisasjoner er aktører som gjennomfører undersøkelser, overvåker trender, tilbyr opplæring og tilrettelegger formaliserte arenaer og møteplasser (Farndale & Brewster, 2005; Lampel & Meyer, 2008). Det er med andre ord aktører som har autoritet til å sette dagsorden og prege feltets mål og verdier. I Norge kjenner vi personal- og HR-feltets interesseorganisasjoner som Studieselskapet for personalopplæring (SPO) og Norsk institutt for personaladministrasjon (NIPA). De to organisasjonene fusjonerte i 2002 til HR Norge. Datagrunnlaget bygger også på et utvalg av tidsskrifter foruten bøker, rapporter og utredninger med personal- og HR-faglig relevans.

I studien av vegvesenet er det gjennomført ti intervjuer med tidligere ansatte (se informantomtale i vedlegg 3). Noen av informantene har hatt sentrale stillinger innen etatens personalavdeling og utviklingsenheter, mens andre har vært en del av toppledelsen. Enkelte startet sin karriere i vegvesenet allerede på 60-tallet og har tidligere vært informanter i etatshistoriske bokprosjekter (Knutsen & Boge, 2005). De skriftlige kildene, som eksempelvis vegtidsskrifter, møteprotokoller, årsmeldinger og utredninger, er i hovedsak innhentet fra Vegdirektoratets arkiv og bibliotek på Brynseng i Oslo. HR-omstillingen fra 2010 til 2020, er studert gjennom omstillingsdokumenter, konsulentutredninger og til sammen 49 intervjuer.



## 1.4 Statens vegvesen som organisasjon

Statens vegvesen er et forvaltningsorgan underlagt Samferdselsdepartementet. Organisasjonen ledes av vegdirektøren og består av et Vegdirektorat i Oslo, opprettet i 1864, og en ytre etat med lokalgeografisk forankring. Etaten bidrar blant annet med utredninger knyttet til nasjonal transportplan og de setter den endelige politikken ut i livet (Statens vegvesen, 2013c). Noe forenklet kan man si at organisasjonen er delt inn i to virksomhetsområder som gir etaten et hybrid preg (Skelcher & Smith, 2015). En del av organisasjonen fokuserer på vegutbygging og transportløsninger, mens det andre området jobber mot trafikant- og kjøretøyområdet.

Vegutbyggingssiden har spesialisert kompetanse innen eksempelvis veg- og materialteknologi, geoteknikk, bruprojektering og grunnerverv. Ingeniørene har dominert denne delen av virksomheten. I mange år hadde vegvesenet en omfattende entreprenørvirksomhet som stod for vegutbygginger og vedlikehold (Ingulstad, 1997; Levik, 2016). Fra 2003 ble produksjonen skilt ut fra etaten gjennom det statlige aksjeselskapet Mesta AS. Trafikant- og kjøretøyområdet framstår som et nokså annerledes virksomhetsområde. De ivaretar myndighetsutøvelse og forvaltning innenfor vegtrafikklovgivning. Blant annet gjennomfører de kontroller av kjøretøy, føreropplæring, utstedelse av førerkort og fører tilsyn med verksteder og trafikkskoler. Gjennom historien har det vært enkelte gnisninger mellom de to virksomhetsområdene (Lie, 2003; Moksnes, 1985). Juristene på trafikant- og kjøretøyområdet og ingeniørene innen vegutbyggingen har forstått problemstillinger og saksområder ulikt (Bjørnland, 2003:35; Sæther, 2017). I maktforholdet har det likevel vært slik at ingeniørene innen vegutbyggingssiden har dominert. De fleste nøkkelposisjoner i vegvesenets ledelse har også vært besatt av personer med ingeniørutdannelse (Knutsen & Boge, 2005:110; Stensen & Vik, 2008:70).

Betegnende i så måte er det at Eskild Jensen (2000), som ble vegdirektør i 1980, var den første lederen av vegvesenet uten ingeniørbakgrunn. Den kombinerte vegadministrasjonen, også omtalt som «sams vegadministrasjon», er et organiseringsprinsipp fra siste del av 1800-tallet og fram til 2020 som har preget etatens strukturer (Knutsen & Boge, 2005:40; Nygaard, 2014b:291; Statens vegvesen, 2018b). Organiseringsprinsippet innebærer i korte trekk at det i ytre etat har vært fylkesvise vegkontorer og fra 2003 til 2020 fem regioner. Ytre etat har både forholdt seg til statlige føringer fra Vegdirektoratet, samtidig som de har ivaretatt fylkespolitiske og regionale interesser. Organiseringen har bidratt til en desentralisert maktstruktur med autonomi til vegsjefer i fylker og regioner.

Siden vegvesenet etablerte sin personalfunksjon på samme tid som det organisatoriske yrkesfeltet tok form, er det å anse som et velegnet case for å kunne veksle mellom analyser på felt- og organisasjonsnivå (Haedicke & Hallett, 2016). Innen offentlig sektor var vegvesenet en foregangsorganisasjonen som tidlig opprettet personalfunksjon.<sup>3</sup> De viste også interesse for aktiviteter på det organisatoriske feltet og var med i landets første offentlige personalgruppe (Aamodt, 1965; Stortingsmelding nr. 59, (1968-1969)). Da personalfeltets interesseorganisasjon NIPA ble stiftet i 1967 var vegvesenet en av få virksomheter fra offentlig sektor (NIPA, 1967a). Medlemskap i et profesjons- og interessefellesskap, tilkjenner en tydelig orientering mot feltnivået (Meyer & Scott, 1994:249; Schneiberg & Clemens,

---

<sup>3</sup> Personalkontoret ble opprettet i 1943 og stillingstittelen personalsjef var i bruk fra 1962. Før 1962 brukte etaten stillingstittelen kontorsjef (Backer, 1965; Statens vegvesen, 1943,1990e).

2006:203). Fra 2010 begynte etaten å interessere seg for HR-transformasjon som et konsept med sterk oppmerksomhet på det organisatoriske feltet.

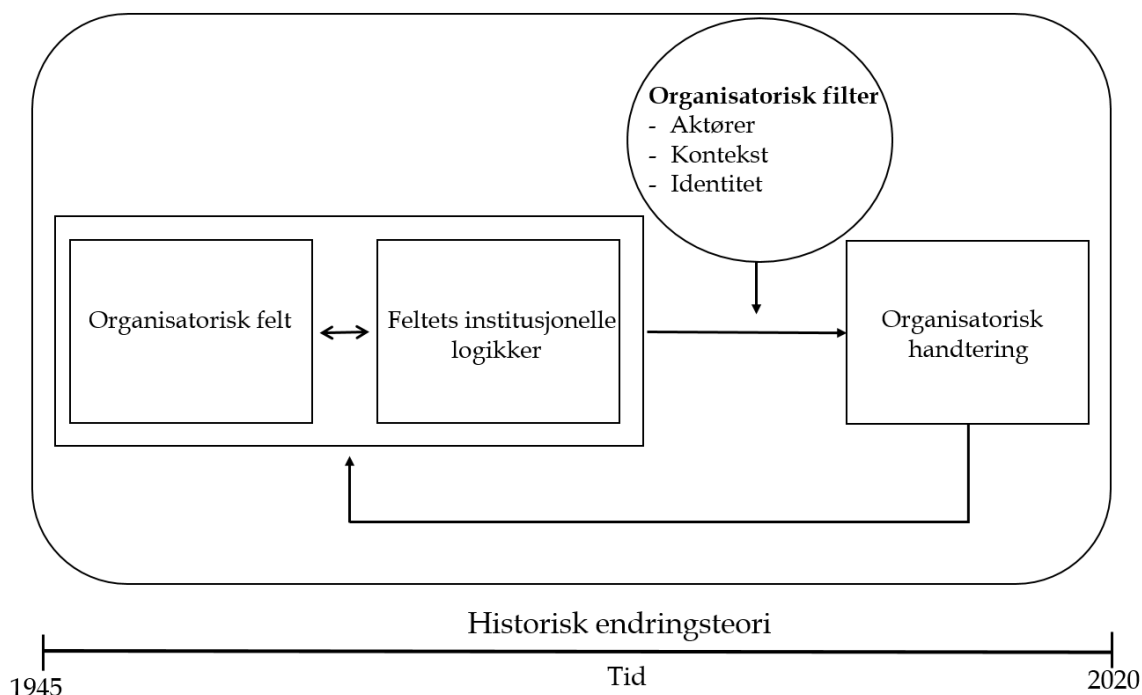
## **1.5 Avhandlingens struktur**

Det første kapitlet har gitt oversikt over forskningskonteksten, problemstillingene og en innføring i det teoretiske fundamentet. Jeg har også presentert den metodiske tilnærmingen og Statens vegvesen som organisasjon. Kapittel to og tre utdyper det teoretiske begrepsapparatet og den metodiske tilnærmingen. Teorikapitlet tar utgangspunkt i en historisk endringsteori for å ramme inn studiens tidsdimensjon. Deretter går jeg inn på perspektiver som utdyper forståelsen for organisatoriske felt og institusjonelle logikker på ulike nivåer. Metodekapitlet drøfter sentrale aspekter ved historiske organisasjonsstudier. Jeg redegjør for ulike sider rundt innhenting og analysen av dataene og har avslutningsvis noen refleksjoner rundt egen forskning basert på metodiske kvalitetskriterier.

Kapitlene fire til sju presenterer empiriske funn med utgangspunkt i fire avgrensede tidsepoker. Kapitlene har en nokså lik struktur når de først omhandler avgrensninger av feltet for så å utdype de identifiserte strategi- og mer støtteorienterte logikkene. Deretter belyser jeg sentrale aktører, de personalfaglige arenaene og løfter fram problemstillinger som var typiske for hver av tidsepokene. Empirien fra Statens vegvesen, presenteres innenfor de samme tidsepokene som det organisatoriske yrkesfeltet. I lys av problemstillingene og det teoretiske begrepsapparatet, avsluttes hvert kapittel med noen oppsummerende underveis-analyser. Kapittel åtte er et avsluttende analysekapittel som drøfter problemstillingene i lys av teorien. Jeg peker avslutningsvis på teoretiske implikasjoner og foreslår områder for videre forskning.

## 2 Teoretisk begrepsapparat

Modellen visualiserer de teoretiske perspektivene som blir presentert i dette kapitlet:



Figur 2-1: Delene i det teoretiske begrepsapparatet

Den historiske endringsteorien er en innramming som kaster lys over den historiske tidsdimensjonen i studien. Med forankring til Scott (2014:225) belyser jeg ulike komponenter for å forstå organisatoriske felt. De institusjonelle logikkene gis spesiell oppmerksomhet, siden problemstillingen vil analysere hvordan personal- og HR-feltets strategi- og støtteorienterte logikker spiller seg ut over tid og virker sammen.

Med utgangspunkt i aktører, kontekst og identitet diskuterer jeg hvordan dette er faktorer i et organisatorisk filter som «siler» og virker inn på organisasjoners fortolkninger og handlinger av feltnivåets logikker.

Det danner et bakteppe for å analysere vegvesenets handteringsmåter ut fra typologiene; manglende respons, separasjon og balansering. I lys av problemstillingene operasjonaliserer jeg avslutningsvis i kapitlet de teoretiske perspektivene som grunnlag for den empiriske analysen.

## **2.1 Historisk endringsteori**

Den historiske endringsteorien er for det første et perspektiv som understreker at etableringsårene kan ha stor betydning for den videre utviklingen. For det andre presenterer jeg ulike betraktninger på hvordan bruddperioder gjennom historien kan forstås. Jeg diskuterer også hvordan felt og organisasjoner kan orientere seg mot historiske elementer og utvikle hukommelse om fortidens hendelser.

### **2.1.1 De viktige etableringsårene**

På samme måte som psykologien har vektlagt barneårene som avgjørende for den videre utviklingen (Erikson, 1968), kan organisasjoners etableringsfase ha samme formative kraft. Det var Arthur L. Stinchcombe (1965) som opprinnelig formulerte denne antagelsen og andre ga den merkelappen «imprint» (Miles, Snow & Pfeffer, 1974:259). I biologien forklarer imprint-begrepet hvordan arter former irreversible atferdsmønstre og preferanser i sensitive perioder kort tid etter fødsel eller utklekking (Immelmann, 1975). Sammenligningen har vært brukt for å understreke at organisasjoners etableringsår kan forme tilsvarende avtrykk for ettertiden (Marquis & Tilcsik, 2013; Simsek, Fox & Heavey, 2015). Stinchcombe (1965:153) var særlig opptatt av strukturelle karakteristikk når han brukte begrepet organisasjonsformer om de stabile og nærmest uforanderlige elementene gjennom historien. Nært opp til organisasjonsformer har andre brukt begrepet arketyper. Det kan forstås som et grunnleggende fortolkningskjema bundet sammen av strukturer og

kulturelle elementer som har legitime forankringer i omgivelsene (Greenwood & Hinings, 1993). Det dannes med andre ord standarder og prototyper som blir allment framherskende. En studie viste at pionerne innen nyopprettede stillinger la sterke føringer for ettertiden. Nyansatte som kom inn og videreførte etablerte stillinger ble møtt med forventninger om å opprettholde et kjent rollemønster (Burton & Beckman, 2007:240). Å innta etablerte stillingsfunksjoner gir med andre ord bindinger til fastsatte konvensjoner.

På den ene siden kan imprint-perspektivet kaste lys over organisatorisk treghet (Astley & Van de Ven, 1983). Treghet kan imidlertid ha flere dimensjoner over seg enn forklaringer på begrenset tilpasningsevne. Med imprint-teoriens nære slektskap til organisasjonsøkologien (Kipping & Üsdiken, 2014:555), blir treghet betraktet som en nødvendighet for å reproducere framgangsrik atferd. Troverdighet, rutiner og ansvar er sentralt for organisasjoners eksistens (Hannan & Freeman, 1989:77). Fødselsmerkene fra etableringsårene kan også forstås i lys av metaforen som et unikt DNA. Flere studier har understreket at det angir en retning for etterfølgende veivalg og er et grunnlag for beslutninger (Boeker, 1989; Fauchart & Gruber, 2011; Fear, 2014). Det er heller ikke uvanlig at organisasjoner gjennom historien kan orientere seg mot fortiden for å søke bevissthet om egen identitet (Suddaby et al., 2016).

Avtrykkene kan for det første være formet av omgivelsespåvirkninger (Kriauciunas & Kale, 2006). En studie som undersøkte framveksten av personalstillinger i amerikansk industri i perioden 1927-1946 viste noe av dette. Den trakk fram myndighetspåvirkninger som en av årsakene til at stillingene ble institusjonalisert som en organisasjonskomponent (Baron, Dobbin & Jennings, 1986). Det ble utviklet en rekke prosesser rundt aktiviteter som; jobbanalyser, formalisering av personalpolitikk, opplæring og

evaluering. Byråkratiseringsprosessene som oppstod rundt aktivitetene ga sterke rutiner som vedvarte. Dette førte igjen til selvforsterkende mekanismer som tilførte feltet ytterligere ressurser, slik vi har sett fra andre studier (Meyer & Brown, 1977). Tolbert og Zucker (1983) undersøkte spredningen av kommunale reforminitiativ i en rekke byer i USA gjennom en lang tidsperiode fra 1885 til 1935. De mente at virksomheter som på et nokså seint tidspunkt fattet interesse for reformene først og fremst adopterte standarden fordi det representerte et allment akseptert trekk.

Avtrykkene for ettertiden formes også av aktører og ikke bare omgivelser (Akroyd & Kober, 2019; Johnson, 2007). Flere studier har beskrevet hvordan gründere og entreprenører kan sette sin unike «signatur» på organisasjoner (Boeker, 1988; Lamberg & Tikkanen, 2006; Powell & Sandholtz, 2012). Det kan gi enkeltvirksomheter særtrekk selv om de er en del av den samme bransjen. Empirisk er dette vist gjennom flere studier av enkeltorganisasjoner i det høyteknologiske miljøet i amerikanske Silicon Valley (Baron, Hannan & Burton, 1999; Hannan, Baron, Hsu & Koçak, 2006). Denne innsikten kan innebære at det innenfor konteksten jeg undersøker, kan oppstå variasjoner blant virksomheter som er en del av det samme organisatoriske feltet.

### **2.1.2 Bruddperioder og organisatorisk sedimentasjon**

Selv om «barneårene» er viktige, kan hendelser gjennom historien også sette dype spor. Marquis og Tilcsik (2013:195) har i videreutviklingen av Stinchcombe argumentert for at organisasjoner kan ha multiple sensitive perioder. Relatert til min forskningskontekst kan det tenkes at personal- og HR-funksjonen, både på felt- og organisasjonsnivå, kan gjennomgå bruddperioder som utfordrer mønstrene fra etableringsårene. Endringene kan være trigget av institusjonelle omgivelser (Meyer, Brooks & Goes, 1990), så vel som endogene initiativ (Hardy & Maguire, 2017). I studier av institusjonelle

logikker, har flere beskrevet resultatet av bruddperioder som et bortfall av eksisterende logikker til fordel for nye (Ocasio, Loewenstein & Nigam, 2015; Thornton & Ocasio, 1999). En slik forståelse kan innebære at organisasjoner legger historien bak seg.

Bruddperioder kan imidlertid ha flere nyanser over seg og representere både stabilitet og endring (Fligstein, 2013). Det kan gi reorienteringer mot fortiden som skaper sykliske mønstre. Barley og Kunda (1992) undersøkte ideologier i amerikansk tenkning om organisasjon og ledelse i tidsepoken 1870 til omkring 1990. De konkluderte med at det var bølger som avløste hverandre og som kunne knyttes opp mot to hovedtyper av ideologier. En studie av institusjonelle logikker innen tyske bryggerier viste også til slike reorienteringer. Interessen for håndverksbrygging førte til at institusjonelle logikker som framstod som utdaterte ble reaktivert mange år seinere (Kroezen & Heugens, 2019).

I et annet perspektiv kan bruddperioder representere ulike epoker i den historiske utviklingen. I forklaringen av dette fenomenet har organisasjonsteorien tatt i bruk den geologiske sedimentasjonsmetaforen (Cooper et al., 1996; Hyndman et al., 2014; Ogata, 2015). En studie som ofte siteres i dette perspektivet, undersøkte hvordan en ny organisasjonsmodell skulle erstatte den eksisterende. Selv om det skjedde et skifte i det ytre «laget» med nytt språk og endring i artefakt, skjedde endringer i verdier og normer betydelig langsommere. På et tidspunkt i endringsprosessen ble historiske elementer hentet fram igjen for at den nye modellen skulle fungere (Cooper et al., 1996). Forskning på reformer i offentlig sektor har pekt på noe av det samme. Her vises det også til reorienteringer mot historiske standarder som tilsynelatende kan virke inkompatible med gjeldende reformideer (Christensen & Læg Reid, 2011; Olsen, 2009; Pollitt & Bouckaert, 2011). Når



bruddperioder er en del av en kontinuitet, kan det vise seg at språklige merkelapper kan framstå som nye. Likevel kan det innholdsmessig representere praksiser som allerede er kjent og innarbeidet (Benders, 1999; Heusinkveld & Benders, 2012).

### **2.1.3 Organisatorisk hukommelse og historiefortellinger**

Spørsmålet er imidlertid hvordan organisasjoner forstår sin historie. Er det slik at det organisatoriske feltet jeg undersøker og Statens vegvesen som organisasjon har et bevisst forhold til sin historiske utvikling? Brunsson hevder at organisatorisk glemsel er mer dominerende enn hukommelse. Reformideer er i mange sammenhenger replikasjoner av tidligere endringsforsøk. Det skapes resirkuleringer der reformer avler nye reformer (Brunsson & Olsen, 1997:42). Dette poenget støttes av en rekke studier som peker på at organisatorisk hukommelse og erfaringslæring på ingen måte er selvsagt (Fernandez & Sune, 2009; Holan & Phillips, 2004).

Organisasjoner vil kunne skape bevissthet om sin historie gjennom fortellinger om fortidens hendelser. I disse prosessene kan enkelte aktører være mer betydningsfulle enn andre og legge føringer for hvilke historiefortellinger som blir de dominerende (Rowlinson, Booth, Clark, Delahaye & Procter, 2010). Historiene kan bli til kollektive sannheter på samme måte som nasjoner og familier får en nokså lik fortolkning av bestemte hendelser i historien (Coraiola et al., 2017). Studier av familie-eide foretak har understreket at historiefortellingene er et virkemiddel for å videreføre virksomhetens verdigrunnlag til nye generasjonsledd (Kammerlander, Dessì, Bird, Floris & Murru, 2015). Et bevisst forhold til historien kan benyttes som en ressurs for å finne kurs ved innovasjoner (Hatch & Schultz, 2017). Enkelte forskningsbidrag har brukt begrepet retorisk historiefortelling (Smith & Simeone, 2017; Suddaby et al., 2016; Suddaby, Foster & Trank, 2010). Begrepet understreker

betydningen av å bruke forstørrelsesglass og framheve enkelte elementer i historien og utelate andre. En undersøkelse med dette perspektivet undersøkte hvordan vinprodusenter i Ontario-området skiftet fokus fra å være en rimelig alkoholprodusent med dårlig renommé til å bli assosiert med tilbydere av kvalitetsvin i verdensklasse. Endringsprosessen brukte fortellinger og hentet fram historiske elementer som var lite kjent for å understreke den nye retningen i produksjonen. Det ble lagt vekt på de positivt ladede fortellingene som kunne bryte med de mer negative merkelappene som hadde eksistert tidligere (Hills, Voronov & Hinings, 2013). Fortellinger har dermed en sterk kraft når organisatoriske felt bygger kollektiv forståelse av historien (Coraiola et al., 2017).

## **2.2 Organisatoriske felt**

Begrepet organisatoriske felt står sentralt i den første problemstillingen. Institusjonelle og organisatoriske felt brukes i litteraturen som tilnærmet synonyme begreper (Meyer, 2008:525). Det er vanlig å skille mellom felt som er under etablering og felt som er «modne» (DiMaggio, 1991; Greenwood & Suddaby, 2006; Maguire et al., 2004). Felt under etablering har i mindre grad etablerte normer og retningslinjer. Koalisjonsmønstrene kan være uoversiktlige og aktører kjemper om posisjoner. I modne felt er det større enighet om feltets logikker og aktørene har funnet sine posisjoner og relasjoner. Det stilles imidlertid spørsmål om felt virkelig følger et lineært utviklingsløp fram mot etablert modenhet (Fligstein, 2013; Zietsma et al., 2017:395). Furnari (2017) mener det kan oppstå ulike «triggere» som utgangspunkt for justeringer eller større rekonfigureringer av feltets strukturer og logikker.

### 2.2.1 To ulike organisatoriske felt

Det er i litteraturen etablert et hovedskille mellom «exchange-field» (DiMaggio & Powell, 1991) og «issue-field» (Hoffman, 1999). I innledningskapitlet brukte jeg oversettelsen bransje- og yrkesrettede felt i motsetning til interessefelt. Det førstnevnte formes omkring produkter, tjenester eller service og har utgangspunkt i sektorer, markeder og yrkesfunksjoner. Det særegne for et yrkesfelt er at det konstitueres rundt profesjoner og kompetansemiljøer med spesialiserte roller og utdanningsbakgrunner. Det er et felt som kan ha klare normer for praksis og aktører som forsøker å avgrense feltet mot andre profesjonsgrupper og yrkesfunksjoner. Innen yrkesfelt vil det ofte være profesjons- og interesseorganisasjoner som ivaretar medlemmene, initierer nye standarder og verner om yrkesgruppens kunnskapsområde (Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002; Lawrence, 2004; Zietsma et al., 2017).

Interessefelt er i mindre grad strukturert og konstitueres av aktører og organisasjoner med engasjement for bestemte ideer, saksfelt, trender og aktuelle temaer (Wooten & Hoffman, 2008). Interessefelt kan samle deltagere fra miljøer med sammensatte kompetanser. Eksempelvis kan problemstillinger knyttet til globalt truende sykdommer, teknologi eller framvoksende organisasjonsmoter samle høyst ulike interessenter (Hinings, Gegenhuber & Greenwood, 2018; Madsen, 2011; Maguire et al., 2004). Hendelser og trekk ved samfunnsutviklingen kan gjøre at et framvoksende interessefelt fatter interesse for temaer og problemstillinger innen et etablert bransje- og yrkesfelt. Studien til Hoffman (1999) var en av de første som pekte på dette når han viste hvordan den kjemiske industrien kom i vanry etter forurensningskandaler på 60-tallet. Luftfartsindustrien kan være et annet eksempel. Mens industrien lenge ble betraktet som et ikon i den globaliserte økonomien, førte

oppmerksomheten mot klimagasser feltet inn i et mer kritisk søkelys (Litrico & David, 2017).

## **2.3 Komponenter i organisatoriske felt**

Siden organisatoriske felt konstitueres ut fra bevisstheten om hvem man føler identitet og tilhørighet til, er begrepet både komplekst og tøyelig. Fligstein (2001) betrakter felt som kinesiske esker der ett felt er kjedet inn i et større, andre har trukket paralleller til russiske dukker (Fligstein & McAdam, 2012:9). Scott (2014:225) belyser noen nøkkelkomponenter ved organisatoriske felt som utgangspunkt for den videre diskusjonen. Jeg ser jeg nærmere på følgende komponenter:

- Aktører og arenaer
- Allianser og feltgrupperinger
- Feltets grenser
- Institusjonelle logikker

### **2.3.1 Aktører og arenaer**

Det var lenge et rådende syn at institusjonelle endringer var drevet av eksogene forhold som eksempelvis ny teknologi (Barley, 1986) eller sjokkerte hendelser i omgivelsene (Meyer et al., 1990). Institusjonell teori har etter hvert blitt mer opptatt av aktører som skaper endringer i konteksten de inngår i (Greenwood et al., 2008; Holm, 1995). En aktør handler ut fra mål eller intensjoner og kan være individer, grupper eller kollektive enheter som for eksempel organisasjoner. Aktørene handler for å skape, opprettholde og endre institusjonelle strukturer og logikker (Gawer & Phillips, 2013; Hardy & Maguire, 2017).

Litteratur om institusjonelt entreprenørskap framhever at handlende aktører aktivt mobiliserer ressurser uten at det behøver å være respons på ytre

påvirkning. Aktørene har sosiale posisjoner, makt og myndighet og kan gjerne ha forbindelseslinjer til flere felt (Hardy & Maguire, 2017; Moldenæs & Pettersen, 2013). En studie av globale revisjons- og rådgivningsselskaper viste at det var nettverkene til andre bransjer som dannet inspirasjon for endringene (Greenwood & Suddaby, 2006).

Studier som beskriver praksisdrevne institusjonelle endringer, viser at profesjoner og yrkesgrupper gradvis kan oppnå ønskede endringer (Reay, Golden-Biddle & Germann, 2006; Smets, Morris & Greenwood, 2012). På sikt kan slike inkrementelle prosesser skape ringvirkninger innen et større organisatorisk felt. En studie som illustrerte dette poenget tok utgangspunkt i sykepleiere ved helseinstitusjoner i Canada (Reay et al., 2006). Sykepleierne hadde som mål å utvide sine ansvarsområder innen diagnostisering og medikamentbruk. Kunnskapen aktørene hadde om konteksten var avgjørende for å påvirke eksisterende strukturer. Det ble satt i gang forsiktige forsøk som skulle høste erfaringer med ny praksis. Erfaringene fra forsøksarbeidene ble så kanalisert mot sykepleiernes interesseorganisasjon. Det ga arbeidet større oppmerksomhet og inspirasjon til andre som var opptatt av samme problemstillinger. Gjennom vellykkede forsøksordninger, som etter hvert økte i omfang og utbredelse, ble målet oppnådd. Endringene startet i enkeltorganisasjoner, men fikk store konsekvenser for et bredere organisatorisk felt.

Organisasjonsmotetradisjonen beskriver aktører som står bak populære organisasjonsideer med global utbredelse (Abrahamson, 1996; Kieser, 1997; Piazza & Abrahamson, 2020). Røvik (2002) mener populære organisasjonsideer ofte har kjennetegn som kan forklare årsaken til den sterke appellen. Egenskaper som treffende betegnelser, løfter om ytelsesforbedringer, stort tolkningsrom og universalisering kan forklare oppslutningen. Selv om

konsepter og ideer i seg selv har tiltalende egenskaper, er det nødvendig med idebærere og formidlere (Lindberg & Erlingsdottir, 2005; Sahlin-Andersson & Engwall, 2002). Det kan for eksempel være konsulenter (Wright, 2019) og guruer (Collins, 2019) som promoterer bestemte organisasjonsideer.

Innledningsvis i avhandlingen omtalte jeg Dave Ulrich som en konsulentpartner og guru med spesiell status innen personal- og HR-feltet. Andre moteaktører kan være utdanningsinstitusjoner (Engwall, 2009; Engwall & Wedlin, 2019) samt interesse- og profesjonsorganisasjoner (Newell, Robertson & Swan, 1998). De ulike aktørene innenfor dette organisasjonsmotemarkedet vil ofte samarbeide slik at det skapes kraftfulle allianser (Klincewicz, 2006; Madsen, 2011).

Interesseorganisasjoner er aktører med en spesiell posisjon innenfor organisatoriske felt siden de binder feltet sammen. Det er en autorativ aktør som legger premisser for hva som skal være feltets mål og verdier. Innenfor HR-området er det vist til at interesseorganisasjoner gjennomfører undersøkelser, sprer informasjon og synliggjør feltet mot ulike samfunnsinstitusjoner (Farndale & Brewster, 2005). De utgjør med andre ord et knutepunkt i det noen betegner som infrastrukturen til organisatoriske felt (Hinings, Logue & Zietsma, 2017:168). Profesjons- og interesseorganisasjoner kan også være pådrivere for å utfordre eksisterende logikker og etablere nye feltstandarder (Greenwood et al., 2002). Her må det imidlertid tas hensyn til at interesseorganisasjoner kan ha ulike påvirkningsmuligheter. Mens noen har kraft til å initiere nye standarder, er andre først og fremst et nettverksbyggende element (Galvin, 2002; Lampel & Meyer, 2008).

En annet dimensjon med interesseorganisasjoner er at de organiserer feltets formaliserte møteplasser og arenaer. Når Lampel og Meyer (2008:1027) mener innholdet på arenaene tjener til en kollektiv meningsdanning er det av stor

betydning å utforske slike møtepunkter. Det kan danne utgangspunkt for hvordan feltet forstår sin identitet og hvilke problemstillinger som får oppmerksomhet (Coraiola et al., 2017; Oliver & Montgomery, 2008).

### **2.3.2 Allianser og grupperinger**

Et organisatorisk felt kan bestå av ulike grupperinger med kryssende interesser og målsettinger (Quirke, 2013). Fragmenteringer kan ha sin årsak i geografiske variasjoner (Marquis & Battilana, 2009; Marquis, Glynn & Davis, 2007) eller klynger av ulike fellesskap som finner sammen (Almandoz, Marquis & Cheely, 2017). Studien til Faulconbridge og Muzio (2019) viste hvordan ulikheter innen et organisatorisk felt førte til forgreininger med underliggende subfelt.

Fligstein og McAdam (2012) mener organisatoriske felt er arenaer for posisjonering og alliansedannelser. Enkelte grupperinger kan ha sterkere innflytelse enn andre og sette dagsorden. Aktører kan også ha tilhørighet i flere organisatoriske felt på samme tid, i det man omtaler som feltoverlapping (Groenewegen, Zietsma & Logue, 2019). Empirisk ble dette vist i en studie av rusomsorgen. Den fant at yrkesgruppers tilnærminger i behandlingen hadde sammenheng med utdanningsbakgrunnen (D'Aunno, Sutton & Price, 1991). En australsk HR-studie viste noe av det samme når den understreket at strategiske HR-partnere hadde sterke bindinger til utdanningsfaget samtidig som de var en del av det HR-relaterte yrkesfeltet (Wright, 2008).

### **2.3.3 Feltets grenser**

Grensene mellom organisatoriske felt og de institusjonelle omgivelsene kan i mange tilfeller være uklare og vanskelig å definere. Fligstein og McAdam (2012:18) mener enkeltstående felt er en del av en kompleks web med forbindelseslinjer og overlappinger mot andre felt (Groenewegen et al., 2019).

Et sentralt element innen et avgrenset yrkesfelt vil være å trekke grensene mot konkurrerende organisatoriske felt (Bucher, Chreim, Langley & Reay, 2016; Lawrence, 2004). Det kan oppstå diskusjoner med hensyn til feltets kunnskapsgrunnlag og hvilke fokusområder som naturlig hører til innenfor grensene. Innenfor visse felt kan grensene være enklere å definere spesielt når det er en form for yrkesmonopol i tråd med tradisjonelle profesjons sosiologiske kriterier (Torgersen, 1972).

Grodal (2018) studerte den økende interessen for nanoteknologi og poengterte at grensene til et felt må forstås både symbolsk og sosialt. Mens det symbolske handler om feltets meningssystem og hvem som har medlemskap, handler det sosiale om feltets ressurser både økonomisk og kulturelt. Felt som tilføres ressurser vil ofte øke sin status og synlighet. Grodal (2018:806) fant at en avgrenset entusiastisk kjerne var sentrale i de første årene. Etter hvert som det ble kjent hvilke gevinster nanoteknologien kunne gi, og feltet fikk tilført flere ressurser, kom det til nye aktører som påvirket feltets strukturer og logikker (Grodal, 2018:806).

## **2.4 Institusjonelle logikker på makro- og feltnivå**

Institusjonelle logikker står sentralt i begge problemstillingene for denne avhandlingen. Begrepet har sitt utgangspunktet i Friedland og Alford (1991) som analyserte ulike samfunnsstrukturer. De identifiserte logikker som var med på å forme ulike forventninger, men vektla samtidig at logikkene kunne være motsetningsfylte. Fra slutten av 90-tallet ble begrepet knyttet sterkere til organisasjonsforskningen (Thornton & Ocasio, 1999, 2008; Thornton et al., 2012). Det ble et mye brukt rammeverk for å analysere samspillet mellom institusjoner, individer og organisasjoner i sosiale systemer. Mens enkelte mener det har blitt et motebegrep med uklar substans (Alvesson & Spicer,



2019; Meyer & Höllerer, 2014:1227), har andre betraktet det som en videreutvikling innenfor den nyinstitusjonelle teoritradisjonen (Friedland & Arjaliès, 2019; Lounsbury & Beckman, 2015:293; Ocasio et al., 2017:510).

Institusjonelle logikker defineres som sosialt konstruerte og historiske betingede mønstre av kulturelle symboler og materiell praksis. Det består av antagelser, verdier og oppfatninger som deles av mange. Logikkene gir grunnlag for identitet og er retningsgivende for aktørers beslutninger og handlinger. Logikker legger føringer for hvordan man fortolker situasjoner og hva som anses som passende atferd for å få legitimitet (Thornton et al., 2012). De består både av symbolske og materielle aspekter som er i gjensidig påvirkning (Ocasio et al., 2017:510). Thornton et al. (2012) poengterer at institusjonelle logikker binder sammen perspektiver fra makro-, meso- og mikronivå (Madsen & Waldorff, 2019). Jeg vil i den videre presentasjonen gå nærmere inn på hver av disse nivåene.

#### **2.4.1 Makronivået**

Makronivå-dynamikker vil kunne påvirke mange organisatoriske kontekster (Bromley & Meyer, 2015:165; Madsen & Waldorff, 2019). Eksempelvis har den sterke vektleggingen av markedsideologier virket inn på mange organisatoriske felt og enkeltorganisasjoner (Davis, 2009; Haveman & Rao, 1997). I en del av litteraturen er ideer som skiller seg ut som særdeles kraftfulle og formative, omtalt som masterideer (Czarniawska & Joerges, 1996). Dette er ideer med omfattende utbredelse som virker reformutløsende på tvers av sektorer og organisatoriske felt (Pettersen, 2011; Røvik & Pettersen, 2014). Siden masterideene er selvbegrunnende har de en autorativ kraft til å sette dagsorden og bli oppfattet som virkemidler for framgang og effektivitet. En mulig følge er at organisatoriske felt og enkeltorganisasjoner knytter sine

prioriteringer til noen framherskende masterideer siden det virker legitimerende.

*Evidens og ledelse* er identifisert som to dominerende masterideer i vår tid (Røvik & Pettersen, 2014:60). *Masterideen om ledelse* betrakter ledelse som et eget fag. Et element i denne masterideen er forestillinger om at organisasjoner må ledes av mennesker som kan ledelse og ikke nødvendigvis har forankring til typiske profesjoner.

*Evidensbasert praksis* er opptatt av objektive vitenskapelige kriterier for å definere gyldig kunnskap som kan styre praksis (Grimen, 2009). Den bygger på en vitenskapsretning som har liten tiltro til begreper som antagelser, følelser og skjønn (Benton & Craib, 2011:13-14). Evidens blir et honnørord der man skaper inntrykket av å være på parti med vitenskapen (Skaftnesmo, 2013:22). På den ene siden har evidensbevegelsen de beste hensikter ved å gi klare anbefalinger om hva som virker. På den andre siden vil kunnskapsgrunnlaget se bort fra betingelsesvariasjoner innen ulike felt, kulturer og nasjonaliteter. Skaftnesmo (2013:10) omtaler det som en kontekstfri kunnskap der universelle tilnærminger råder.

#### **2.4.2 Feltnivået**

Studier av institusjonelle logikker innen organisatoriske felt har beskrevet hvordan bestående institusjonelle logikker utfordres av nye (Sine & David, 2003; Thornton & Ocasio, 1999). Rao og kollegaer (2003) forklarte hvordan det franske kjøkken fra 70-tallet fikk en ny logikk som ble gjeldende for hele feltet. Det førte med seg endringer i bruk av råvarer og komponering av menyer. Logikken ble tatt inn som en ny standard for det franske kjøkkenet og endret utdanningen. Et skifte i logikker fikk av den grunn betydning for flere faktorer innen det organisatoriske feltet (Reay & Hinings, 2005).

Andre studier framhever at det kan være konkurrerende logikker som tilbyr alternative fortolkninger og handlingsalternativer på samme tid (Marquis & Lounsbury, 2007; Purdy & Gray, 2009). En historisk studie fra sykehussektoren drøftet styrkeforholdet mellom omsorgslogikken og vitenskapslogikken gjennom 40 år. Logikkene hadde forankring i ulike allianser og grupperinger som representerte motsetningsfylte standpunkter og verdiorienteringer. Alliansene som oppstod rundt hver av logikkene øvde også betydelig press på utdanningsstandarder (Dunn & Jones, 2010). Selv om de fleste studier har analysert forbindelser og styrkeforhold mellom to ulike institusjonelle logikker, undersøkte Goodrich og Reay (2011) det amerikanske farmasifeltet i perioden 1852 til 2010 basert på fire idealtyper av logikker. Logikkene viste seg å ha vekslende styrkeforhold gjennom historien, men til tross for at én av logikkene ofte var mer markant, hadde også de andre tre innflytelse. Det viste seg også å være en dynamikk mellom logikkene som i enkelte sammenhenger lot seg kombinere.

Når det er flere logikker i spill på samme tid har Mutch (2018:244) foreslått å skille mellom «institusjonelle logikker» og «institusjonaliserte logikker». Dette poengterer at bestemte logikker kan ha ulik gjennomslagskraft. Pollitt (2001:486) har med inspirasjon i Brunsson (1989) skilt mellom fire styrkeforhold ved institusjonalisering. 1) prat, 2) beslutninger, 3) praksis og 4) resultater. Når to logikker konkurrerer om oppmerksomhet, kan det tenkes at den ene framstår som pratelogikk, mens den andre har sterkere forankring i praktisk handling. Brunsson (1989:27) karakteriserte dekoplingen mellom prat og praksis som hyklersk atferd og mente det var nødvendig for å imøtekomme motsetningsfylte krav fra omgivelsene. Andre har betraktet slike dekoplinger som en midlertidig tilstand. Når institusjonelle logikker studeres over lengre tidsintervaller, kan det tenkes at en logikk gradvis vil kunne vokse

seg sterk nok til å prege praksis. Aktører kan dermed bruke prat som et virkemiddel for å oppnå bestemte hensikter (Røvik, 2011, 2019).

## **2.5 Institusjonelle logikker på organisasjonsnivå**

Denne delen presenterer et begrepsapparat for å drøfte den andre problemstillingen som omhandler Statens vegvesen sin handtering av personal- og HR-feltets logikker. Jeg tar utgangspunkt i Greenwood og kollegaer (2011:339) som bruker begrepet «organisatorisk filter». Det forklarer hvordan faktorer på organisasjonsnivå «siler» og virker inn på handteringer av feltnivåets logikker. For det første kan *organisasjonens aktører* ha ulike fortolkninger av omgivelsenes forventninger (Binder, 2007; Voronov & Yorks, 2015). For det andre inngår aktørene i en *organisatorisk kontekst* med ulike betingelser og en organisasjonskultur med verdier og normer (Hinings, 2012). En tredje faktor er organisasjonens *identitet* (Thornton et al., 2012:135). Faktorene i det organisatoriske filteret danner utgangspunkt for tre ulike typologier for hvordan det kan tenkes at en organisasjon som Statens vegvesen vil kunne handtere personal- og HR-feltets institusjonelle logikker.

### **2.5.1 Organisasjonens aktører**

I teoridiskusjonen av organisatoriske felt, redegjorde jeg for ulike aktører (se avsnitt 2.3.1). Jeg pekte på at aktører handler for å skape, opprettholde og endre institusjonelle strukturer og logikker. Tilsvarende kan aktørene på organisasjonsnivå fortolke omgivelsenes forventninger ulikt og ha varierende preferanser for hva som styrer oppmerksomheten (Voronov & Yorks, 2015). De kan fange opp ideer fra feltet og gjøre dem relevant for vegvesenet, men de kan også filtrere og holde logikker borte fra organisasjonen. En studie fra det statlige helsevesenet i Storbritannia, fant at aktørenes sosiale posisjon var av stor betydning for hva som fikk gjennomslag i organisasjonen (Currie &

Spyridonidis, 2016). Besharov og Smith (2014:377) har berørt noe av det samme når de understreker at de institusjonelle logikkene må vurderes med hensyn til den posisjonen de har for organisasjonens kjerneaktivitet.

Scott (2008) mener profesjonsgrupper som får ledende posisjoner i organisasjoner, reflekterer logikker som er sterkt vektlagt på samfunnsnivå. Et illustrerende eksempel er Pål Nygaards (2013) studie av den norske ingeniørprofesjonen fra 1930 og fram til 80-tallet. Ingeniørene var foretrukne industriledere og viktige rådgivere for myndighetene i industripolitikken. Logikkene som ingeniørene representerte var sterkt vektlagt og etterspurt i etterkrigsårenes fokus på produksjonseffektivitet (Slagstad, 1998:299). Med innflytelsen fra samfunnsvitenskapen ble det stilt spørsmålstegn ved ingeniørprofesjonens kunnskapsgrunnlag, og gullalderen tok slutt. Markedsføring, økonomi og salg ble oppfattet som viktigere enn produksjon. Dermed ble kandidater med kompetanse på disse områdene foretrukket. Fra 80-tallet kunne man se at stadig flere økonomer inntok topplederposisjoner i norske virksomheter og avløste ingeniørenes hegemoni (Amdam, 1999:335).

Greenwood et al. (2011:342) poengterer betydningen av å analysere båndene mellom organisasjonens aktører og feltet. Er det sterke forbindelseslinjer mellom enkeltorganisasjoner og aktørene på feltnivå, er det stor sannsynlighet for at organisasjonen speiler samme prioriteringer som feltet. Organisasjoner med en mer perifer posisjon innen feltet vil ikke bli møtt med samme type forventninger (Besharov & Smith, 2014; Greenwood et al., 2011:343).

## **2.5.2 Organisatorisk kontekst**

Organisatorisk kontekst understreker for det første at virksomheter må ta hensyn til betingelsesavhengige faktorer (Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967). Det kan også være indre betingelser som virksomhetens

størrelse, bransje/industri, teknologi og fagforeningsinnflytelse. Mens noen mener det kan utvikles såkalt universelle feltstandarder, kan den organisatoriske konteksten sette begrensninger for om standarden kan tas i bruk (Boselie & Brewster, 2015).

For det andre handler organisatorisk kontekst om virksomhetens kulturelle kjennetegn. Hinings (2012) har bemerket at institusjonelle logikker har flere likheter med begrepet organisasjonskultur. Kulturbegrepet understreker også at grunnleggende antagelser, verdier og normer gir premisser for aktørers handlinger. Kulturen fungerer som et «lim» og er «kompass» i den kollektive bevisstheten. March og Olsen (1984:744) bruker begrepet endogen orden når de forklarer hvordan politisk-offentlige organisasjoner utvikler en logikk for passende atferd basert på preferanser, holdninger og interesser innenfor konteksten av egne institusjonelle handlinger. Aktørene gjør det som er hensiktsmessig og lever på den måten opp til etablerte forventninger (March & Olsen, 1989).

At organisasjonskultur kan fungere som et filter mot omgivelsen, er belyst i en studie av offentlige reformer i fem svenske forvaltningsenheter.

Forvaltningsenhetene ble utsatt for det samme reformforsøket, men reformen ble tatt imot og handtert ulikt. Tilpasningen var for noen relativt ukontroversiell, mens den for andre krevde fundamentale endringer av eksisterende oppgaver, rutiner og normer. Enkelte reagerte også med motstand i forhold til reformens generelle planleggings- og styringskrav. Særlig i de virksomheter hvor reformens styringsprinsipper stod i konflikt med eksisterende kultur og kompetanse (Wærness, 1989:209). Tilsvarende viste Hoffman (2001) hvordan sterke feltstander for bærekraft og miljøhensyn ble filtrert gjennom bedriftens kulturelle særtrekk.

### 2.5.3 Identitet

Identitet handler om å forstå seg selv som organisasjon og gjøre seg opp en formening om hvem man ønsker å være lik og hvem man vil markere avstand fra (Whetten, 2006). Kvåle (2000:50) beskriver det som en søkeprosess mot omgivelsene der organisasjoner bevisst eller ubevisst søker å adoptere bestemte elementer og unngå andre. Glynn (2008:419) betrakter språk og symboler som et uttrykk for organisasjonens identitet og mener det reflekterer aspekter som er framherskende innen det organisatoriske feltet. Når organisasjonens symboler endres, kan det signalisere et identitetsskifte.

Lok (2010) analyserte hvordan et utvalg av britiske finansorganisasjoner forholdt seg til en institusjonell logikk som fra 80-tallet la sterkere vekt på aksjonærenes mål om størst mulig avkastning. Studien viste at aktørene fortolket og identifiserte seg ulikt med den framvoksende logikken. Enkelte valgte å assosiere den til praksis som allerede fantes. På den måten ble endringene mindre omfattende og truende. Undersøkelsen understreket at aktørenes småprat og uformelle samtaler på mikronivå, hadde stor betydning for identitetsdannelsen som ble formet rundt den framvoksende logikken.

En studie av Atlanta symfoniorkester viste hvor sterke reaksjoner musikerne hadde mot økt markedstenkning. Det kom til syne sterke motsetninger, og deler av organisasjonen gikk til streik for å markere avstand mot en logikk som utfordret identiteten (Glynn, 2000). Deler av en organisasjon kan med andre ord ønske å ivareta kontinuitet med historien og beskytte seg mot framvoksende logikker. Andre har pekt på at framvoksende logikker kan gi muligheter. En studie av franske handelshøyskoler undersøkte hvordan kravet om sterkere internasjonalisering gjennom akkrediteringer ble tatt imot. Flere brukte de nye standardene til å skape bilder av hvilke ambisjoner virksomhetene hadde for framtida (Kodeih & Greenwood, 2014).

Røvik (2012) understreker at identitetssøkingen kan ha en svært bred horisont i det han beskriver som framveksten av en verdensomspennende felles organisasjonsidentitet. Organisasjoner, som i utgangspunktet har ulike forutsetninger og kjennetegn, formes langt hyppigere av felles idealer for hvordan man bør se ut og fungere (Meyer & Bromley, 2013). Med forestillingen om at organisasjoner har stor grad av likhet, følger også en framvoksende management-tenkning tuftet på at universelle tilnærminger kan virke i alle kontekster og gi omtrent samme effekter (Lillrank, 2015; Meyer, 2002).

## **2.6 Ulike handteringer av institusjonelle logikker**

Så langt har jeg drøftet faktorer på organisasjonsnivå som virker inn på fortolkninger og «silinger» av institusjonelle logikker. Jeg vil nå ta et steg videre ved å se den organisatoriske handteringen i sammenheng med tre ulike typologier.

*Manglende respons* viser til en handtering hvor det er fravær av reaksjon og oppmerksomhet spesielt mot én av feltets logikker.

*Separasjon* vil si at de ulike logikkene utøves atskilt i organisasjonen og at de sjelden konfronteres med hverandre.

*Balansering* innebærer at logikkene brynes mot hverandre og at de kommer til uttrykk som hybride versjoner.

De ulike handteringsmåtene sender signaler tilbake til feltet og kan si noe om hvilke grupperinger organisasjonen særlig orienterer seg mot. Velger organisasjonen å balansere ulike logikker, eller tilpasninger for å holde de separate, kan det skapes en interesse for virksomheter på feltnivået som har erfaringer med tilsvarende handteringer. Det kan også tenkes at handteringen



vil danne et utgangspunkt for hvilke formaliserte feltarenaer organisasjonen søker seg mot.

### **2.6.1 Manglende respons som handtering**

Fraværet av oppmerksomhet mot en bestemt logikk kan ha sammenheng med at organisasjonen i lys av sin historie og kulturelle særtrekk har liten forståelse for logikkens betydning. Det kan også være nærliggende å tenke seg at virksomhetens ytre og indre betingelser setter noen preferanser for logikker som får prioritet.

En studie av en svensk virksomhet innen treforedlingsindustrien fra 1873-1990 poengterte at det på flere tidspunkter i historien ble gjort valg som avvek fra feltstandardene. Dette kunne blant annet tilskrives beslutninger fra eierinteressenter og investeringer i teknologi (Brunninge & Melander, 2016).

Som jeg diskuterte tidligere, kan aktører med posisjoner ha sterk innflytelse på hvilke logikker som får oppmerksomhet og nærmest forhindre at andre kommer inn (Currie & Spyridonidis, 2016). Manglende respons kan også ha sammenheng med at organisasjonen mangler «interne representanter» for logikker som kommer til uttrykk på feltet (Pache & Santos, 2010).

Forstår man organisatoriske felt som en sammensetning av ulike grupperinger og allianser vil det være deler av feltet organisasjonen identifiserer seg mer med enn andre (Quirke, 2013). En studie av amerikanske investeringsselskaper understreket dette poenget når det viste seg å være store forskjeller mellom virksomheter som var lokalisert i Boston og New York (Lounsbury, 2007). Med andre ord kan manglende respons ha sammenheng med at enkeltvirksomheter identifiserer seg med grupperinger innen feltet som har liten oppmerksomhet mot bestemte logikker.

## 2.6.2 Separasjon som handtering

Separasjon vil si at de ulike logikkene utøves atskilt i organisasjonen og at de sjelden konfronteres med hverandre. En analyse av det norske Utdanningsdirektoratet viste til at virksomheten både var orientert mot den evidensorienterte og den praksisnære logikken. Den organisatoriske løsningen var at logikkene ble ivaretatt av to ulike avdelinger uten at det kom til skarpe motsetninger (Røvik, Eilertsen & Lund, 2014:104). Logikker med forankring til egne områder og seksjoner er i den engelskspråklige litteraturen omtalt som «compartmentalization» (Kraatz & Block, 2008:250; Perkmann et al., 2019; Pratt & Foreman, 2000). Skarpe strukturelle inndelinger kan være hensiktsmessig når organisasjonen er underlagt omgivelser med kryssende forventninger. Underenheter opererer i tråd med gitte logikker og får med det klare ansvarsområder. På den andre siden kan det være en risiko for organisatorisk fragmentering og gi enkelte koordineringsutfordringer. Separasjonen av logikker kan gi subkulturer der handlingen skjer på grunnlag av gruppens unike kollektive antagelser og verdier framfor fellesskapet (Alvesson, 2002). En studie av mikrofinansorganisasjoner i Bolivia berørte noen av disse problemstillingene når den drøftet hvordan virksomhetene skulle ivareta logikker både forankret i tradisjonell bankvirksomhet og logikker for utviklingsbistand (Battilana & Dorado, 2010). Organisasjonens hybride natur gjorde at det ble tatt i bruk svært ulike HR-virkemidler i de to delene av organisasjonen. Også i denne studien fant man eksempler på at logikkene i enkelte sammenhenger framstod som atskilte. Likevel mente forfatterne at hybride organisasjoner som i for stor grad separerte logikkene, lett kunne få undergrupperinger som bidro til interne spenninger.

### 2.6.3 Balansering som handtering

Balansering innebærer at logikkene brynes mot hverandre og at de kommer til uttrykk som hybride versjoner. Selv om logikkene på feltnivå framstår med motsetninger, kan organisasjoner kombinere kryssende forventninger uten at det fører til interne konflikter (Besharov & Smith, 2014). Pache og Santos (2013b) undersøkte virksomheter med profil mot sosialt entreprenørskap. De trakk fram den vanskelige balansen mellom å skulle ivareta både kommersielle logikker og de mer sosiale verdiene. Til tross for at logikkene i sin rendyrkede form var lite kompatible, var det likevel mulig å kombinere elementer fra begge logikker gjennom det forfatterne forklarte som «selektive koblinger». Det handlet blant annet om å fokusere på felles målsettinger som kunne forene kryssende tilnærminger og bruke ulike virkemidler for å dempe konflikter.

Studier som peker mot balansering demonstrerer hvordan aktører med ulike logikkpreferanser kan inngå i forpliktende samarbeid (Ramus et al., 2017; Reay & Hinings, 2009). Når Smets et al. (2015) forklarer balansering, viser de til betydningen av å forstå den lokale kulturen. Basert på kunnskap om konteksten vil det i stor grad handle om et situasjonsavhengig skjønn for hvordan ulike logikker best kan balanseres. McPherson og Sauder (2013) undersøkte hvordan aktører innen en domstol fortolket ulike institusjonelle logikker. Profesjonsgrupper la prestisjen til side og inngikk i relasjoner hvor de mikset og trakk veksler på ulike logikker for å løse praktiske utfordringer. Studier inspirert av den skandinaviske oversettelsestradisjonen (Czarniawska & Joerges, 1996) har betonet det samme (Lindberg, 2014; Waldorff, 2013). Røvik (2001:185) understreker betydningen av det han kaller «innenforkunnskap» og knytter denne kunnskapen til forståelse av formelle og uformelle sider ved organisasjonen. Man kan tenke seg at denne

«innenforkunnskapen» er viktig i en balansering av logikker som også må ta hensyn til organisasjonens historie og virkemåte. I prosesser der logikker fra feltet bearbeides for å passe inn i enkeltvirksomheter, kan de feltrelaterte referansepunktene bli tonet ned til fordel for stadig flere lokale markører og problemstillinger. Røvik (2007:303) beskriver dette som en del av kontekstualiseringsprosessen og mener det kan skje tidsmarkeringer der en institusjonell standard skrives inn lokalt for å bli innholdsmessig relevant. Kontekstspesifikke markører kan bli sterkere, og standardens globale eller feltrelaterte historie kan bli redusert og i noen tilfeller falle bort. I slike prosesser kan det også være visse omforminger av feltstandarder gjennom tilpasninger av språk og symboler som passer inn i konteksten (Lindberg, 2014; Pallas et al., 2016).

## **2.7 Operasjonaliseringer og forskningsspørsmål**

De teoretiske diskusjonene i dette kapitlet har vært sentrert omkring organisasjoners etablering og historiske utvikling, organisatoriske felt og institusjonelle logikker på makro-, felt- og organisasjonsnivå. Videre i dette kapitlet vil jeg operasjonalisere perspektivene og stille noen forskningsspørsmål som grunnlag for den empiriske analysen.

### **2.7.1 Historisk endring**

Under denne overskriften har jeg diskutert avtrykkene som formes i etableringsårene, og hvordan bruddperioder gjennom historien kan forstås. Jeg har også diskutert hvordan felt og organisasjoner kan tenkes å gjenkalle historiske elementer og utvikle hukommelse om fortidens hendelser. Dette danner utgangspunkt for følgende spørsmål:

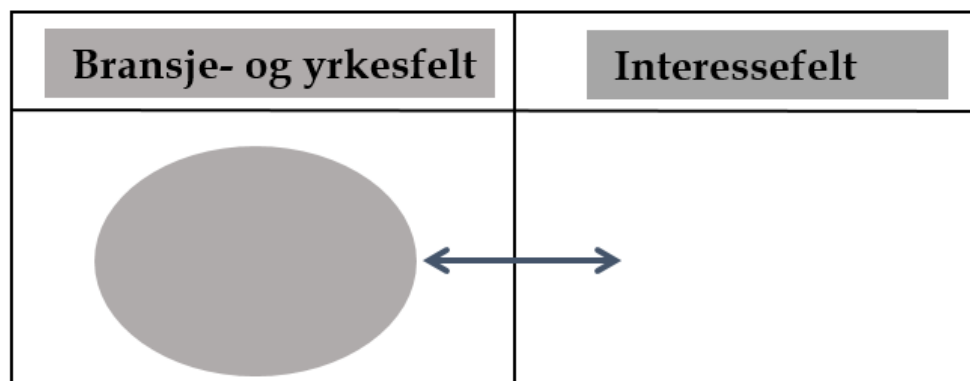
Tabell 2-1: Spørsmål – historisk endringsteori

<p><b>Spørsmål:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hva er de særegne avtrykkene og «fødselsmerkene» til personalavdelingen, slik de formes i etableringsårene?</li><li>• Hva former avtrykkene – omgivelser, aktører?</li><li>• Hvordan «videreføres» avtrykkene fra etableringsårene til etterfølgende epoker?</li><li>• Er det gjentakende problemstillinger gjennom historien?</li><li>• Representerer bruddperioder transformasjoner, «laglegging» eller reorienteringer?</li><li>• Kan en logikk som har blitt satt i dvale reaktiveres?</li><li>• Presenteres ideer som nye, selv om det innholdsmessig representerer etablert praksis?</li><li>• Hvilke historier fortelles om fortiden?</li><li>• Utgjør historien en ressurs?</li></ul>
---

## 2.7.2 Yrkesfeltet og de institusjonelle logikkene

Når den første problemstillingen knyttes til *yrkesfeltet*, tar analysene utgangspunkt i personal- og HR som avdeling og yrkesfunksjon (Zietsma et al., 2017:395-397). Sirkelen i tabellen angir hvilken hovedkategori av organisatoriske felt som har oppmerksomhet.

Tabell 2-2: Organisatoriske felt og studiens hovedfokus



Selv om det er yrkesfeltet som er grunnlaget for studien, vil jeg samtidig ha blikk for at et interessefelt for personal- og HR-relaterte temaer kan oppstå. Det vil i så fall kunne skape enkelte konkurranseforhold og ha betydning for yrkesfeltets grenser.

Jeg har i teorien belyst fire komponenter for å forstå organisatoriske felt:

- Aktører og arenaer
- Allianser og grupperinger
- Feltets grenser
- Feltets institusjonelle logikker

Tabellen angir noen spørsmål til hver av komponentene:

*Tabell 2-3: Spørsmål – organisatoriske felt og institusjonelle logikker*

<b>Dimensjoner</b>	<b>Sentrale spørsmål i analysen</b>
Aktører og arenaer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke aktører initierer endring og dominerer feltet?</li> <li>• Er aktørene nasjonalt eller globalt forankret?</li> <li>• Hvordan forstår interesseorganisasjonene feltets problemstillinger?</li> <li>• Hvilke målsettinger og ambisjoner har interesseorganisasjonene for feltets utvikling?</li> <li>• Hvilke aktører samarbeider interesseorganisasjonene med?</li> <li>• Hvordan orienterer interesseorganisasjonene seg mot internasjonale personal- og HR-ideer?</li> <li>• Hva kjennetegner arenaene der personal- og HR-folk møtes?</li> <li>• Hva er innholdet på arenaene?</li> <li>• Hvilke aktører får sentrale posisjoner på arenaer og møteplasser?</li> </ul>

Allianser og grupperinger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er feltet samlet, eller består det av ulike grupperinger?</li> <li>• Hva er grunnlaget for allianser og grupperinger?</li> <li>• Hvem får betydningsfulle posisjoner og hvorfor?</li> </ul>
Feltets grenser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva anses som legitime aktiviteter og oppgaver «tilhørende» personal- og HR-feltet?</li> <li>• Skjer det endringer som har betydning for om oppgaver tilkommer eller forsvinner ut?</li> <li>• Er det andre felt med oppgaver som overlapper og ligger nært opp til det personal- og HR-rettede yrkesfeltet?</li> <li>• Møter yrkesfeltet konkurranse?</li> </ul>
Støtte- og strategilogikker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er personalsjefen representert i besluttede fora?</li> <li>• Hva anses som passende atferd for å få legitimitet?</li> <li>• Hvilke forventninger er knyttet til personalyrket?</li> <li>• Hvilke arbeidsoppgaver dominerer?</li> <li>• Hvilke utdanningstilbud eksisterer?</li> <li>• Hvilken kompetanse gir legitimitet?</li> <li>• Er det harmoni eller konkurranse mellom logikkene?</li> <li>• Hvordan er styrkeforholdet mellom de to logikkene?</li> <li>• Skifter styrkeforholdet gjennom historien?</li> <li>• Har logikkene ulike status?</li> <li>• Hvilke aktører representerer de ulike logikkene?</li> <li>• Hvordan er logikkene forankret til den organisatoriske strukturen?</li> </ul>

I teoriframstillingen diskuterte jeg hvordan det kan oppstå noen overordnede masterideer i omgivelsene som felt og organisasjoner reflekterer. Det reiser følgende spørsmål:

- Hvordan reflekterer personal- og HR-feltets logikker overordnede masterideer?
- Kan det tenkes at dominerende masterideer har betydning for legitimeringen av enkelte personal- og HR-aktiviteter?
- Påvirker masterideer hva som naturlig anses å være en del av personal- og HR-feltets oppgaver?

### 2.7.3 Personal- og HR-feltets institusjonelle logikker i vegvesenet

Med begrepet organisatorisk filter, bestående av aktører, organisatorisk kontekst og identitet, har jeg diskutert hvordan dette er faktorer som «siler» og virker inn på fortolkningen og handteringen av personal- og HR-feltets logikker. Det danner utgangspunkt for tre ulike handteringsmåter basert på typologiene separasjon, balansering og manglende respons. Tabellen oppsummerer noen spørsmål:

Tabell 2-4: Spørsmål for analysen av vegvesenet

Dimensjoner	Spørsmål
Aktører	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan er feltets logikker representert blant organisasjonens aktører?</li><li>• Hvilke preferanser har personalsjefer i ulike epoker for feltnivåets logikker?</li><li>• Hvilke profesjonsgrupper har posisjoner i virksomheten – og hvordan orienterer de seg mot personal- og HR-feltet?</li><li>• Hvilke bånd er det mellom virksomhetens personalmedarbeidere og aktører som dominerer på feltnivået?</li><li>• Hvilken posisjon har vegvesenet innen det organisatoriske feltet?</li></ul>
Kontekst	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke eksterne og interne betingelser påvirker virksomheten?</li><li>• Hva kjennetegner organisasjonskulturen?</li><li>• Er kulturen enhetlig eller består den av delkulturer?</li><li>• Hvilken betydning har de kulturelle særtrekkene for fortolkningen av personal- og HR-feltets logikker?</li></ul>
Identitet	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvem sammenligner vegvesenet seg med, og hvem markeres det avstand fra?</li><li>• Søker virksomheten felleskap med visse grupperinger innen det organisatoriske feltet?</li><li>• Forsøker virksomheten eller enkeltaktører å beskytte sin identitet ved skiftende forventninger i omgivelsene?</li><li>• Signaliserer identitetsmarkører endringer?</li></ul>



<p>Manglende respons som handtering</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er en manglende respons bevisst eller ubevisst?</li> <li>• Har manglende respons sammenheng med virksomhetens betingelser og kulturelle særtrekk?</li> <li>• Kan manglende respons ha sammenheng med et vanlig responsmønster i deler av det organisatoriske feltet?</li> <li>• Er en manglende respons kjennetegnende for hele organisasjonen, eller er den sterkere representert i bestemte enheter?</li> </ul>
<p>Separasjon som handtering</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har logikkene forankring til ulike organisatoriske enheter?</li> <li>• Er enhetene likestilte?</li> <li>• Er det noen form for kontakt mellom enhetene, eller er det en «innkapsling»?</li> <li>• Hvordan identifiserer personal- og HR-ansatte seg med enhetene de tilhører?</li> <li>• Har separasjonen sammenheng med organisasjonens kulturelle trekk?</li> </ul>
<p>Balansering som handtering</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan samarbeider enheter som representerer de to logikkene?</li> <li>• Bygger balanseringen av logikker på et likeverdig samarbeid?</li> <li>• Hvem tar initiativ til samarbeid?</li> <li>• Følger samarbeidet et visst mønster eller er det situasjonsavhengig?</li> </ul>

### **3 Forskningsmetode**

I dette kapitlet redegjør jeg for forskningsmetodiske valg og tilnærminger. Jeg gir en oversikt over det empiriske grunnlaget og reflekterer over datainnhenting, analysene og forskningsetiske problemstillinger.

Avslutningsvis legger jeg noen kvalitetskriterier til grunn for å diskutere styrker og svakheter ved studien.

#### **3.1 Innledning**

Historisk organisasjonsforskning fikk sitt gjennombrudd på 90-tallet og må regnes som et nokså ungt forskningsfelt (Kieser, 1994; Zald, 1990). Både organisasjonsteorien og samfunnsvitenskapelig metode reflekterer i liten grad over historiske metodedimensjoner. Organisasjonsforskere har av den grunn latt seg inspirere av historisk forskning fra andre fagfelt. Det synes likevel å være bred enighet om at historisk organisasjonsforskning i langt større grad må være teoriforankret sammenlignet med de faghistoriske tradisjonene (Decker, 2016; Maclean, Harvey & Clegg, 2016; Rowlinson et al., 2014b).

Det er vanlig at historiske studier deler tidshorisonten inn i faser (Barley & Kunda, 1992; Erçek & Günçavdı, 2016; Goodrick & Reay, 2011). Rowlinson (2004:307) kaller dette for «periodiseringer». Med avgrensede tidsinndelinger får man et grunnlag for å analysere særtrekk ved bestemte epoker og hvordan det brytes eller forsterkes med hendelser i andre faser. Det gir også et grunnlag for å fortolke mønstre rundt stabilitet og endring som sentrale dimensjoner i institusjonelle analyser (Schneiberg & Clemens, 2006; Suddaby & Greenwood, 2009). Basert på det empiriske materialet har jeg delt tidshorisonten inn i fire epoker og gitt dem følgende betegnelser:

- Pionerperioden: 1945 til 1963
- Vekst og demokratisering: 1964 til 1979
- Strategi- og forretningsorientering: 1980 til 1999
- HR-transformasjon: 2000 til 2020

For en redegjørelse av inndelingene viser jeg til empirikapitlene fire til sju.

## **3.2 Studien av det organisatoriske yrkesfeltet**

I analysen av det organisatoriske yrkesfeltet har jeg bygd på følgende kilder:

1. Kildemateriell fra NIPA, SPO og HR Norge
2. Tidsskrifter og arkivmateriale
3. Bøker, rapporter og utredninger
4. Intervjuer

### **3.2.1 Kildemateriell fra NIPA, SPO og HR Norge**

Ved studier av organisatoriske felt er interesseorganisasjoner en betydningsfull aktør (Rowlinson et al., 2014b:265; Zilber, 2016). I nyinstitusjonell teori er dette en aktør som koordinerer og styrer organisatoriske felt (Hinings et al., 2017:168; Scott, 2014:231). De utgjør et autoritativt sentrum som organiserer formaliserte arenaer og har kraft til å sette dagsorden og binde feltet sammen (Farndale & Brewster, 2005).

Personal- og HR-feltets interesseorganisasjoner kjenner vi gjennom historien som Norsk institutt for personaladministrasjon (NIPA – etablert i 1967), Studieselskapet for personalopplæring (SPO – etablert i 1958) og dagens HR Norge (fusjon mellom NIPA og SPO i 2002). Jeg har lagt vekt på utredninger, medlemsundersøkelser, nyhetsstoff og det faglige innholdet på arenaer og

møteplasser.<sup>4</sup> Siden interesseorganisasjoner har innvirkning på formingen av narrativer og den kollektive hukommelsen, har jeg også vært oppmerksom på fortolkningene de har hatt av historien (Coraiola et al., 2017).

### 3.2.2 Tidsskrifter og arkivmateriale

I rekonstruksjonen av personal- og HR-feltets første tiår har tidsskriftsartikler og arkivmateriale vært sentrale primærkilder (Vaara & Lamberg, 2016).

Tidsskriftsanalysene har i hovedsak foregått på Nasjonalbiblioteket i Oslo og har omfattet følgende utgivelser:

Tabell 3-1: Oversikt over tidsskrifter

Tidsskriftets navn	Tidsperiode	Kommentarer
NIPA Bulletin	1967- 1996	Tidsskrift utgitt av NIPA. Fra 80-tallet fikk tidsskriftet en tyngre faglig profil. Enkelte serier og årganger mangler i Nasjonalbibliotekets arkiv.
Personal	1997-2001	Videreføring av «NIPA Bulletin». NIPA hadde her kun noen siders medlemsinformasjon.
Personal og ledelse	2002-2019	Distribuert til medlemmer av HR Norge. Utgitt av Ask Media. Enkelte utgaver inneholder 'HR-nytt', redigert av HR Norge.
SPO-kontakten	1967-1978	Medlemsblad for SPO. De første årgangene i tidsskriftets historie (fra rundt 1961-1967) mangler hos Nasjonalbiblioteket.
Personalopplæring	1979-1987	Videreføring av SPO-kontakten. Ukomplette årganger.
SPOrenstrax	1988-2001	Videreføring av Personalopplæring. Ukomplette årganger hos Nasjonalbiblioteket. HR Norges arkiv med spredte utgaver.

---

<sup>4</sup> På 2000-tallet ble en stor del av publiseringene fra HR Norge tilgjengelig på organisasjonens hjemmeside. Det ukentlige elektroniske nyhetsbrevet hadde i 2020 rundt 11 000 abonnenter.

Norges industri	1945-1998	Tidsskrift fra Norges Industriforbund (Arbeidsgiverforening og bransjeorganisasjon).
Rasjonaliseringsnytt	1949-1967	Utgitt av konsulentvirksomheten Industriforbundets Rationaliseringskontor a/s (IRAS). Ukomplette utgaver.
Bedriftsøkonomen	1939-1984	Tidsskrift for siviløkonomenes forening. Hadde på 50-tallet egen spalte med «nytt om personaladministrasjon», ført i pennen av Jacob Eldøen. Tidsskriftet ble videreført som Norsk Harvard og seinere Magma.
Bedriftsøkonomisk informasjon	1962-1974	Informasjonsorgan fra Norsk bedriftsøkonomisk samfunn og Bedriftsøkonomisk institutt (BI). NIPAs første instituttleder Nils Schjander var tilknyttet tidsskriftet. Ble videreført som Økonomisk Rapport.

Det er også vist til enkeltartikler i supplerende tidsskrifter, som oftest etter henvisninger fra andre kilder. Materialet fra Riksarkivet har omfattet dokumentasjon fra Norsk Produktivitetsinstitutt (NPI) og den såkalte «Kontaktordningen på personalområdet» (Mappe NPI-591).

### 3.2.3 Bøker, rapporter og utredninger

Biblioteksystemet ORIA har katalogisert personal- og HR-relaterte publikasjoner. Deler av litteraturen fra etterkrigsårene og fram mot 90-tallet er digitalisert og lett tilgjengelig. Litteraturen kan være organisert etter stikkord som personaladministrasjon, personalforvaltning, personalledelse, HR, personalpolitikk, personalfunksjonen og personalutvikling. I starten av prosessen gjorde jeg et bredt søk og fant raskt ut at det var nødvendig med begrensninger. Siden problemstillingene er fokusert mot personal- og HR som funksjon og avdeling, har jeg selektert kilder i tråd med dette fokuset. Bøker, rapporter og utredninger er klassifisert etter følgende inndelinger:

Tabell 3-2: Klassifisering av bøker, rapporter og utredninger

<b>Kategori</b>	<b>Beskrivelser og eksempler på kilder</b>
<b>Undersøkelser om personalfeltet:</b>	Siden Rolf Jangård (1958, 1959) gjennomførte den første studien av yrkesfeltet, har jeg orientert meg mot lignende undersøkelser (Bryde, 1980c; Olsen & Rolfsjord, 1974). Fra 1990 ble Norge en del av «Cranet-undersøkelsene», som sammenlignet personalfunksjoner i Europa (Lange, 1991a; Olsen, Gooderham & Døving, 2017). Medlemsundersøkelsene til HR Norge er også lagt til grunn som kilder.
<b>Bokutgivelser:</b>	Knut Jorem (1951a) forfattet den første norske læreboken i personaladministrasjon. Jeg har gått gjennom etterfølgende bokutgivelser innen personaladministrasjon, personalforvaltning, personalledelse og HR fram til 2017 (Egerdal, 2017).
<b>Personal- og HR-temaer</b>	Kategorien omfatter enkeltstående personal- og HR-temaer som eksempelvis belønning (Thorkildsen, 1976), rekruttering (Reffhaug & Syversen, 1977), ytringsfrihet (Amelie & Dahle, 2016), medarbeidersamtaler (Jorem, 1977b) og personaløkonomi (Johanson, Gunnesdal, Jakhelln & Johrén, 1992).
<b>Utviklingstrekk i samfunns- og arbeidsliv</b>	Litteraturen forstår personal- og HR-feltet i relasjon til samfunns- og arbeidsliv, institusjoner og aktører (Amdam, 1999; Heiret, Korsnes, Venneslan & Bjørnson, 2003; Holt, 1962; Nylehn, 2008).
<b>NPI-prosjekter</b>	Norsk Produktivitetsinstitutt (NPI) ble etablert i 1953 og hadde stor innvirkning på personalfeltet. De støttet forsøksvirksomhet (se f.eks. NPI, 1967; NPI, 1973), finansierte undersøkelser (Jangård, 1959) og engasjerte seg i utdanningsspørsmål (Kile, 1961; NPI, 1977; Skard & Dalin, 1970; Werring, 1974).
<b>Offentlige utredninger</b>	I etterkrigsårene pekte skoftkomiteene på behovet for en modernisering av personaladministrasjonen (Arbeidsdirektoratet, 1947). Fra 50-tallet har flere stortingsmeldinger utredet områder som angår

	<p>personalfunksjonen (se f.eks. Stortingsmelding nr. 35, (1991-92); Stortingsmelding nr. 95, (1975-76); Stortingsmelding nr. 59, (1968-1969); Stortingsmelding nr. 83, (1954)). Personalfaglig utdanningsspørsmål har også vært offentlig utredet (Voksenopplæringsrådet, 1985). (Se også kategorien «NPI-prosjekter»).</p>
<b>Studentoppgaver</b>	<p>Avhandlinger på masternivå har undersøkt personalfunksjoner (Dille &amp; Kleiven, 2005; Engan, 1997; Helgesen, 1987; Larsen, 1997). Flere har omhandlet HR-transformasjon (Rege &amp; Hjorteland, 2015; Scheide, 2014; Talmo, 2017). Studentoppgaver fra utdanningen i personalforvaltning ved Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet, i årene 1961 til siste del av 70-tallet, er arkivert ved NHHs bibliotekmagasin. Oppgavene ble skrevet av personalmedarbeidere som kjente virksomheten fra innsiden (se f.eks. Esmark, 1968; Gundesø, 1977; Lien, 1963; Mellgren, 1962; Mikkelsen, 1962).</p>

Ved dokumentstudier legger Hodder (2012:184) føringer for hvordan analysene kan forankres mot teoretiske rammeverk. I min studie har komponentene jeg bruker til å forstå organisatoriske felt (Scott, 2014:225), dannet utgangspunkt for systematiseringen og presentasjonen av empirien:

- Aktører og arenaer
- Allianser og grupperinger
- Feltets grenser
- Strategi- og støtteorienterte institusjonelle logikker

Med tanke på de institusjonelle logikkene, har jeg støttet meg på andre studier som også framstiller logikker som idealtyper med karakteristiske trekk (Goodrick & Reay, 2011). Det har dannet utgangspunktet for hvordan empiriske observasjoner har blitt relatert til de to logikkene som en form for «matching» (Reay & Jones, 2016).

### 3.2.4 Intervjuer

Selv om det er viktig å vektlegge skriftlig dokumentasjon, er det ikke alle sider ved historien som er nedtegnet (Lipartito, 2014:296). For å supplere de skriftlige kildene har jeg gjennomført ti intervjuer med åtte informanter. Personene hadde førstehåndskunnskap om personal- og HR-feltets utvikling, og hadde på ulike tidspunkter vært tilknyttet feltets interesseorganisasjoner. Seks av informantene hadde i sitt yrkesaktive liv hatt stilling som personalsjef, personaldirektør eller organisasjonssjef. Flere hadde forfattet personalfaglige lærebøker og vært med i utredninger og offentlige utvalg (se vedlegg 1 for utfyllende informantpresentasjon).

Intervjuene fulgte temaoversikten i vedlegget (Brinkmann, 2018:579). Under de første intervjuene i 2014 var min historiske kunnskap om personalfeltet begrenset. På dette tidspunktet handlet det om å få overblikk over sentrale hendelser og skriftlige kilder jeg kunne undersøke på et selvstendig grunnlag. Etter hvert som kunnskapen om feltet økte, ble intervjuene viktige for å supplere temaer som var lite omtalt i skriftlige kilder (Kipping, Wadhvani & Bucheli, 2014). Jeg forsøkte også å få tilbakemeldinger på mine fortolkninger og hypoteser. Til flere av intervjuene hadde jeg med det enkelte har beskrevet som «stimuleringsmaterieell» (Halkier, 2016). Det kunne være publikasjoner informantene hadde vært med på og utklipp fra personaltidsskrifter for mange år tilbake. Materialet vakte ofte begeistring og trigget minnet. Flere av informantene hadde dessuten med skriftlige kilder som jeg ikke fant i arkiver og bibliotek. Under enkelte av intervjuene reflekterte jeg over om informantene forsøkte å posisjonere seg selv inn i historien på en fordelaktig måte (Lipartito, 2014:291). Ved slike fornemmelser ble skriftlige kilder sammenholdt med det jeg ble fortalt i intervjuene.



### **3.3 Case-studien av Statens vegvesen**

Undersøkelsen av personal- og HR-funksjonen i Statens vegvesen kan betraktes som en case-studie (Andersen, 2013; George & Bennett, 2005). Yin (2018:15) definerer casestudier som en empirisk metode som undersøker et samtidig fenomen i sin virkelige kontekst. Bukve (2016:122) mener imidlertid at skillet mellom samtidige og historiske fenomen blir kunstige, og han slår fast at case-studier også kan undersøke historiske prosesser over tid. Empirien bygger på følgende kilder:

- Dokumentstudier og intervjuer for årene 1945 til 2010
- Intervjuer og omstillingsdokumenter ved HR- omstillingen i årene 2010 til 2020

#### **3.3.1 Dokumentstudier og intervjuer for årene 1945 til 2010**

For å rekonstruere etatens personalhistorie fra 40-tallet, har jeg søkt i dokumentasjon fra Vegdirektoratets bibliotek og arkiv på Brynseng i Oslo (Decker, 2013; Rowlinson, 2004). Materialet varierte fra små notiser i tidsskrifter og møteprotokoller til store utredninger og rapporter. Jeg vil belyse noen hovedtrekk i kildene.

For å forstå etatens utvikling har jeg orientert meg i kilder som beskriver norsk veghistorie (se f.eks. Bjørnland, 1989; Knutsen & Boge, 2005; Nygaard, 2014b; Paus, 1962; Skari, 1995). Årbøkene til Norsk vegmuseum og skriftserien «Vegfolk forteller», har også gitt informasjon om etatshistorien og enkelte sider ved personalfunksjonens utvikling (Arnulf, 1990; Hole, 1990; Solhaug, 1997). Fra etterkrigsårene og fram mot 60-tallet, var organisasjons- og

funksjonsplanene en god informasjonskilde.<sup>5</sup> Referat fra vegsjefmøtene (1945-1970) har gitt innsyn i toppledelsens engasjement i saker som angikk organisasjons- og personalområdet. Jeg har også gått gjennom tidsskriftene Meddelelser fra veidirektøren (1945-1951), Norsk vegtidskrift (1952-1968) samt internavisen Veggen og Vi (1961-2015). I tillegg har jeg sett i sporadiske utgaver av internaviser fra de fylkesinndelte vegkontorene.

En annen del av kildene har gitt grunnlag for å vurdere personalfunksjonen i sammenheng med reformer og organisatoriske endringer (se eksempelvis NOU, 1993:23; Rasjonaliseringsdirektoratet, 1966; Statens vegvesen, 1969a, 1990c, 1996e, 2002a, c, 2011a, 2018b, 2019). Andre kilder har vært mer konkretiserte mot personal- og HR-funksjonens prosjekter, aktiviteter og organisering.

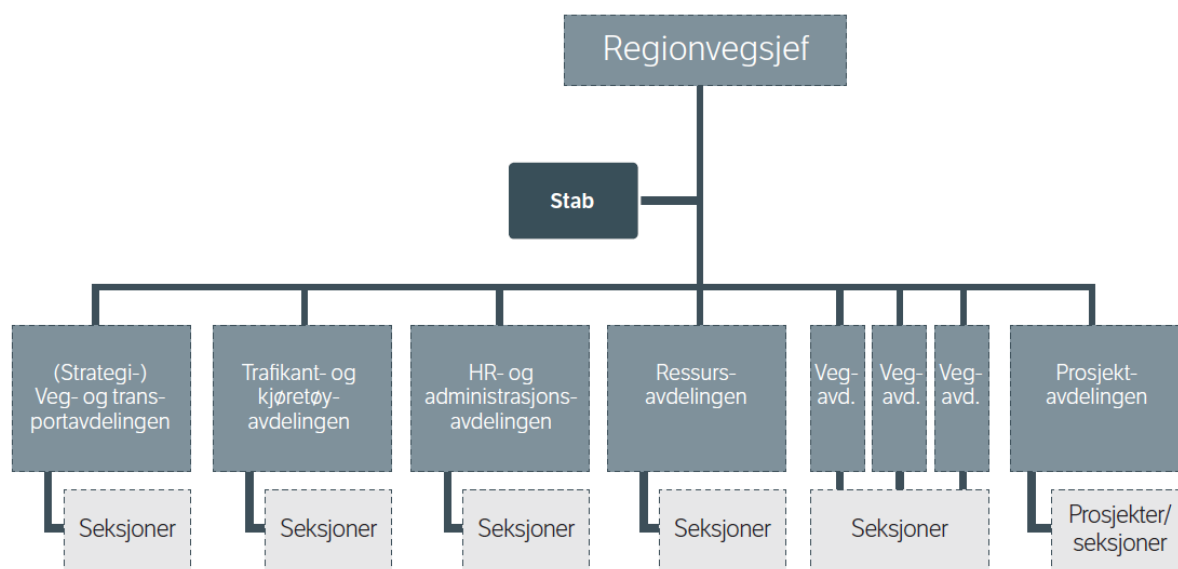
I tillegg til skriftlige kilder, er det gjennomført ti intervjuer med tidligere ansatte (se informantomtale i vedlegg 3). Informantene hadde på ulike tidspunkter hatt sentrale posisjoner i vegvesenets personalfunksjon tilbake til 70-årene. To av informantene var i flere år en del av etatens toppledelse. En styrke med intervjuene var at jeg kunne få innsikt i begrunnelser og vurderinger som lå bak beslutninger og føringer omtalt i skriftlige kilder (Kipping et al., 2014:319). Intervjuene avdekket også at deler av den skriftlige dokumentasjonen jeg fant i vegvesenets bibliotek og arkiv, ikke hadde fått samme betydning i praksis som dokumentasjonen isolert sett kunne gi inntrykk av (Decker, 2013).

---

<sup>5</sup> Dokumentasjonen har særlig bygd på kilder i mappen «Organisasjons- og funksjonsplaner 1947-1963». Kassett DA - Loo06 i Vegdirektoratets arkiv på Brynseng.

### 3.3.2 Intervjuer og omstillingsdokumenter for årene 2010 til 2020

Fra 2010 ble personal som begrep endret til HR og en ny HR-strategi ga retning for endringene. I denne prosessen gjennomførte jeg til sammen 49 intervjuer, hvorav 35 fra 2012 og 14 i 2014. Det ble valgt ut informanter både fra Vegdirektoratet og regionene i ytre etat. Regionene var i årene 2003 til 2020 organisert etter følgende modell:



Figur 3-1: Illustrasjon av organisasjonsstrukturen i regionene

I regionene intervjuet jeg et utvalg avdelingsledere (ledernivå II) og seksjonsledere (ledernivå III). Avdelingslederne innenfor de ulike funksjonsområdene hadde ansvaret for underliggende fagseksjoner. Hver fagseksjon hadde igjen en seksjonsleder med 10-15 medarbeidere. Avdelingslederne var en del av regionens øverste styringsorgan – Regionledermøtet (RLM).

HR- og administrasjonslederen (ledernivå II) hadde ansvaret for en stor avdeling. Foruten HR-seksjonen bestod enhetene av; jus, økonomi,

internservice og innkjøp. Seksjonsledere innen HR (ledernivå III) rapporterte til HR- og administrasjonslederen og hadde på intervjutidspunktet ansvaret for 12-25 HR-medarbeidere. Informantenes avdelingstilknytning var slik:

*Tabell 3-3: Informantenes avdelingstilhørighet*

<b>Avdelingstilhørighet</b>	<b>Antall</b>
HR- og administrasjonsavdelingen	9
Veg- og transportavdelingen	4
Ressursavdelingen	5
Prosjektavdelingen	4
Trafikant- og kjøretøyavdelingen	5

I Vegdirektoratet intervjuet jeg HR- og administrasjonslederen og seksjonsledere som sorterte under dette området. Ledere av HR-funksjonen i vegdirektoratets driftsenhet ble også intervjuet. I tillegg ble det gjennomført fire enkeltintervjuer med nivå III-ledere som tilhørte Trafikksikkerhet, - miljø og teknologiavdelingen, Veg- og transportavdelingen og Trafikant- og kjøretøyavdelingen. Datainnsamlingen dekket med andre ord et utvalg av hele organisasjonen som vist i tabellen:

Tabell 3-4: Samlet informantoversikt – enkeltintervjuer

	Vegdirektorat Oslo	HR i Vegdir	Region Nord	Region Midt	Region Øst	Region Sør	Region Vest
<b>HR-organisasjonen</b>							
HR- og adm.ledere	1		1	1	1	1	
Seksjonsleder HR (Nivå III)	6	2	2	1	2	2	2
<b>Linjeorganisasjonen</b>							
Avdelingsledere			1			1	
Seksjonsleder (Nivå III)	4		2	7	4	2	3
<b>Totalt 46 enkeltintervjuer</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

I tillegg til 46 enkeltintervjuer, har jeg gjennomført ett gruppeintervju med seksjonslederne i HR-funksjonen og to gruppeintervjuer fra regionledermøtene (RLM) i henholdsvis Region Midt og Region Nord.

Ved siden av intervjuene, har jeg bygd på en rekke omstillingsdokumenter (Statens vegvesen, 2011b, c, d, 2013c, 2018b, 2019). For prosjektet «Fremtidig HR i Statens Vegvesen», som ble aktualisert fra 2016 (Statens vegvesen, 2016), har jeg blant annet satt meg inn i konsulentrapporter og beslutningsgrunnlaget som dannet grunnlag for vedtakene i Etatsledermøtet (AFF, 2017; Statens vegvesen, 2017c, d, e, f, g).

### 3.3.3 Gjennomføring og bearbeiding av intervjuer

Etaten pekte ut noen hovedkontakter som var behjelpelig med intervjuavtaler. Det var avgjørende for at jeg kunne få tilgang til travle informanter (Harvey, 2010; Mikecz, 2012). De uformelle samtalene med kontaktpersonene, særlig i første del av studien, ga også tilgang til omstillingsdokumenter og hjelp til å forstå etatens strukturer og virkemåte.

Intervjuene fulgte intervjuguiden som framgår i vedlegg 4 (Kvale & Brinkmann, 2015). Avhengig av om det var ledere på nivå II eller III, ble intervjuguiden tilpasset. Jeg møtte stor grad av imøtekommenhet og interesse. Noen trodde jeg gjennomførte undersøkelsen på oppdrag fra Vegdirektoratet. Når det ble brakt klarhet i uavhengigheten, la jeg merke til at enkelte var mer åpne med sine betraktninger. Flere av informantene var taleføre personer som satt i sentrale lederroller og delte velvillig sine synspunkter (Bogner, Littig & Menz, 2009).

Selv om majoriteten av intervjuene ble gjennomført som personlige møter, har 16 intervjuer foregått over telefon (Novick, 2008). Det er først og fremst begrunnet med økonomiske og tidsbesparende forhold. Jeg informerte godt i forkant og presenterte spørsmålene jeg kom til å berøre (Burke & Miller, 2001). Lengden på telefonintervjuene ble gjennomsnittlig noe kortere. Alle intervjuene ble tatt opp digitalt og transkribert. Fordelen med å transkribere selv er at det blir en del av analyseprosessen. Intervjusituasjonen blir levendegjort og man blir kjent med materialet (Nilssen, 2012:47). Intervjuene ble kodet og analysert gjennom det kvalitative analyseprogrammet NVivo (Bazeley & Jackson, 2013; Richards, 2015). Kodekategoriene, det NVivo betegner som noder, ble i hovedsak etablert i tråd med temaene i intervjuguiden. Selv om det finnes innvendinger til datastøttet programvare i kvalitativ forskning (Midré, 2010; Nilssen, 2012:134), var det til god hjelp for å

klassifisere og sortere et stort materiale. Det å kunne søke på bestemte ord ga mange fordeler.

### **3.3.4 Forskningsetikk ved innsamling og bearbeiding av data**

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har utarbeidet forskningsetiske retningslinjer for å fremme god og ansvarlig forskning (NESH, 2016). Retningslinjene angir flere områder som forskeren må ta hensyn til både når det gjelder individer, grupper og institusjoner som omfattes av forskningsprosjektet.

Lyddopptak stiller krav til behandling av personopplysninger i tråd med Personvernombudet for forskning (NESH, 2016:8). Prosjektet ble meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. De ga sin godkjenning gjennom prosjektnr. 29710 og 37224 (se vedlegg 5). Redelighet i spørsmål som angår informert samtykke, konfidensialitet og tillit har jeg forsøkt å etterstrebe (Ryen, 2004). Informantene fikk informasjonsbrev om tema og formål med studien i forkant av intervjuene (Silverman, 2014:150). For at informantene ikke skulle utsettes for «utilbørlig press» om å delta (NESH, 2016:13), ble det informert om at de kunne trekke seg. En informant trakk seg fra studien kort tid etter intervjuet. De resterende underskrev samtykkeskjemaet og bekreftet sin deltagelse i studien (se vedlegg 7).

NESH (2016:23) mener det er legitimt at befolkningen får innsyn i hvordan samfunnsinstitusjonene fungerer. Det tilsier at forskere i størst mulig grad bør ha innsyn i offentlig forvaltning og organer. En anonymisering av Statens vegvesen ville vanskeliggjøre både framstillingen og analysen. Vegvesen mente også at det ikke var til hinder at organisasjonens navn framkom. Alle sitater er anonymisert og knyttet til ledernivå. Ved skarpe utsagn har jeg i enkelte tilfeller vernet om personens identitet, og introdusert informantens

betraktninger uten å bruke direktesitat eller knyttet det til informantkoder (Kvale & Brinkmann, 2015; NESH, 2016).

### **3.4 Metodologiske refleksjoner**

Validitet og reliabilitet blir av flere fortolket alternativt innen kvalitativ forskning (Creswell & Poth, 2018; Czarniawska, 2004:572; Silverman, 2014:75). I den forbindelse blir Lincoln og Guba (1985) ofte sitert. De bruker begrepene troverdighet, bekreftbarhet, overførbarhet og avhengighet som alternativer til validitet og reliabilitet. Basert på Lincoln og Guba (1985) og andre anerkjente metodebidrag, presenterer Cresswell og Poth (2018:253) noen kriterier som kvalitative forskere kan vurdere studien i lys av. Tre utvalgte områder danner utgangspunkt for noen refleksjoner:

- Feilkilder og skjevhet i utvalg
- Deltakerinvolvering
- Transparens i forskningsprosessen og teoretiske perspektiver

#### **3.4.1 Feilkilder og skjevhet i utvalg**

En relevant kritikk til studien kan være rekkefølgen i gjennomføringen av datainnsamlingen. Mitt primære utgangspunkt var å studere Statens vegvesen og HR-omstillingen de iverksatte fra 2010. Siden HR-transformasjon var et populært konsept som uttrykte en radikal endring, begynte jeg å stille spørsmål ved personaltradisjonen som man skulle transformere seg fra. Nysgjerrigheten på den historiske utviklingen til personalfunksjonen ble stadig utviklet. Jeg endte opp med en historisk studie både av det organisatoriske yrkesfeltet og Statens vegvesen. Ideelt sett hadde det vært bedre om den historiske empirien var samlet inn før jeg gjennomførte intervjuene rundt HR-omstillingen. Det må likevel sies at kvalitative studier nettopp kjennetegnes av en viss fleksibilitet. Det er ikke uvanlig at metodiske opplegg endres i løpet av undersøkelsesprosessen og tilpasses erfaringer



underveis (Thagaard, 2013:18). Dreiningen i fokuset har medført at empirien fra vegvesenet for perioden 2010 -2020, har blitt tonet ned siden den bare utgjør en fase på tidslinjen fra 1945. Ideelt sett kunne jeg også hatt flere intervjuer fra vegvesenet i årene 2017, da prosjektet «Fremtidig HR i Statens vegvesen» hadde oppmerksomhet. Jeg nøyde meg her med å studere omstillingsdokumentene. Etableringen av HR «shared service», var likevel noe organisasjonen hadde vært forberedt på lenge. På den måten fikk jeg belyst mange synspunkter rundt denne organisasjonsmodellen i intervjuene.

Det kan også reises innvendinger mot skjevheten i utvalget av informanter i vegvesenet. Blant lederne i linjeorganisasjonen er det overvekt av informanter med forankring til ingeniørområdet, og færre fra trafikant- og kjøretøyområdet. De historiske spenningene og ulikhetene mellom disse to virksomhetsområdene hadde jeg mindre kunnskap om da intervjuene ble planlagt og gjennomført.

Institusjonen jeg arbeidet ved i 2010, Høgskolen i Buskerud, var med på å gjennomføre et utdanningsprogram for HR-ansatte i Statens vegvesen i årene 2010-2014. Det dannet grunnlaget for at jeg fikk tillit og muligheten til å studere virksomheten. Jeg har dermed vært foreleser og veileder for fire av informantene som jeg intervjuet i 2012 og 2014. NESH (2013) har uttalt seg kritisk til involvering av studenter i enkelte forskningsprosjekter. For mitt tilfelle er det viktig å understreke at de fire informantene hadde gjennomført sine eksamener da intervjuene ble forespurt og gjennomført. Siden de kjente meg fra forelesningssituasjoner, kan det likevel tenkes at de følte seg forpliktet til å delta og tilpasset svarene i henhold til det de antok jeg var opptatt av.

### 3.4.2 Deltakerinvolvering

Å presentere funnene til forskningsdeltagerne øker troverdigheten av studien. Lincoln og Guba (1985:314) mener det er avgjørende for å etablere bekreftbarhet. Nilssen (2012) foreslår at informanter kan lese oppsummeringer av intervjuer, transkriberinger og observasjonsnotater. De kan uttale seg om faktafeil og kommentere eller utfordre forskerens tolkninger. I studien av det organisatoriske yrkesfeltet, har to av informantene lest skriftlig utkast. Begge korrigerer enkelte aktørbeskrivelser og kom med forslag til skriftlige kilder jeg hadde utelatt. I 2017 markerte HR Norge at det var 50 år siden stiftelsen av Norsk institutt for personaladministrasjon (NIPA). På jubileumsmarkeringen hadde jeg en presentasjon om framveksten av personalfeltet i Norge. Det var en god anledning til å møte tidligere personalsjefer og flere uformelle samtaler fulgte i etterkant.

Hvorvidt forskningsdeltagerne skal lese de transkriberte intervjuene er det uenighet om (Gibbs, 2007). Ved et par anledninger tok jeg kontakt med enkeltinformanter som hadde kommet med det jeg antok kunne være kontroversielle uttalelser. Jeg ville forsikre meg om at det var greit å gjengi sitatet under forutsetning av at det ble anonymisert. Ellers har jeg ikke sendt transkriberte intervjuer tilbake for kommentarer.

I mai 2014 utarbeidet jeg et kort notat, som oppsummerte funn fra intervjuene i 2012 og 2014. Høsten 2014 ble notatet diskutert med en arbeidsgruppe som var satt ned i forkant av prosjektet «Fremtidig HR i Statens vegvesen» (Statens vegvesen, 2016). I november 2014 holdt jeg en presentasjon på Gardermoen for etatens HR-ansatte og delte også her foreløpige funn. Utkast til en tekst om personalfunksjonens historiske utvikling i vegvesenet, ble kommentert av en informant med god kunnskap om etaten i 2017.

### **3.4.3 Transparens i forskningsprosessen og teoretiske perspektiver**

Fortolkninger har alltid subjektiv dimensjon som det er vanskelig å utelukke (Alvesson & Sköldberg, 2017:317). Blant annet har jeg over flere år hatt emneansvar og undervist i Human Resource Management på høgskole- og universitetsnivå. Det kan ubevisst ha dannet forforståelse for kontekstene jeg undersøker og hva jeg har styrt oppmerksomheten mot. Avhandlingens teoretiske perspektiver har likevel dannet premisser og linser for mine observasjoner (Rowlinson et al., 2014b:264). I den kvalitative analysetradisjonen bruker man i den forbindelse begrepet «abduksjon» (Järvinen & Mik-Meyer, 2017:11). Det er analyser som veksler mellom empiridrevne fortolkninger og begrepsutvikling forankret i teorien. Empirien influerer teorivalget samtidig som teorien bidrar til å fortolke og perspektivsette forskningsfunn. Ved å teoriforankre de empiriske observasjonene, i tillegg til å legge fram omfattende beskrivelser av kildematerialer og forskningsprosessen, har leseren et utgangspunkt for å kunne vurdere premissene og grunnlaget for mine fortolkninger (Gill, Gill & Roulet, 2018).

## **4 Pionerperioden 1945 til 1963**

Det første empirikapitlet tar for seg tidsperioden 1945 til 1963. Innledningsvis beskriver jeg bakgrunnen for at mange virksomheter opprettet personalfunksjoner i denne epoken. Deretter belyser jeg problemstillinger ved avgrensninger av personalfeltet og beskriver hvordan de strategi og støtteorienterte logikkene kom til uttrykk. Jeg peker på sentrale aktører, de personalfaglige arenaene som var svært begrenset og løfter fram problemstillinger som var typiske for pionerperioden. På samme måte som feltet, tar jeg for meg personalfunksjonen i Statens vegvesen. Kapitlet avsluttes med en oppsummerende drøfting.

### **4.1 Framveksten av personalfeltet**

I årene etter 2. verdenskrig var den tekniske rasjonaliseringen et dominerende virkemiddel for å øke effektiviseringen i industrien (Folkvard, 1956; Hellern, 1959; Hågå, 1946). Denne tilnærmingen hadde imidlertid noen begrensninger siden den i liten grad vektla den menneskelige dimensjonen. Skoft og høy «turnover» var også utfordringer som ga industrien store problemer på denne tiden (Arbeiderbladet, 1946; Dalen, 1946; Halvorsen, 1948; Waaler, 1951). Arbeidsdirektoratet (1947) hadde nedsatt en egen skoftkomite som var sterkt bekymret for utviklingen, og ulike virkemidler ble drøftet (Rasjonaliseringsnytt, 1949; Stortingsmelding nr. 83, (1954)):



Figur 4-1: Oppslag om skoft og «turnover» i norske aviser

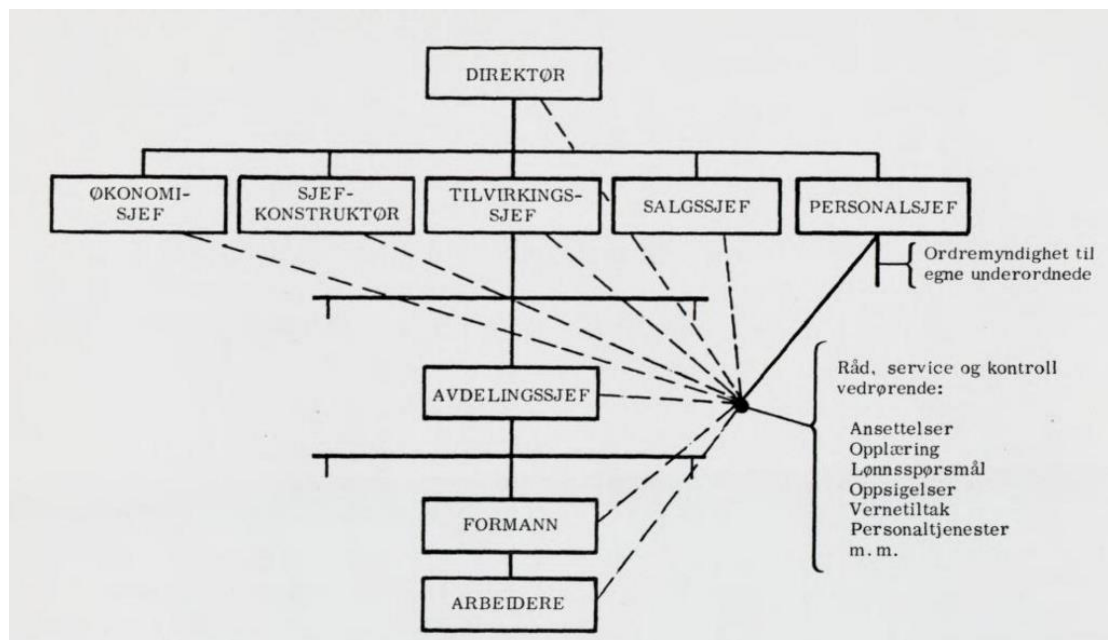
Det var en gryende og langsomt voksende forståelse for at personalspørsmål måtte få økt oppmerksomhet. Både fagtidsskriftet Norges Industri og siviløkonomenes tidsskrift Bedriftsøkonomen hadde flere oppslag som berørte personalrelaterte områder (se f.eks. Johannesen, 1946; Nordgreen, 1950; Ottesen, 1948; Waaler, 1948). Halvveis på 50-tallet var det rundt 60 bedrifter som hadde personalsjef i full stilling (Jangård, 1959). Andre kombinerte stillingen med annet innhold (Grimsø, 1960). Når det anslås at det før krigen kun var to bedrifter som hadde personalsjef i Norge, hadde yrkesgruppen en betydelig vekst (Jangård, 1958:71). De fleste var internt rekrutterte og hadde et langt ansettelsesforhold i bedriften før de avanserte til personalsjef (Jangård, 1959:15). For årene 1955 til 1959 fant Lind (2007:49) at en av de mest benyttende gruppeoppgavene på Administrativt Forskningsfond (AFF) sine topplederprogrammer, handlet om opprettelsen av personalfunksjoner. Også i årene 1960 til 1964 var det oppgaver som tok for seg personalarbeid som egen funksjon (Lundberg, 1970:125).

Personalfunksjonens etablering, organisering og arbeidsoppgaver var høyaktuelle temaer som opptok mange virksomheter og toppledere. Det var særlig tre argumenter som begrunnet opprettelsen av personalavdelinger. For det første var det nødvendig å styrke samarbeidsrelasjonen mellom ledelsen og ansatte. Personalstillinger kunne virke positivt på arbeidsgleden, øke gjennomsnittlig ansettelsestid, redusere risikoen for streiker, ulykker og uønsket fravær. Samlet sett var dette argumenter som talte for at det var lønnsomt å opprette egne personalstillinger (Bakke, 1957; Jorem, 1951a; Sagafos & Aasland, 2005:192).

For det andre var det behov for stillinger som kunne avlaste ledere og funksjonærer, slik at de kunne konsentrere sin innsats mot funksjonsområdet. Det ble imidlertid ansett som uheldig om personalavdelingen overtok arbeidsledernes ansvarsområde (Eldøen, 1953; Esmark, 1968; Lunde, 1956:77; NPI, 1957:22; Sejersted, 1958; Thorsrud, 1955:57). Selv om det ble fastholdt at personalforvaltning var et lederansvar, ble det i praksis vanskelig å skille. Siden mange ledere innen tekniske og merkantile stillinger betraktet personalarbeid som mindre sentralt enn det faglige, ble det delegert oppgaver til personalfunksjonen i stor utstrekning (Strøm-Rasmussen, 2017; Ulltveit, 2018).

Et tredje argument var å få en ensartet personalpraksis på områder som hadde vært utført spredt og tilfeldig (Jangård, 1958:72; 1959:9; Jorem, 1951a). Siden rekruttering av arbeidskraft var en stor utfordring i etterkrigsårene, ble en sentralisert personalfunksjon ansett som en fordel (Halvorsen, 1948). Desentralisert organisering av personalstillinger kunne i et stramt arbeidsmarked stille bedriften svakere i forhandlinger med de ansatte og føre til store forskjeller på lønnsområdet.

Personalavdelingen var plassert på linje med øvrige funksjonsområder (Holt, 1962:500; Rosenkilde, 1966; Smedsrud, 1964):



Figur 4-2: Personalavdelingens plass i organisasjonen

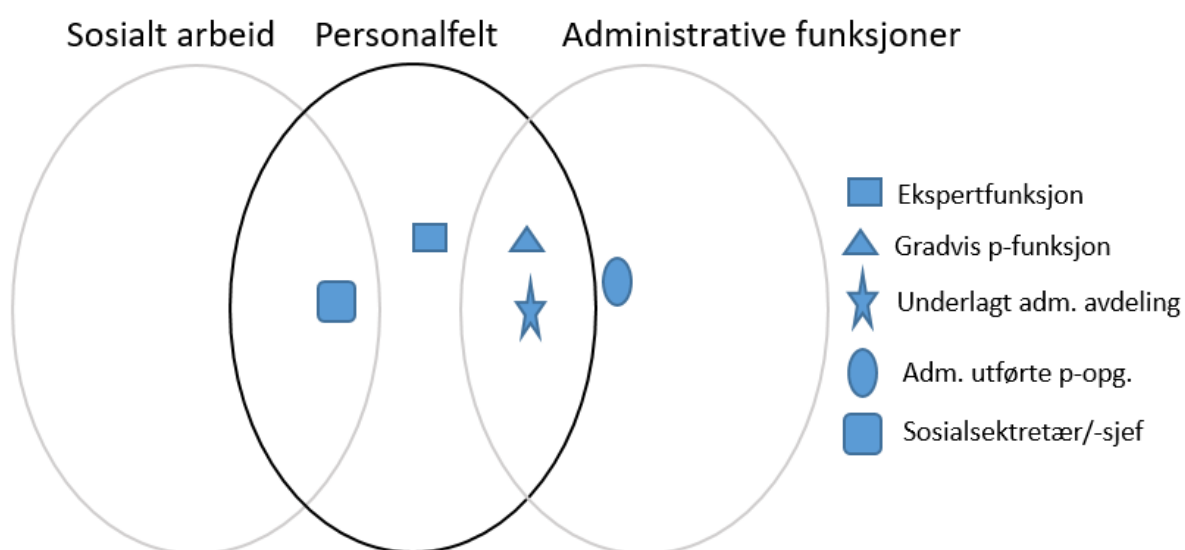
Personalsjefen sorterte direkte under bedriftens øverste ledelse og var sidestilt med andre avdelingsledere. Siden ansettelser, opplæring og lønsspørsmål berørte mange områder av organisasjonen, var det kontakt med mange organisatoriske nivåer og enheter.

Rolf Jangård (1959:34) sin undersøkelse framhevet at personalsjefens reelle plassering kunne avvike fra den offisielle organisasjonsstrukturen. I realiteten var mange plassert ett trinn lavere enn planene signaliserte. De hadde mindre kontakt med toppledelsen sammenlignet med ledere i andre avdelinger og var ikke alltid representert på arenaer der beslutninger ble fattet. Studien til Jangård (1958, 1959) er en sentral kilde som kaster lys over pionerperiodens personalfelt. Undersøkelsen ble gjennomført ved Institutt for arbeidspsykologi og personalforvaltning ved Norges handelshøyskole (NHH). Utvalget baserte seg på Statistisk sentralbyrå sin bedriftstelling fra 1953 og omfattet

virksomheter med mer enn 200 ansatte. Av 235 bedrifter som svarte på undersøkelsen, var det 57 virksomheter som hadde personalsjef i full stilling. I etterkant av spørreundersøkelsen ble 46 av personalsjefene intervjuet mellom to og tre timer (Jangård, 1959:5).

## 4.2 Avgrensninger av det organisatoriske yrkesfeltet

Personalfeltets grenser mot administrative funksjoner og sosialt arbeid reiste ulike problemstillinger:



Figur 4-3: Grensene mot sosialt arbeid og administrative funksjoner

Mange hadde lang erfaring med personalarbeid fra tidligere og hadde hatt stillingstitler som personalforvaltere, personalinspektører eller personalsekretærer. Andre hadde arbeidet med personalsaker, uten at noen spesiell tittel var tillagt stillingen (Jangård, 1958:71). Med opprettelsen av sentraliserte personalfunksjoner, fikk flere en gradvis overgang med utvidede oppgaver og ansvar. I noen virksomheter ble oppgaver som tidligere hadde sortert under administrasjonsområdet, og særlig økonomifunksjonen, overført til personalsjefens ansvarsområde (Fløtaker, 1963:17; Mellgren, 1962:20; Vevstad, 1955:3). Det var ikke uvanlig at personalfunksjonen kunne være en



av flere enheter, som sorterte under administrasjonsavdelingen eller økonomisjefens ansvarsområde (Lien, 1963; Olsen, 1965; Skaug, 1964). Kontorsjefer innen det administrative området kunne også arbeide med personalsaker (Grimsø, 1960; Nilsen, 1962; Wejset, 1964).

Grensene mot sosialt arbeid var et annet område med utfordringer. Siden første del av 1900-tallet hadde mange bedrifter hatt et omfattende velferdstilbud for ansatte og deres familier (Ibsen, 1998; Jakhelln, 1952; Mikkelsen, 1962; Schieldrop, 1961). Siden velferdstiltakene var økende helt fram til slutten av 60-tallet, videreførte personalavdelingen store deler av den sosiale tradisjonen (Ibsen, 1996:31). Det omfattet blant annet sosiale tilstøtelser, kantineordninger, administrasjon av bedriftsboliger, lån til ansatte og pensjonssaker. Mange personalsjefer ble involvert i de ansattes personlige problemer, selv om de helst hadde sett at en sosialkurator kunne ta seg av slike saker (Jangård, 1959:27). Det sosiale velferdsfokuset strevde personalfunksjonen med å bryte ut av og ble stadig hentet fram igjen som en kritikk (Lundberg, 1970:126; Schjander, 1974:22; Sæbøe, 1991:21).

Siden stabsfunksjonene var relativt beskjedne på denne tiden, var det et stort mangfold i arbeid (Jangård, 1959:19). Oppgaver knyttet til ansettelse, lønnsadministrasjon og sosiale tjenester var kjernefunksjoner. I tillegg hadde mange ansvar for bygningsforvaltning, bilhold, kontordrift og kantineordninger. Bedriftsaviser kunne også tilhøre personalfunksjonens ansvar, siden det ble betraktet som et personalpolitisk virkemiddel (Bedriftsøkonomen, 1949; Strand, 1962). Noen drev med Public Relations virksomhet (PR). Det var omfattet av kommunikasjon og kontakt med publikum i videste forstand. PR-arbeidet skulle skape «goodwill» og en positiv holdning til bedriften og dens produkter (Esmark, 1968:41). Med inspirasjon fra amerikansk personaladministrasjon, ble det omtalt som en del

av personalarbeidet (Thorsrud, 1955). PR var også et tema på dagsorden under personalsjefenes konferanse i 1956 (Eldøen, 1957a). Da Holt (1962:445) diskuterte organisasjonstilknytningen for PR-virksomheten, var han usikker på om det burde være koordinert av bedriftens salgsavdeling eller tilhøre personalsjefen. Han var også inne på tanken om at PR-funksjonen burde være plassert direkte under bedriftens øverste leder. Synspunktene synliggjør at grensediskusjoner rundt hvilke oppgaver som skulle ha sin tilknytning til personalfeltet, var aktualiserte problemstillinger allerede i denne fasen.

Mangfoldet i utførte arbeidsoppgaver tilsa at mange virksomheter etablerte ulike kontorer og seksjoner under personalsjefens ansvar. Det kunne være enheter for ansettelse, opplæring, lønsspørsmål, vernetiltak og sosiale tjenester (Holt, 1962:500; Lien, 1963; Mellgren, 1962; Mikkelsen, 1962; Norsk Hydro, 1959; Skaug, 1964; Smedsrud, 1964).

### **4.3 Støttelogikkens dominans**

Støttelogikken er en institusjonell logikk som forventer at personalavdelingen skal være en avlastningsfunksjon for den øvrige organisasjonen. Hensikten er å bistå linjeorganisasjonen med oppgaver innen administrasjon og forvaltning. Denne logikken framstår med stor tydelighet i feltets etableringsår og var ett av hovedargumentene som begrunnet opprettelsen av personalfunksjoner. Ved å avlaste lederne kunne de bedre konsentrere sin innsats mot det faglige og funksjonelle områder (Holt, 1962:499; Jangård, 1958). Knut Jorem, forfatter av landets første lærebok i personaladministrasjon, sa det slik:

Ved at det blir opprettet en personalavdeling, vil en altså oppnå at driftsingeniør, kontorsjef osv. blir fritatt for mange personaloppgaver som ofte krever uforholdsmessig mye tid, og skaper mange ergrelser, og de vil derved kunne arbeide mer effektivt med oppgaver som de har langt bedre forutsetninger for å løse (Jorem, 1951a:56).

Den store majoriteten av personalsjefene ga uttrykk for at det var kunnskap om lønnsbestemmelser, tariffier og overenskomster som utgjorde spesialistkunnskapen (Jangård, 1959:36). Registreringsarbeid og ajourhold av personalkartoteket var tidkrevende oppgaver. Det omfattet innhenting av primæropplysninger om den ansatte, utarbeidelse av statistikker, fraværsregistrering og endringer som kunne oppstå i arbeidsforholdet (Vevstad, 1955:15). Med beskjedne tekniske hjelpemidler la oppgavene beslag på store deler av kapasiteten.

Det var mange kritiske bemerkninger til at personalfunksjonen fikk rollen som klageavdeling. Kile (1961:141) omtalte det som en «trøster og tåretørker-avdeling for bedriftens ansatte». Forventningen var at personalstillingen skulle representere en ny kurs sammenlignet med velferdsarbeidet. Mange så derfor med bekymring på feilprioriteringen av oppgaver (Jorem, 1951b; Lunde, 1956; Thorsrud, 1955; Waaler, 1951). Det var naivt å tro at blomster utenfor fabrikkbygningen og musikk i lunsjpausen alene kunne bidra til trivsel og økt effektivitet (Jorem, 1951b:267).

#### **4.3.1 Den støtteorienterte nøytralitetslogikken**

Nøytralitetslogikken, slik den framstår som en del av støttelogikken, legger føringer for at personalfunksjonen skal forholde seg nokså nøytralt til partsinteressene. Siden det var nødvendig å styrke samarbeidsrelasjonene mellom ansatte og bedriftsledelsen, fikk denne logikken stor betydning for personalsjefens legitimitet (Jorem, 1951a; Sagafos & Aasland, 2005:192; Scheen, 1980). En utredning sa det slik:

En rekke av de personalsjefer som kom til sine stillinger i Norge etter krigen oppfattet seg ofte som en buffer mellom bedriftsledelse og ansatte for øvrig, uten egentlig identifisering til noen av sidene (NIPA, 1969:3).

Flere eksempler underbygger denne nøytralitetslogikken som en legitimerende faktor for personalfunksjonens plass i organisasjonen. I Oslo Sporveier ble det framsatt krav om å ansette personalsjef for å bedre samarbeidsforholdene. De ansatte mente at personalsjefen var en mekler som stod likt mellom partene (Jacobsen, 1984:94).



*Figur 4-4: Stilling som personalsjef i A/S Oslo Sporveier 1950*

På den ene siden kan det tenkes at nøytralitetslogikken fra arbeidsgivers side, var et virkemiddel for å svekke uønsket fagforeningsaktivitet, slik enkelte amerikanske erfaringer viste (Nash & Miner, 1973). Realiteten var likevel at ansatte i mange virksomheter hadde stor tillit til personalfunksjonen (Arbeiderbladet, 1951). Fra Jangårds (1959:19) undersøkelse, er det interessant å merke seg at det å ta imot og behandle klager fra de ansatte, var personalavdelingens tredje hyppigste oppgave. Var de ansatte misfornøyde med ledelsen eller ønsket å ta opp forhold ved arbeidssituasjonen, gikk de via personalfunksjonen. Direktøren for bergverksbedriften Titatina A/S, la stor vekt på personalsjefens nøytrale posisjon når han uttrykte følgende:

Personalsjefen skal være en helt nøytral person. Han skal ikke ensidig arbeide for arbeidsgiverens interesse, han må interessere seg for alle som tjener sitt brød ved bedriften. Har du et problem du ønsker å diskutere, men som du helst ikke vil ha kringkastet – gå til personalsjefen. Han har plikt til taushet når han blir anmodet om å holde tett (Mellgren, 1962:23).

For å lykkes i denne nøytralitetsposisjonen var det nødvendig med inngående kjennskap til virksomheten og ha sterk integritet. Denne kvalifikasjonen så ut til å være viktigere enn en bestemt formell utdanning. Med stor tillit klarte mange personalsjefer å dempe konflikter, bedre samarbeidsforholdene og gjennom det øke produktiviteten.

Personalpolitikken ble det bærende og integrerende virkemiddelet i den nøytralitetsorienterte logikken (Esmark, 1968:25; Lien, 1963; Lunde, 1956; Ulltveit, 1964). Det ga mandat til å utforme forventinger som både tok hensyn til arbeidsgivers styringsrett og ansattes forventinger (Bankfunksjonærers samfunn, 1949; Døscher, 1958; Holt, 1962:100; Lunde, 1956; NPI, 1957). På Freia var det satt opp instruks for personalsjefen med følgende målsetting: «Personalsjefens generelle oppgaver består i å fremme forslag til – og bidra til gjennomføring av en personalpolitikk som skaper størst mulig effektivitet og en best mulig trivsel blant personalet» (Eldøen, 1956:17). Eksamensoppgaver som ble gitt i personaladministrasjon ved BI på 50-tallet, vektla personalpolitikk som tema. Kandidatene skulle drøfte hvordan en virksomhet kunne initiere en «personalpolitikk som bringer firmaet på linje med de mest progressive bedrifter på dette området» (Bedriftsøkonomisk Institutt, 1971:7).

#### **4.4 Strategilogikk med begrenset gjennomslag i praksis**

Strategilogikken gir føringer om å ivareta organisasjonens langsiktige tilpasning og konkurransekraft. Det forventes at personalfunksjonen opptrer med selvstendighet og er tett koplet mot kjernevirksomheten og

ledelsesnivået. I pionerperioden var dette en logikk med begrenset gjennomslagskraft i praksis (Eldøen, 1953; Lunde, 1956:77; NPI, 1957; Thorsrud, 1955). Bedriftsøkonomen belyste gjennom flere artikler de uheldige sidene ved personalfunksjonens manglende strategiske forståelse (Eldøen, 1958a; Jorem, 1951b; Waaler, 1951). Kritiske røster mente personalavdelingen bedre måtte forstå bedriftenes økonomiske interesser og langsiktige planlegging (Bedriftsøkonomen, 1957). Personalsjefen skulle vurdere data og hendelser i relasjon til ledelsens og bedriftens mål. Det måtte stilles diagnoser og forutse hvilke problemer som kunne oppstå. Personalrettede tiltak var vel og bra, men bedriftens fortjenestemuligheter måtte også tas i betraktning under utformingen av velferdstiltakene (Eldøen, 1958c).

Jangård (1959:36) fant det bemerkelsesverdig at få personalsjefer anså seg som spesialister når det kom til ansettelse og forfremmelser. Ekspertkunnskapen innen opplæringsområdet var også begrenset, sammenlignet med kunnskapen om juridiske bestemmelser. Blant personalsjefer som handterte strategiske oppgaver bedre enn andre, kunne det se ut som personlige egenskaper avgjorde. Det var kun i noen få bedrifter at personalsjefen regelmessig deltok i det Jangård (1959:34) omtalte som «møter med resten av toppledelsen der hans 'sideordnede' kollegaer var faste deltakere». Ofte kunne det bli tatt avgjørelser med personalpolitiske konsekvenser uten at personalsjefen var til stede. Stillinger som teknisk leder, økonomidirektør, soussjef eller kontorsjef hadde mer inngående kontakt med toppledelsen.

Skulle strategilogikken få gjennomslag, var det bred enighet om at utdanningen måtte styrkes (NPI, 1957:22): <sup>6</sup>

Personalarbeidet har etter hvert blitt et eget fagområde. Men mange personalfolk har ikke hverken de faglige eller personlige forutsetningene for å yte bedriftens linjeorganisasjon hjelp og rettleiding i ledelses- og samarbeidsspørsmål. Så konsentrerer de seg vesentlig om å kontrollere arbeidsforhold og administrere trygder og velferdstiltak (Lunde, 1956:77-78).

Fra 1961 fikk kursvirksomheten ved NHH i gang det ettårige studiet i personalforvaltning. Studiet skulle gi grunnlag for å mestre personalyrkets ulike sider og hentet sitt lærestoffet fra sosiologi, psykologi og bedriftsøkonomi (Kile, 1961). Tilbudet var økonomisk støttet fra NHH, Norsk Arbeidsgiverforening og NPI (Amdam, 1999:159). Sentrale pådrivere var Oddleif Grimsø og Svein Kile. Utdanningstilbudet bestod fram til slutten av 70-tallet. Uteksaminerte kandidater hadde sin egen forening under navnet Administrativt forum.

---

<sup>6</sup> Både NHH, BI og NKS hadde utdanningstilbud innen personal- og organisasjonstemaer fra 40-tallet, men omfanget var begrenset og lite tilpasset ansatte i personalstillinger (Amdam, 1999:138; Nylehn, 2008:74; NKS, 1950).

## 4.5 Feltets aktører, arenaer og diskurser

En betydningsfull aktør i pionerperioden var Rolf Waaler som tidlig så verdien av planmessig personalarbeid. Allerede før krigen hadde han redegjort for sentrale temaer innen personalforvaltning (Waaler, 1935). Inspirert av Human Relations-bevegelsen kritiserte han den driftstekniske rasjonaliseringen og argumenterte for demokrati og myndiggjorte medarbeidere (Waaler, 1945, 1946, 1948, 1949). Personlig egnethet måtte kartlegges og var en forutsetning for å lykkes i arbeidet. Den nyansatte måtte få introduksjon og opplæring i bedriftens oppgaver og miljø (Waaler, 1951). Posisjonene som Waaler hadde mot styrende organer på nasjonalt nivå, hadde stor betydning for at personalspørsmål ble synliggjort (Amdam, 1999:195; Slagstad, 1998:272). NHH og Bergen ble et kraftsenter for personaladministrasjon fra 50-tallet (Hage, 1958; Jørstad, 2002; Nylehn, 2008). Det hadde sammenheng med Waalers professorat i arbeidspsykologi og personalforvaltning, og topplederutdanningen han fikk til gjennom AFF (Waaler, 1952).

En annen sentral aktør var Einar Thorsrud. På samme måte som Waaler var han kritisk til den dominerende rasjonaliseringstenkningen. Han mente den for ensidig la vekt på tekniske og økonomiske problemstillinger uten å ta hensyn til mennesket i bedriften (Thorsrud, 1951). Da Siviløkonomforeningen dro til USA, for å lære om personalforhold og produktivitet, deltok Thorsrud. I en rapport som oppsummerte inntrykkene ga han klare anbefalinger til norske virksomheter. Han så med bekymring på den sosiale velferdsprofilen som preget mange personalavdelingers arbeid, og sa det slik: «Mange personalavdelinger har gjort mer skade enn gagn når de er opprettet som en ren velferdsinstitusjon. Forhold mellom menneskene i en bedrift påvirkes sjelden ved at man sentraliserer gavmildheten» (Thorsrud,



1955:57). Med erfaring som personalkonsulent og personalsjef ved Freia hadde han førstehåndskunnskap om personalfeltet (Arbeiderbladet, 1951; Eldøen, 1957a).

Både Waaler og Thorsrud knyttet seg til personer og institusjoner med innflytelse på samfunnsnivå (Nygaard, 2013). Spesielt førte kontakten med Norsk Produktivitetsinstitutt (NPI) til positive ringvirkninger for personalfeltet.<sup>7</sup> NPI var med å finansiere undersøkelser og deltok aktivt på arenaer der personalfolk var samlet (Eldøen, 1957a). De stod bak publiseringer (NPI, 1957; Thorsrud, 1955) og ga økonomisk støtte til landets første personalutdanning (Kile, 1961). NPIs betydelige økonomiske ressurser ga muligheter til å realisere prosjekter som ellers hadde blitt vanskelig. NPI hadde på visse områder en alternativ tilnærming til det rådende effektivitetssynet som eksisterte på 50-tallet.

Som Pål Nygaard (2013:211) har understreket, hadde den tekniske rasjonaliseringen sin rot i Scientific Management-tradisjonen. NPIs tilnærming var tydeligere inspirert av amerikansk Human Relations. Det åpnet opp for en langt større forståelse for personalfaglige problemstillinger i produksjonssammenheng (Erlandsen, 1963). Som jeg vil komme tilbake til i etterfølgende tidsepoke, fikk NPI også en avgjørende rolle i koordineringen av personalfeltet.

---

<sup>7</sup> Etableringen av NPI i 1953 hadde sammenheng med Marshallhjelpen og et amerikansk påtrykk om produktivitetsfremmende tiltak i europeiske land (Kipping & Bjarnar, 1998; Djelic, 1998).

Personalsjefen og medarbeiderne arbeidet nokså isolert med sine problemstillinger. Det oppstod et stort behov for å kunne diskutere og utveksle erfaringer med kollegaer i et større fora. I 1951 ble Personalgruppe I etablert som det første faglige fellesskapet blant et knippe personalsjefer i store bedrifter rundt Oslo-området (Hansrud, 2008; Johnsen, 2010; Sæthre, 1966b).<sup>8</sup> Gruppen var opptatt av internasjonale personalimpulser og på 60-tallet ble de assosierte medlemmer i den Europeiske paraplyorganisasjonen European Association for People Management – EAPM (Norges Industri, 1964).

Personalgruppe I kom også til å sette standarden for de mange gruppene som ble etablert fortløpende etter samme mønster. I en publikasjon fra 1957, da tre personalgrupper var i drift, ble samarbeidet omtalt slik:

De såkalte Personalgrupper, bestående av personalsjefer, har startet et intimt samarbeid etter initiativ fra en del større bedrifter i Oslo-området, og de har hatt meget stor betydning, kanskje særlig når det gjelder lønns- og opplæringsproblemer og organisering av personalarbeidet (NPI, 1957:21).

Mens industribedriftenes personalfunksjoner ledet an i utviklingen, lå offentlig sektor lengre tilbake. En undersøkelse av personalforvaltningen i sentraladministrasjonen ble omtalt som svært nedslående (Norges Industri, 1958). Den led av vesentlige mangler, og oppgaver som naturlig skulle ligge

---

<sup>8</sup> Vi kan ikke med sikkerhet fastslå hvilke bedrifter som var med i Personalgruppe I allerede fra 1951. I 1965 var tolv bedrifter med i gruppen (Johnsen, 2010): A/S Freia, A/S Norske Esso, Aker Mek. Verksted, Storebrand, Standard Telefon & Kabelfabrikk A/S, A/S D-No-Fa Lilleborg Fabrikker, Askim Gummivarefabrikk, Elektrokemisk A/S, Strømmens Værksted A/S, Christiania Bank og Kredittkasse, Norsk Hydro, Norsk aluminium A/S.

under personalforvaltningen ble ikke dekket. Det var mangel på både organisasjon, delegering og personalspesialister. Siden det var liten organisasjonskunnskap representert blant ansatte i offentlige virksomheter, gjennomførte Rasjonaliseringsdirektoratet flere personal- og organisasjonsprosjekter i ulike deler av forvaltningen (Vatn, 1950).

#### **4.5.1 Et lite koordinert felt med få møteplasser**

Mens Sverige fikk personalforening i 1922 (Damm, 1993) og Danmark i 1913 (Villemoes, 1981:3), ble en norske interesseorganisasjonen først etablert i 1967. Det skapte utfordringer for koordineringen. De lokale personalgruppene var til stor nytte for mange, men det ble i liten grad erfaringsutveksling og kunnskapsdeling på tvers. De personalfaglige arenaene var begrenset. Industriforbundets Rationaliseringskontor a/s (IRAS)<sup>9</sup>, var initiativtageren til landets første personalkonferanse i 1949. Konferansen samlet femti personer fra større industribedrifter, offentlige etater og institusjoner (Bedriftsøkonomen, 1949; Ibsen, 1996:277; Norges Industri, 1949:218).

Personalsjefer og sosialsekretærer delte sine erfaringer fra bedriftene de var ansatt i. Rolf Waaler og fagressurser fra NHH bidro med faglige innlegg. Den danske personalforeningen var også invitert, og det var etter mønster fra Danmark at ideen om personalgrupper oppstod (Bedriftsøkonomen, 1949; Kliim-Nilelsen, 1949):

---

<sup>9</sup> IRAS hadde eksistert siden 1928 og framstod i perioden 1933 til 1940 som den enerådende aktøren med kommersiell drift innen produksjonsteknisk rasjonalisering gjennomført av ingeniører (Hellern, 1963).



*Figur 4-5: Personalkonferanse, Klækken hotell 1949*

Konferansen la vekt på de strategiske elementene i personalarbeidet. Fokuset måtte snus fra sosialt velferdsarbeid til virksomhetsmessige problemstillinger. Ibsen (1996:277) har lagt sterkt vekt på dette aspektet når hun omtaler den første personalkonferansen som et nasjonalt vendepunkt i synet på bedriftsvelferd.<sup>10</sup>

Da et utvalg av personalsjefene på nytt var samlet til konferanse i 1957, foreleste Thorsrud om opplæring og bedriftspolitik. Amerikanske produktivitetsideer var også på programmet (Eldøen, 1957a). Blant annet hadde George Kenning vært involvert i prosjekter i Norge som personalsjefene ble gjort kjent med (Eldøen, 1957a; NPI, 1959). Kenning hadde vært personalsjef ved General Motors Continental i Belgia, og hadde erfaring

---

<sup>10</sup> Ibsen (1996) bygger på konferansens originalreferat, som jeg ikke har klart å skaffe til veie. Referatet var i mange år arkivert hos Tiedemanns Tobaksfabrik på Etterstad i Oslo. Bedriften ble kjøpt av British American Tobacco 1. juli 2008. Virksomheten hadde på min forespørsel i 2018 ingen kjennskap til dokumentet.

med personalfaglige problemstillinger (NPI, 1959:10). Personalavdelingens innflytelse var noe Kenning isolert sett mente måtte begrenses siden det var arbeidslederen som skulle ha det komplette ansvaret. Han mente også at personalfunksjonen var en av de mest upopulære funksjoner siden de forvaltet arbeidsledernes dårlige samvittighet. Målet til personalavdelingen måtte være å skaffe, beholde og utvikle personalet til stadig større effektivitet (Eldøen, 1955).

## **4.6 Personalfunksjonen til Statens vegvesen i denne tidsepoken**

Den etterfølgende delen beskriver framveksten av personalfunksjonen i Statens vegvesen innen samme tidsepoke som feltet. Jeg belyser områder som var sentrale ved personalkontorets etablering og vurderer hvordan feltets institusjonelle logikker kom til uttrykk i vegvesenet på denne tiden.

### **4.6.1 Personalkontorets etablering**

Vegdirektoratet hadde personalkontor fra 1943. Opprettelsen av kontoret hadde sammenheng med at vegdirektørens stedfortreder hadde hatt ansvaret både for anlegg, vedlikehold og personalsaker. Da han gikk av for aldersgrensen, ble de tre ansvarsområdene organisert med separate kontorer (Backer, 1965; Statens vegvesen, 1943, 1990e). På slutten av 40-tallet ble personalkontoret underlagt administrasjonsavdelingen som ett av flere kontorer (Olsen, 1965; Paus, 1962:41).

I etterkrigsårene engasjerte fagforeningene seg sterkere i saker som angikk lønn og krav til boforhold på anlegg (Hole, 1990:38). I 1946 hadde LO-kongressen reist sak om bedring av de ansattes sikkerhet og arbeidsplassens sanitære og hygieniske forhold (Sæland, 1993:121). Nye krav og forventninger fra ansatte og fagforeninger gjorde sitt til at vegvesenet måtte ha en

gjennomtenkt tilnærming innen personalforvaltningen. I 1960 hadde personalkontoret ni ansatte (Solhaug, 1997:89):



*Figur 4-6: Ansatte ved personalkontoret i Vegdirektoratet 1960/1961*

#### **4.6.2 Støtteorientert arbeid dominerte**

Personalkontoret utførte et bredt spekter av oppgaver innen områder som personalforvaltning, administrasjonsstøtte, informasjonsvirksomhet, opplæring og velferd. De merkantile og kontortekniske oppgavene dominerte. Ytre etat ble orientert om nye instruksjer, brevark og skrivenormer (Baastad, 1960, 1961). Kontorets ansatte hadde avgrensede ansvarsområder innen skjemaekspedisjon, skrivehjelp, arkivordning, sentralbord, postbehandling, forværelse og informasjonstjenester (Evjenn, 1962). Med unntak av personalsjefen var den formelle utdannelsen lav. Siden stillingene ikke var besatt av ingeniører, ble det brukt stillingstitler som sekretær, assistent eller ekstrakontorist (Statens vegvesen, 1951).

Fra 1957 ble det en egen stilling for velferds- og driftsutvalgssaker (Backer, 1965). Vegdirektoratets bedriftsidrettslag var etablert i 1933, og feriehytter,

ekskursjoner, arrangementer og klubber var tilbud som personalkontoret administrerte (Solhaug, 1997; Statens vegvesen, 1973, 1983b, 1997).

Driftsutvalgene, som etter hvert skiftet betegnelse til samarbeidsutvalg, var et organ som gjennom samarbeid skulle virke for trivsel og arbeidsglede.

Organet skulle fremme verne- og helsetiltak og påse at bestemmelser i arbeidervernloven ble overholdt (Sæland, 1993:121-122).

Personalhåndboken var rettet mot det juridiske og ga innføring i bestemmelser som regulerte personalområdet (Skjetne, 1958). Temaene omhandlet:

- Tjenesteforhold
- Lønnsbestemmelser
- Skyss- og kostgodtgjørelse
- Kontor- og kontorholdsspørsmål
- Pensjonsbestemmelser
- Trygder
- Bestemmelser for spesielle grupper av funksjonærer

Arne Solhaug (1997:90), som var ansatt ved personalkontoret i denne perioden, mente den bærende ideen i personalforvaltningen lenge bestod av å opprettholde tradisjonelle fortolkninger av et rigid regelverk. Regelverket hadde i mange tilfeller bestått siden lenge før krigen og hadde som siktemål å begrense de ansattes rettigheter, for derved å spare staten for utgifter.

I etterkrigsårene begynte arbeidet med en mer systematisk opplæring av vegvesenets ansatte (Eggen, 1946; Meddelelser fra vegdirektøren, 1947a). Selv om etaten i flere år hadde hatt oppsynsmenn og andre stillingsgrupper på organiserte kurs, hadde opplæringen vært spredt og tilfeldig. Den hadde i all vesentlig grad foregått i arbeidssituasjonen gjennom en mester-svenn tilnærming (Meddelelser fra vegdirektøren, 1947b; Statens vegvesen, 1962:12). Arbeid som tilfalt personalkontoret, som følge av økt opplæringsaktivitet, var

ofte begrenset til administrering og praktiske spørsmål i avviklingen av kursene (Statens vegvesen, 1962:33).

#### **4.6.3 Begrenset strategisk orientering**

Oppgaver som gikk i retning av personal- og organisasjonsutvikling, var sjelden å spore i denne perioden. Interessen for organisatoriske problemstillinger var begrenset, sammenlignet med oppmerksomheten for produksjon og vegsaker (Bjørnland, 2003:34). Var det behov for organisasjonstilpasninger, ble det knyttet kontakt med eksterne konsulenter (Waarum & Baastad, 1960). Tatt i betraktning at 50-tallet var en periode med rekrutteringsutfordringer, var heller ikke dette et område som engasjerte personalkontoret. Her viste vegvesenets ingeniørforening langt sterkere interesse (Major, 1959).

Solhaug (1997) mener ansettelsen av vegvesenets første personalsjef, representerte endringer for personalkontoret. De brukte i flere år stillingstittelen kontorsjef, men tok i bruk personalsjef-betegnelsen fra 1962 (Evjenn, 1962; Norsk vegtidskrift, 1962; Veggen og vi, 1961). Personalsjefen hadde ingen selvstendig representasjon i etatens lederfora. Han var underlagt administrasjonssjefen, og personalkontoret var en av flere enheter i denne avdelingen.

I en periode der opplæringsspørsmål ble satt på dagsorden, var personalsjefen sentral i det første opplæringsutvalget. Det var en omfattende utredning som skulle bli retningsgivende for den framtidige etatsopplæringen (Haugli, 1963; Statens vegvesen, 1962). Etatsopplæring var et område som opptok store deler av offentlig sektor fra slutten av 50-tallet (Røvik, 1998b:208). Utdannings- og opplæringsvirksomheten ble i mange virksomheter organisert gjennom etatsinterne skoler. Vegvesenet vurderte også å etablere «vegskole» etter



mønster fra søsteretaten. Utvalget kom imidlertid til andre anbefalinger og mente at deler av opplæringen heller burde legges til allerede etablerte opplæringsinstitusjoner (Statens vegvesen, 1962:33). Kontakten med fagmiljøene ved institusjoner som Norges tekniske høgskole (NTH) og ingeniørskolene, kunne brukes til å få innflytelse på studieplanene. Anbefalingen skulle vise seg å bli et bærende prinsipp for etatsopplæringen gjennom flere tiår (Statens vegvesen, 1968b:21; 1974a:96; 1985a:11).

## **4.7 Oppsummerende drøftinger for tidsperioden**

Dette første empirikapitlet avsluttes med å analysere avtrykkene og fødselsmerkene til yrkesfeltet. Jeg peker på faktorer som kan forklare årsaken til enkelte variasjoner, og drøfter faktorer som har betydning når organisatoriske felt er under etablering. Jeg belyser også sider ved yrkesfeltets legitimering, før jeg avslutningsvis ser på etableringsfasen til personalkontoret i vegvesenet.

### **4.7.1 Strategi- og støttelogikker i pionerperioden**

Organisatoriske felt under etablering vil ofte vokse fram i nær tilknytning til bestående felt og kan ha forankring i etablerte institusjoner (Fligstein & McAdam, 2012:87; Purdy & Gray, 2009). Når DiMaggio (1991:287) drøftet framveksten av museumsfeltet, ble det diskutert om museer skulle være en form for bibliotek. Det kan med andre ord være forestillinger som ligger til grunn for det man ser for seg. Utfordringen til personalfeltet var å skape et brudd med det sosiale velferdsarbeidet som var godt etablert. Mange av personalavdelingens medarbeidere kom fra stillinger som tidligere hadde tatt hånd om støtteoppgaver innen administrasjons- og lønnsområdet. Dermed ble det vanskelig å bryte med rutiner som allerede var innarbeidet (jf. Scott, 2014:235).

Støtte- og strategilogikken hadde utvilsomt ulik status. Det førte til at personalstillingene ble stående i et vanskelig dilemma. På den ene siden signaliserte praten og vyene at det var klare strategiske forventninger. Personalspesialisten måtte ha «høy reell status i bedriftens ledelse» (NPI, 1957:22) og stå i spissen for å utforme personalpolitiske virkemidler (Lunde, 1957). I praksis viste undersøkelsen til Jangård (1959) at støtteoppgaver dominerte i større utstrekning enn det mange hadde sett for seg. Praten om strategilogikken ble et naturlig virkemiddel i denne fasen for å signalisere feltets ambisjoner. Skoledannende eksempler måtte synliggjøres og skape ringvirkninger slik at strategilogikken kunne få en sterkere posisjon. Men det manglet et koordinerende ledd som kunne samordne aktivitetene, spre informasjon og synliggjøre feltets posisjon mot samfunns- og myndighetsorganer (Hinings et al., 2017). Arenaene var også få og begrenset seg i hovedsak til de geografisk avgrensede personalgruppene. Fram til 1961 manglet det også et utdanningstilbud som spesielt var innrettet mot personalyrket. Det begrenset den profesjonsforankrede yrkesidentiteten og skapte store variasjoner i faglige tilnærminger.

#### **4.7.2 Avtrykk med både likheter og variasjoner**

Personalfeltet hadde homogene trekk både i organisering og med hensyn til oppgaver som dominerte. Den begrensede strategiske innflytelsen preget diskusjonene og var kanskje det området med størst bekymring.

Yrkesfeltet hadde grupperinger med store variasjoner. Sammenlignet med industribedriftene, var personalfunksjonen lite utviklet innen offentlig sektor. Jangård bemerket også de store variasjonene når han til Bedriftsøkonomen uttalte følgende: «Personalføreltning i norske bedrifter representerer et meget broget bilde – det er faktisk ikke mulig å finne fram til noe mønster» (Eldøen, 1957b:339).

Selv om majoriteten av personalfunksjonene strevde med det strategiske, fantes det unntak som brøt med hovedinntrykket. Observasjonene kan fortolkes i lys av imprint-studier som viser at til tross for likheter i omgivelsesforutsetninger, kan det være variasjoner innenfor populasjonen (Kriauciunas & Kale, 2006). Den aktørorienterte imprint-forskningen har vært opptatt av gründere og ledere som former organisasjoner i kraft av personlige verdier (Akroyd & Kober, 2019; Johnson, 2007). Ut fra samme resonnement kan det se ut til at toppledelsens engasjement innen personalspørsmål hadde betydning for personalsjefens strategiske innflytelse. To illustrasjoner kan underbygge dette poenget.

Flere av bedriftene som tidlig opprettet personalsjefstillinger, var også med i Norsk studiegruppe for administrative spørsmål. Gruppen var en sterk støttespiller for Rolf Waalers etablering av AFF (Hage, 1958:59; Jørstad, 2002:28). Når bedriftslederen glødet for personal- og organisasjonsspørsmål, så kunne det gi ringvirkninger for personalsjefens posisjon og anseelse. Industrilederen ved Freia sjokoladefabrikk, Harald Throne-Holst, viste stor interesse for strategisk personalutvikling. Han stod for et radikalt grep da han ansatte den nyutdannede psykologen Einar Thorsrud (Moldenæs, 2015; Thorsrud, Blichfeldt & Qvale, 1983:306; Venneslan, 1991:37). Noe av det første Thorsrud satte i gang med var undersøkelser av arbeiderne for å finne rett person på rett plass. For å hjelpe nyansatte til rette hadde fabrikken en fadderordning. Det var ulike arbeidsmiljøtiltak og medbestemmelse allerede fra 50-tallet (Ibsen, 1996:81). Thorsrud hadde også et alternativt syn på metodestudiene og mente det var arbeiderne selv som måtte ta tiden på utført arbeid (Ibsen, 1998:108). Radikalismen falt enkelte i ledelsen tungt for brystet, og Thorsrud ble beskyldt for å være kommunist. Siden Throne-Holst tilla

personalstillingen stor vekt, beskriver Rudeng (1989:352) hvordan han la sin beskyttende hånd på tiltakene som Thorsrud foreslo.

Den andre illustrasjonen er fra Tandberg radiofabrikk. Personalsjef Paul Johnsen mente bedriftseier Vebjørn Tandberg var en avgjørende årsak til at bedriften var kjent for sin innovative personalpolitikk (Johnsen, 1965, 2014b; Skogvold, 1979). Tandbergs engasjement synliggjorde personalsjefstillingens posisjon i bedriften. I forsøksordninger med fleksitid og fastlønnsordninger, var det en forutsetning at topplederen involverte seg i utviklingsarbeidet. Johnsen var dessuten sentral i flere utviklingsarbeider innen personalfeltet. Han understreket at fabrikkeier Tandberg alltid var romslig med å gi fri til arbeidet, siden han mente engasjementet ville komme fabrikken til gode (2014a). Eksemplene fra Freia og Tandberg underbygger at ledelsens engasjement på personalområdet var av stor betydning for personalsjefens betingelser (jf. Baron et al., 1999). I tillegg kan det være rimelig å anta at personalsjefer som hadde anseelse, mer enn sine gjennomsnittlige kollegaer, fikk det i kraft av personlige egenskaper (Miner, 1987:387).

#### **4.7.3 Personalfeltets legitimering og sentrale aktører**

I etableringen av det amerikanske personalfeltet viste Baron og kollegaer (1986) til at det hadde sammenheng med myndighetsforankrede problemstillinger. Her til lands var myndighetene urolige for den høye skoften og «turnoveren» som skapte problemer for mange bedrifter. Næringsliv og Stortinget diskuterte ulike løsninger for å stimulere arbeidsviljen og tilrettelegge arbeidsforholdene (Stortingsmelding nr. 83, (1954)).

Myndighetenes normative problembeskrivelser og løsningsforslag hadde direkte sammenheng med personalfunksjoners etablering. Her ble nøytralitetslogikken avgjørende for å styrke samarbeidsrelasjonene i arbeidslivet. Nøytralitetslogikken var med på å gi personalstillingen et

særpreg som kompenserte for manglende strategisk innflytelse på andre områder. En annen legitimerende faktor var pionerperiodens syn på ledelse. Linjeledelsen måtte i første rekke konsentrere sin innsats mot funksjonsområdet for å opprettholde effektiviteten. Personalavdelingen kunne ta seg av det relasjonelle og avlaste for administrative og støttende oppgaver.

Felt under etablering vil være avhengige av autoriteter å støtte seg til (DiMaggio, 1991:288). Rolf Waaler og Einars Thorsrud var aktører som hadde forbindelseslinjer til myndighetsnivået og samfunnsinstitusjoner med innflytelse. Både Waaler og Thorsrud hadde egenskaper som er nærliggende å assosiere til kjennetegn ved institusjonelle entreprenører (Battilana, Leca & Boxenbaum, 2009). De var levende opptatt av å få til endringer i problemstillinger som de selv hadde møtt. Thorsrud sa det slik:

Jeg hadde vært interessert i dette dels ved å lese bøker, men kanskje mere ved at jeg koblet det jeg leste i bøkene, kanskje spesielt fra Amerika og England, tilbake til det jeg hadde opplevd da jeg vokste opp i ei bygd, da jeg arbeidet på en gård, på et pensjonat og da jeg etterpå var personalsjef i en fabrikk (Thorsrud et al., 1983:308).

Waalers interesse og tilnærming var noe av den samme. Han var opprinnelig utdannet bygningsingeniør fra NTH og arbeidet som anleggsingeniør i Norges Statsbaner (NSB). Problemstillinger han selv møtte og frustrasjonen over NSBs dårlige personalpolitikk, førte interessene mot organisatoriske og administrative problemstillinger (Jørstad, 2002:42). Waalers tekniske bakgrunn gjorde han til en unik brobygger mellom harde og myke fag.

Både Waaler og Thorsrud hadde førstehåndserfaring med områdene de ville forandre. Begge hadde evnen til å samarbeide med andre og få oppslutning om retningsvalg. De knyttet seg mot institusjonaliserte og mektige felt for å synliggjøre at personalspørsmål hadde betydning for produktiviteten (Hardy

& Maguire, 2017). Begge utfordret de den tekniske rasjonaliseringen og argumenterte for alternative tilnærminger som virket inn på effektivitet og lønnsomhet. Thorsrud uttrykte ofte at personalfeltet ikke måtte slå seg til ro med å være en støtteavdeling. Personalmannen og opplæringsmannen måtte «foreta sine betraktninger fra et noe tilbaketrukket utgangspunkt i bedriftens organisasjon» (Eldøen, 1957a:208). Utsagnet understreket faren for at personalavdelingen ble en operativ enhet som mistet den analytiske distansen.

#### **4.7.4 Personalfeltet og vegvesenets organisasjon**

I pionerperioden var det få om ingen aktører i vegvesenets organisasjon som assosierte seg spesielt med personalfeltets strategilogikk (jf. Pache & Santos, 2010). Staten var heller ikke en del av et nettverk der strategiske personalideer ble særlig eksponert. Fraværet av strategiimpulser gjorde at denne logikken ble lite vektlagt (Greenwood & Suddaby, 2006).

Personalkontorets etableringsår bar preg av å være underlagt ingeniørfagenes premisser (Stinchcombe, 1965). Forklart med Scott (2008) representerte ingeniørprofesjonen en rasjonaliseringslogikk som var vektlagt både i vegvesenet og på samfunnsnivå (Nygaard, 2014a). I referatene fra etatens toppledermøter (vegsjefmøter), ble spørsmål som angikk administrasjon, organisasjon og arbeidsledelse rent unntaksvis diskutert (Meddelelser fra vegdirektøren, 1947b; Statens vegvesen, 1947, 1955, 1958). Vegsjefmøtet i 1958 diskuterte funksjonsdeling, og Reidar Danielsen fra Rasjonaliseringsdirektoratet var invitert. I sitt innlegg uttalte han følgende:

Jeg har en følelse av at vegsjefene uten noen særlig bekymring legger i veg og satser på å løse tekniske problemer og på å følge med tiden på det tekniske felt. Men man legger vel ikke den samme interesse og glød i arbeidet med å løse administrative problemer (Statens vegvesen, 1958).

Danielsens provoserende bemerkning berørte et poeng. Rasjonaliseringsforståelsen fikk etter hvert en utvidet betydning. På de statlige rasjonaliseringskonferansene ble det diskutert spørsmål som angikk arbeidsledelse og organisering allerede på slutten av 50-tallet (Oppegaard, 1957). Slike synspunkter fikk lite gjenklang i vegvesenets organisasjon på denne tiden. I 1962 fikk rasjonaliseringen sitt strukturelle ankerfeste gjennom «Kontor for teknisk rasjonalisering». Kontoret ble ledet av en overingeniør underlagt teknisk direktør (Backer, 1965; Gjerde, 1963c; Statens vegvesen, 1969b). Ingen dokumentasjon tyder på at personalkontoret hadde befatning med rasjonaliseringsarbeidet, utover informasjon om status og framdrift i enkelte prosjekter. Rasjonaliseringsarbeidet tilhørte utelukkende ingeniørenes domene. Det var bare unntaksvis at man fant rasjonaliseringsprosjekter og utredninger innenfor det administrative området eller såkalte «organisasjonsproblemer» (Gjerde, 1963b). I slike spørsmål mente etaten at økt klarhet i arbeidsfordelingen mellom grupper av ansatte kunne styrkes og effektiviseres gjennom tydelige stillingsinstrukser. Ledere ved enkelte anlegg og vedlikeholdsavdelinger kunne ha for stort kontrollspenn og måtte få en tydeligere organisatorisk inndeling. Rekruttering og opplæring måtte sees i sammenheng med optimaliseringer og hvilken gevinst det ville gi innenfor produksjonen. Det ble også satt i gang prøveordninger rundt nye lønnsystemer basert på arbeidsstudier for fastsettelse av akkordlønn (Gjerde, 1963a; Rosendahl, 1967). Eksemplene understreker at den kvantifiserbare tilnærmingen som preget rasjonaliseringsarbeidet i sin alminnelighet, dannet premisene for tilnærmingene i personalspørsmål.

## 5 Vekst og demokrati 1964 til 1979

I 1964 fikk personalfeltet sitt første koordinerende organ, og samordningen ble langt enklere. Etableringen av nye personalfunksjoner var fortsatt økende, og demokratiseringen av arbeidslivet virket positivt inn på den strategiske innflytelsen. Som i det første empirikapitlet belyser jeg først avgrensninger av feltet før jeg ser nærmere på de institusjonelle logikkene. Jeg peker deretter på sentrale aktører, de personalfaglige arenaene og temaer som ble aktualisert i tidsepoken. På samme måte som feltet, beskriver jeg utviklingen av personalfunksjonen i Statens vegvesen. Kapitlet avsluttes med oppsummerende drøfting.

### 5.1 Avgrensninger av det organisatoriske yrkesfeltet

I de første tre årene var det Norsk Produktivitetsinstitutt (NPI) som koordinerte personalfeltet gjennom den såkalte «kontaktordningen på personalområdet» (Johnsen, 2010; Sæthre, 1966b).<sup>11</sup> I forlengelsen ble Norsk institutt for personaladministrasjon (NIPA) stiftet i 1967. NIPA var en selvstendig medlemsorganisasjon for personalfolk med formålsparagraf og vedtekter (Arbeidsgiveren, 1967; NIPA, 1967b; Sæthre, 1966a). Målet var å profesjonalisere personalfunksjonens ansatte gjennom faglig utvikling (Johnsen, 1966; Sæthre, 1966b).

Den tekniske rasjonaliseringen ble tonet ned og erstattet med organisatoriske og mer demokratiske utviklingsmetoder i løpet av 60-årene. Når usikkerheten

---

<sup>11</sup> I NPI var det psykolog Johan Aamodt i avdeling for ledelse og samarbeid som ledet sekretariatsfunksjonen. Karl B. Sæthre ved A/S Freia var kontaktutvalgets formann.



i omgivelsene økte ble langtidsplanlegging et begrep i tiden som inkluderte personalmessige konsekvenser (Iversen, 1963a, b). Prosjektene i organisasjonsutvikling som NPI og andre miljøer initierte på 70-tallet, viste at tiltakene hadde sterk forankring til personalfunksjonen (NPI, 1973; Opplysnings- og utviklingsfondet, 1976; Strøm-Rasmussen, 2017; Torgersen & Trender, 1974). Offentlig sektor viste større interesse for personalspørsmål, og flere virksomheter innen sektoren etablerte personalfunksjoner (Arbeidsgiveren, 1969; Landbrukets Sentralforbund, 1972; Røvang, 1977). En stortingsmelding mente at selv om private virksomheter hadde erkjent at man stod overfor en ny personalprofesjon, hadde statlige virksomheter i for liten grad tatt dette inn over seg (Stortingsmelding nr. 95, (1975-76:47)).

NIPA tok et kraftig oppgjør med velferdsfokuset som hadde dominert mange personalfunksjoner i pionerperioden (Schjander, 1967, 1968a, b). Det var en misforstått snillisme når personalavdelingen konsentrerte sin innsats rundt «hyggelige juletreffester og kantineordninger» (Schjander, 1968b). I takt med velferdsstatens utvikling, ble det sosiale aspektet en langt mindre del av personalfeltets virksomhet (Ibsen, 1996:306). Grensene mot administrative funksjoner var fortsatt aktualisert. Eksempelvis kunne økonomifunksjonen også ha oppgaver relatert til lønns- og forhandlingsområdet (Gundesø, 1977; Høie & Johansen, 1969). Mange personalsjefer var i den organisatoriske strukturen underlagt administrasjonssjefen (Hoan, 1977; Magnus, 1970; Statens vegvesen, 1969a).

## **5.2 Støttelogikken er fortsatt framtreddende**

Støttelogikkens forventninger om å avlaste den øvrige organisasjonen kom tydelig til uttrykk også i denne epoken. Tre undersøkelser viste følgende mønster:

Tabell 5-1: De fem hyppigste arbeidsoppgavene til personalavdelingen

	<b>(Høie &amp; Johansen, 1969) N= 29</b>	<b>(Olsen &amp; Rolfsjord, 1974) N= 145</b>	<b>(NIPA, 1977) N=132</b>
1	Føre personalkartotek	Assistanse til linjeledelsen i løpende personalsaker	Lønnsforhold og forhandlinger
2	Ansettelser av funksjonærer	Lønnsadministrasjon	Ansettelser, registrering, rekruttering
3	Klager på arbeidsforhold	Kontakt med arbeidsgiverorganisasjoner og fagforeninger	Opplæring
4	Føre fraværstatistikk	Personalplanlegging	Arbeidsmiljø
5	Personlig rådgivning, fastsette/revidere funksjonærlønninger	Kommunikasjons- og informasjonsspørsmål	Lederutvikling

I rekrutteringsarbeidet tok personalfunksjonen hånd om prosessen fra stillingsvurdering og utlysning til ansettelse og introduksjon. De håndterte all korrespondanse, skrev innstillinger og samarbeidet tett med linjeledere gjennom hele prosessen. I enkelte virksomheter hadde personalsjefen også innflytelse over deler av utvelgelsesprosessen (Olsen & Rolfsjord, 1974:26). Etter tilsetting fikk den nyansatte innføring i arbeidsoppgaver og virksomhetens miljø- og personalpolitiske retningslinjer.

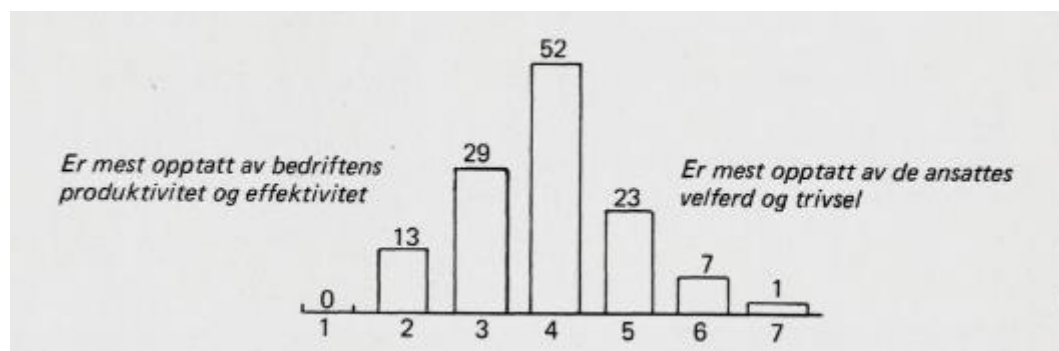
Engasjementet på lønnsområdet var omfattende og dannet grunnlaget for kontakt med fagforeninger i spørsmål om drøftinger og forhandlinger. Det var både lønnsadministrasjon og forhold som angikk selve lønnsystemet. Ansatte måtte plasseres rett i forhold til ansenitet, utdanning og stillingskategori. Lønningene måtte også kontrolleres innenfor budsjettammer og følges opp etter oppsatte normer i overenskomster og avtaler. Arbeid med lønnsrevisjoner krevde store ressurser, og personalsjefen kunne også gi bedriftsledelsen innstilling om lønnsjusteringer.

Når virksomhetene konkurrerte om samme arbeidskraft, var ingen tjent med at lønningene skjøt fart. Flere fortalte at personalgruppene som ble etablert på tvers av virksomhetene, hadde tillitsfulle utvekslinger av lønnsinformasjon (Johnsen, 2014a; Sørensen, 2014; Ulltveit, 2018; Østrem, 2015).

Registrering og vedlikehold av personaldata var ressurskrevende oppgaver. Mange hadde sekretærfunksjoner og administrerte oppgaver innen budtjeneste, sentralbord, portvakt, gartneri og kantinedrift. Det kunne tyde på at de som ikke fant sin naturlige tilhørighet til en bestemt avdeling, ble plassert i personalavdelingen (Broen, 1970; Høie & Johansen, 1969:54).

### 5.2.1 Den støtteorienterte nøytralitetslogikken avtar

Nøytralitetslogikken legger føringer for at personalfunksjonen skal utgjøre en buffer mellom arbeidstaker og arbeidsgiver uten å ta sterk stilling til noen av partsinteressene. I en undersøkelse som kastet lys over denne dimensjonen, ble det stilt spørsmål om personalsjefene vektla bedriftens produktivitet eller ansattes velferd og trivsel (NIPA, 1977). Nærmere 40 prosent ga uttrykk for en «både og holdning»:



Figur 5-1: Bedriftens produktivitet og ansattes velferd og trivsel

Selv om det var flere enn før som gikk i retning av å vektlegge bedriftens effektivitet, holdt den nøytrale posisjonen på noen områder stand. Werring (1978) mente nøytralitetsposisjonen var krevende og fanget personalfolk i sitt eget paradoks. Det kunne arte seg som en «smertefull følelse av å være hjemløs i organisasjonen og en vanskelig søken etter egen status og identitet» (Werring, 1977:174).

Troen på økonomisk vekst ble møtt med kritikk i denne epoken. Flere fikk øynene opp for at industrien skapte miljøproblemer og et overforbruk av ressurser. Et tidstypisk prosjekt initiert av NIPA satte fokus på menneskeverdets plass i samfunnsutviklingen (NIPA, 1975c). Prosjektet vakte oppmerksomhet i flere fora, og Knut Jorem (1977c) redigerte en bok som debatterte personalpolitikk og arbeidsmiljø. Parolen i flere av kapitlene var at personalfolk ikke utelukkende måtte vektlegge det lønnsomtmessige og kvantifiserbare. De måtte også stå opp for de menneskeorienterte verdiene og balansere det mot bedriftsøkonomiske hensyn (Ebeltoft, 1977; Jorem, 1977b; Werring, 1977). Argumentene synliggjorde at den nøytrale posisjonen fortsatt ble vektlagt.

Selv om nøytralitetslogikken på noen områder var synlig, var det også forhold som svekket denne logikkens betydning. Det hadde blant annet sammenheng med de radikale politiske aktivistene som inntok norsk arbeidsliv i 70-årene. I stridighetene med AKP(m-l) stod personalsjefen på arbeidsgivers side. Tore-Wiggo Sørensen (2014), som var personalsjef innenfor en enhet av Elkem-konsernet, fortalte om ulovlige streiker og tillitsvalgte som av arbeidsretten var fradømt retten til å inneha verv. Den viktigste oppgaven som personalsjef var å forhindre arbeidskonflikter og streik. Grundig referansesjekk av kandidater som søkte på ledige stillinger, ble understreket. Freia hadde også noen hektiske år på 70-tallet med politisk aktivitet som skapte et ufordelaktig

bilde av bedriften (Ibsen, 1998). Odd Ulltveit (2018), som var personalkonsulent på Freia i denne epoken, understreket at personalfunksjonen var en tydelig arbeidsgiverrepresentant. Personalsjefen i bedriften, Karl B. Sæthre, kunne være hard i klypene når det var nødvendig. Han gikk aktivt inn for å kvitte seg med de som skapte uro for bedriftsledelsen. I et intervju med Trygstad (1995) uttalte han følgende:

Han laget vanskeligheter. Vi måtte få noe på han personlig. Det var folk klar over. Vi plaget ham lenge, og fagforeningen måtte spille spillet. Til slutt fikk vi noe på ham. Jeg innkalte han da til møte hvor jeg gjorde det klart at det var et mål for meg at han sluttet. Og, han gikk (Trygstad, 1995:36).

Samordning og balansering av partsinteresser var fortsatt en rettesnor for personalavdelingens verdigrunnlag, men bedriftens behov og forventninger fra ledelsesnivåene ble gradvis mer retningsgivende for prioriteringene.

### **5.3 Strategilogikken blir synligere**

Strategilogikken gir forventninger om å ivareta organisasjonens langsiktige tilpasning og konkurransekraft. NIPA var en sterk forkjemper for at denne tilnærmingen måtte dominere. En utredning uttrykte at personalfunksjonen skulle oppfylle «organisasjonens hovedmålsetting, gjennom utvikling og utløsning av organisasjonens menneskelige ressurser» (NIPA, 1972:5).

Personalavdelingens aktiviteter måtte sammenfalle med bedriftens mål og strategier (Döscher, 1966; Skard, 1965:12). Ragnar Østrem var personaldirektør i Norske Shell og hadde sentrale tillitsverv i NIPA gjennom deler av 70-tallet. Han markerte seg ved å hevde at personalfunksjonen måtte være proaktiv og fornyende, ikke reaktiv og administrativ. Den måtte medvirke i lederrollen ved å ta forretningsmessige avgjørelser og utvikle strategier og planer for framtiden (Østrem, 1970, 1975, 1977). Det var store visjoner, men også i praksis viste det seg at den strategiske dimensjonen kom sterkere til syne.

Oppmerksomheten mot organisasjonsspørsmål gjorde at personalfunksjonen kom tettere på virksomhetens kjernefunksjoner og ledelsesnivået. Utviklingsprosjekter hadde mål om å skape gode arbeidsmiljøer og samarbeidsforhold som fremmet trivsel og utvikling, samtidig som effektiviteten ble videreutviklet. Av 145 personalsjefer som besvarte undersøkelsen til Olsen og Rolfsjord (1974:43), hadde organisasjonsutvikling (OU) prioritet i 93 virksomheter. OU-begrepet var vidt og favnet blant annet opplæring, analyser, koordineringstiltak, desentralisering, medvirkning og langtidsplanlegging. Flere virksomheter opprettet organisasjonsenheter som skulle arbeide spesifikt med OU-tiltak (Andersen, 1974; Røvik, 1998b:218; Statens vegvesen, 1969a; Torgersen & Trender, 1974). Det er verdt å merke seg at virksomheters ekspertkunnskap innen organisasjonsspørsmål på denne tiden, kunne være organisert under personalsjefens ansvar. Opplæring hadde fortsatt prioritet og fikk utvidet sine ressurser (Rosenkilde, 1966; Rossvær, 1970). Personalsjefen i Norsk Hydro delte opplæringsvirksomheten inn i tre områder. Faglig grunnopplæring, ajourføring av faglige kunnskaper og ledertrening. Virksomheten stod selv for opplæringen, men hadde et faglig samarbeid med yrkesskoler og de ansattes organisasjoner (Tank-Nielsen, 1964).

Lovbestemmelser om industrielt demokrati førte til endringer på flere områder av arbeidslivet (Berg, Eskild & Webster, 1977; Heiret et al., 2003:146). Inspirert av forskningen til Thorsrud og Emery (1970), ga arbeidsmiljølovens bestemmelser om psykososialt arbeidsmiljø nye retningslinjer. Tilrettelegging og oppfølging av arbeidsmiljøet ble flyttet fra ekstern kontroll i tidligere lovgivning, til at virksomhetene selv hadde ansvar for å undersøke og følge opp arbeidsmiljøet. Implementering av lovendringene ble sentrale arbeidsoppgaver for mange personalfunksjoner. Fortolkninger og

praktiseringer av lovens innhold utløste et behov for opplæring og samordning av partsinteresser (Bryde, 1977, 1980b, 2014/2016; Gustavsen, Seierstad & Ebeltoft, 1978).



Figur 5-2: Parole for demokrati og medbestemmelse 1. mai 1971

På 70-tallet ble medarbeidersamtaler et virkemiddel for et mer åpent arbeidsmiljø (Jorem, 1977a; Wollebæk, 1980). Selv om dette var en fortrolig samtale mellom ledere og ansatte, kunne personalfunksjonen være rådgivere i forhold til temaer som skulle belyses og på den måten etablere rutiner for en enhetlig organisatorisk praksis. Personalideer var i vinden som aldri før og understreker poenget til flere som har framhevet 70-tallet som personalfeltets gullalder (Hansrud, 2008; Sæbøe, 1991:21; Sørensen, 2004). Det var store forventninger om at engasjementet innen arbeidsmiljø og organisasjonsutvikling kom til å øke ytterligere i årene som kom (Bryde, 1980c; Olsen & Rolfsjord, 1974). Strategilogikken hadde fått sitt gjennombrudd, og framtidsutsiktene virket lyse.

## 5.4 Feltets aktører, arenaer og diskurser

NIPA satte dagsorden og var med på å forsterke ideer med klangbunn i tiden. De nedsatte ulike utvalg som staket ut kursen for feltets utvikling både når det gjaldt opplæring og temaer som måtte prioriteres i forskningssammenheng (NIPA, 1971, 1972, 1979). I 70-årene ble det knyttet sterke bånd til Svein Kile. Over flere år hadde han vært ansatt ved samme institutt som Rolf Waaler ved NHH. Siden 50-tallet hadde han interessert seg for ulike personalrelevante problemstillinger og publisert arbeider innen opplæring og arbeidspsykologi (Kile, 1955, 1962, 1966). Individfokuset han representerte, passet godt inn i 70-årenes arbeidsliv. Med temaer som trivsel, arbeidsmiljø, gruppedynamikk, kommunikasjon og konfliktløsning hadde han en prosessbasert tilnærming til organisasjon- og lederutvikling (Nylehn, 2008:93). Han ble engasjert i bedriftsinterne personalutviklingsprosjekter, deltok på studiereiser i regi av NIPA og var en avholdt kåsør og foredragsholder (Elden, Schjander, Sørensen & Østrem, 1988; NIPA, 1975b; TPF, 1994:2). Kiles tilknytning til AFF ga han også kontakt med toppledernivået i mange norske virksomheter (Jørstad, 2002:109).

I lys av samarbeidsforsøkene mellom Landsorganisasjonen i Norge, Norsk arbeidsgiverforening og flere store industribedrifter, ble Einar Thorsrud en sentral aktør også i denne fasen (Thorsrud et al., 1983). Personalfeltet kunne vise til en autoritet som gjorde seg bemerket på mange arenaer. Siden Thorsrud hadde vært personalsjef i Freia og var synlig på personalfaglige arenaer, oppfattet mange personalfolk at han var en av dem.

Gjennom tidsskriftet NIPA Bulletin ble medlemmene orientert om aktuelle temaer innen personalområdet. I 1970 ble det gjennomført studiereise til USA (Schjander, 1972). Noen år seinere gikk turen til Europa (NIPA, 1975b).



Den største inspirasjonen ble likevel hentet fra den svenske personalforeningen og Personaladministrativa rådet (PA-rådet). PA-rådet ble opprettet på 50-tallet og var en frittstående institusjon med mål om å fremme praktisk arbeidsvitenskapelig forskning (Damm, 1993:50). Den svenske personallitteraturen ble hyppig omtalt og var godt representert på pensumlister i personalutdanninger (Cox, 1970; Granberg, 1977; Grimsø, 1974).

Selv om NIPA var opptatt av mangfoldet blant medlemsbedriftene, viste de ofte til vellykkede personalsatsninger i anerkjente virksomheter som Shell, Esso, Freia og Tandberg. Det var fortsatt personalsjefene fra de store private bedriftene som hadde de fleste tillitsverv både i interesseorganisasjonens styre og utvalgsarbeid. Styresammensetningen var likevel geografisk forankret, noe som tilkjennega at interesseorganisasjonen hadde et nasjonalt nedslagsfelt.

Opplæringsaktivitetene for å styrke personalmedarbeideres kunnskap var omfattende allerede fra 60-årene (NIPA, 1971; Norges Industri, 1967a, b). Temaene omhandlet blant annet rekruttering, EDB som lederskapsverktøy, arbeidsrett, stillingsanalyser, intervjueteknikk, personalplanlegging, opplæring, organisasjon- og lederutvikling (NIPA, 1974; Strøm-Rasmussen, 2017; Sørensen, 2014). Lærerkreftene kom i hovedsak fra norske institusjoner, og mange av instruktørene var personalsjefer som ga praktiske råd på grunnlag av egne erfaringer. På flere områder skjedde opplæringen i samarbeid med andre interesseorganisasjoner i norsk arbeidsliv (Wollebæk, 2016).

De årlige personalkonferansene ble en begivenhet som samlet hele feltet. Fra 1971 ble arrangementet utvidet og gjennomført over to dager under betegnelsen «Personaladministrativt Forum (PF)»:



Figur 5-3: Formann i NIPA, Karl B. Sæthre – personalkonferansen 1967

Det var de strategiske temaene som ble løftet fram når personalfolk var samlet. Innledere og foredragsholdere var statsråder, fagforeningsledere, profilerte personalsjefer og ansatte ved universiteter og høyskoler. Det svenske arbeidslivet og personalorganisasjoner som PA-rådet var ved enkelte anledninger representert. Ellers var ressurspersonene i hovedsak nasjonalt forankret.

#### 5.4.1 Et yrkesfelt med sammensatte behov

De geografisk forankrede personalgruppene, ofte med sju til tolv medlemmer, fortsatte å øke i antall. Fram til 1965 var det åtte personalgrupper i privat sektor og en i det offentlige, der blant annet vegvesenet var med (Aamodt, 1965; Johnsen, 2010). Midtveis på 70-tallet var over 200 NIPA-medlemmer med i en eller annen form for personalgruppe. I tillegg ble det opprettet regionale møteplasser både i Trøndelag og på Vestlandet (NIPA, 1975a; TPF, 1994; VPF, 1984). De desentraliserte konstellasjonene var en viktig lyttepost for NIPA sentralt og forsterket den nasjonale forankringen.

En undersøkelse fra 1965 konkluderte med at personalfeltet hadde stort behov for informasjon og opplæring. Behovene varierte imidlertid alt ettersom hvor langt vedkommende personalsjef og virksomhet hadde avansert (Johnsen, 2010:22). Forskjellene mellom offentlig og privat sektor var fortsatt store. Blant NIPAs 134 medlemsbedrifter i etableringsåret, var det rundt ti fra offentlig sektor (NIPA, 1967a). Stortingsmeldinger om personalvirksomheten i staten, slo fast at personalsaker ble behandlet av samme instanser som tok hånd om den faglige saksbehandlingen. Det var liten forståelse for at personalsaker krevde annen sakskunnskap enn det den vanlige forvaltningsjuristen hadde som bakgrunn. Personalforvaltning ble oppfattet som en juridisk funksjon, og status var at de færreste som arbeidet med slike spørsmål, hadde noen spesialutdannelse. Personalpolitikken var lite definert, og statsadministrasjonens egenart gjorde en direkte sammenligning med de private virksomheter vanskelig (Stortingsmelding nr. 95, (1975-76); Stortingsmelding nr. 59, (1968-1969)). Beskrivelsene var særlig dekkende for sentralforvaltningen. I etater som NSB, Televerket, Postverket, NRK og Vegdirektoratet stod personalfunksjonen langt sterkere.

Utfordringen for NIPA, var at de skulle være en interesseorganisasjon for hele feltet. Siden medlemsmassen var svært sammensatt, ble koordineringen vanskelig. I 1976 ble en gruppe for «personaladministrasjon og organisasjon» etablert under Den polytekniske forening (Svendsen, 1977:196). Den første styreformannen var Paul Johnsen. Han fortalte at flere personalfolk i private virksomheter hadde avansert betydelig og var i ferd med å nå toppledergruppen (Johnsen, 2014a). De hadde lite til felles med de mange nyetablerte personalfunksjonene som kom til utover 70-tallet. Tore-Wiggo Sørensen (2014) hadde tilsvarende synspunkter. Han understreket at gruppen var bevisst på å bruke organisasjonsbegrepet for å signalisere at

personaladministrasjon handlet om mer enn forvaltning og praktiske problemstillinger.

#### **5.4.2 Behovet for en mer omfattende personalutdanning**

Gjennom NIPAs medlemskap i EAPM (1967), ble det gjennomført undersøkelser av personalfeltet. Resultatet viste at norske personalsjefer hadde en svakere utdanningsbakgrunn enn sine europeiske kollegaer. Det satte ny fart i diskusjonen om et tyngre utdanningsfaglig tilbud (Haugen, 1976; NIPA, 1969; Skard & Dalin, 1970). Den beskjedne kompetansen gjorde at bedriftene nølte med å akseptere personaladministrasjon som en spesialistfunksjon på høyeste plan. Konsekvensen var, ifølge en uttalelse, at «personalmannen først etter lengre tid erverver seg den dybde og bredde i sitt fagområde som gir ham følelsen av å være spesialist på høyde med organisasjonens øvrige fagsjefer» (NIPA, 1969:6). Det ettårige utdanningstilbudet i personalforvaltning ved NHH i Bergen ga selvsagt en innføring. Slik NIPA vurderte det, måtte utdanningen styrkes (NIPA, 1969).

Forsøkskomiteen for undervisning i personal- og opplæringsadministrasjon, fikk i oppgave å styrke den personalfaglige utdanningen (Werring, 1974). Det var en offentlig oppnevnt komite som gikk i dialog med eksisterende utdanningsinstitusjoner (NPI, 1977). De stimulerte først og fremst til bredde i tilbudet uten å ta sterk stilling til det innholdsmessige. Et resultat av komiteens arbeid var at BI fikk et toårig etterutdanningstilbud på kveldstid for erfarne personalfolk (Pedersen, 1974; Wollebæk, 2016:237). Enkelte distriktshøgskoler hadde fordypningskurs i personaladministrasjon (Nybø, 1977). Sammenlignet med forsøkskomiteens ambisjoner, var utdanningstilbudet på siste del av 70-tallet fortsatt begrenset. Den faglige spennvidden manglet, og det teoretiske nivået var heller ikke som forventet

(Langseth & Werring, 1978:214). NIPA (1979:51) konkluderte med at utdanning for personal- og opplæringsledere fortsatt måtte prioriteres.

## **5.5 Personalfunksjonen til Statens vegvesen i denne epoken**

I 1960 tok bilrasjonaliseringen slutt, og vegvesenet gikk inn i en vekstfase som skulle vare gjennom to tiår. Økningen i antall motorkjøretøyer krevde store investeringer i vegutbygging, og de organisatoriske utfordringene ble mer komplekse (Evjenn, 1962; Veggen og vi, 1961, 1964). Behovet for systematisk og kontinuerlig planlegging av personalressurser økte, og måtte sees i sammenheng med virksomhetens langsiktige planer (Brakestad, 1979; Statens vegvesen, 1977b:27). Medbestemmelse og trivsel på arbeidsplassen var temaer som ble sterkere aktualisert (Hegdalstrand, 1978; Vegstikka, 1978).

Demokratiseringen av vegvesenets organisasjon kom i første rekke som påtrykk nedenfra, blant annet gjennom samarbeidsutvalgene (Knutsen, 2017; Statens vegvesen, 1974b; Veggen og vi, 1970b). Det ble ansatt økonomer, samfunnsvitere og jurister med høyere utdanningsbakgrunn (Statens vegvesen, 1975, 1977a; Veggen og vi, 1970a). Samtidig kom det inn nye grupper av ingeniører som var utdannet i en annen tidsepoke. Samlet sett utfordret dette elementer i den bestående kulturen.

### **5.5.1 En funksjonsdelt organisering**

På slutten av 50-tallet begynte de første forsøkene med omorganisering fra geografiske enheter til funksjonsdeling av hele organisasjonen (Sellæg, 1998:30; Statens vegvesen, 1958). I 1966 var samtlige vegkontor delt inn i avdelinger med faglig ansvar for hele fylker. Det var planavdeling, anleggsavdeling, vedlikeholdsavdeling, maskinavdeling og administrasjonsavdeling. Hensikten var å spesialisere de ansatte innenfor hvert fagfelt for å oppnå større effektivitet (Bjørnland, 1989:229; Levik, 2016).

Funksjonsdelingen anerkjente at personal- og administrasjonsspørsmål var en spesialisert funksjon på linje med andre oppgaver. I mangelen på kvalifisert teknisk arbeidskraft var det naturlig å trekke ut administrative arbeidsoppgaver fra de tekniske avdelingene. Ingeniørene fikk avlastning og kunne utnyttet sine ressurser på en bedre måte. Ved å overføre ansvar til personalkontoret og administrasjonsavdelingen, kunne oppgavene blir utført med billigere arbeidskraft (Statens vegvesen, 1968a).

Fram til 70-tallet var det ingen enheter i vegvesenet som hadde et særlig ansvar for organisasjonsspørsmål. Ved organisasjonstilpasninger ble det knyttet kontakt med eksterne konsulenter. Rasjonaliseringsdirektoratet ble engasjert i et omfattende omorganiseringsprosjekt som skulle få langtrekkende konsekvenser (Rasjonaliseringsdirektoratet, 1966). For personalområdet foreslo rapporten at det under administrasjonssjefen skulle opprettes et organisasjonskontor. I en uttalelse het det at vegvesenet måtte erkjenne nødvendigheten av å gi rasjonaliseringsarbeidet mulighet for å virke som en kontinuerlig prosess. I dette lå det også en kritikk av den driftstekniske rasjonaliseringen (Rasjonaliseringsdirektoratet, 1966:51a). En intern organisasjonskomite, der blant annet personalsjefen deltok, fulgte rådene og gjorde vedtak om å opprette organisasjonskontoret. Samtidig ble det en sterkere funksjonsdeling av hele personalområdet med ulike enheter som fant sin form utover på 70-tallet (Statens vegvesen, 1969a:48; 1990e). Denne organiseringen holdt seg bemerkelsesverdig stabil helt fram til 1995.

*Lønns- og forhandlingskontoret* skulle ha ansvaret for lønn- og tariffspørsmål. Det omfattet blant annet forhandlinger i saker vedrørende tjenestemanns- og tjenestetvistloven. Forvaltning av lønns- og arbeidstidsbestemmelser var andre oppgaver som tilfalt kontoret. De handterte også skyss- og

kostregulativet og var en enhet med juridisk og forhandlingsorientert kunnskap på mange saksområder.

*Personalkontoret*, hadde oppgaver relatert til personalplanlegging, rekruttering, ansettelser, velferd, vernetjenester, permisjoner, boligsaker, pensjonssaker og oppsigelser. Arbeidet med etatsopplæringen tilfalt også dette kontoret (Statens vegvesen, 1974a). Det ble ansatt en kontorsjef som hadde pedagogisk utdanning og personalsjefen engasjerte seg også i etatsopplæringen (Statens vegvesen, 1968b, 1974a).



*Figur 5-4: Kurs i vegplanlegging*

Kontoret for *administrasjon* håndterte administrasjonsbudsjettet og hadde ansvaret for alle fellestjenester knyttet til kontorlokaler, arkiv, skrive og reisetjenester, bibliotek og drift av eiendom.

Det nyetablerte *Organisasjonskontoret* var de første årene direkte underlagt administrasjonssjefen, men fra 1982 ble kontoret lagt inn under personalsjefens ansvar (Statens vegvesen, 1982b:6).

Gjennom 70-tallet ble det ansatt personalressurser ved vegkontorene i enkelte fylker (Reiersen, 1978). Per Hole (1990), som fikk ansvaret med å bygge opp personaladministrasjonen i Rogaland fylke, mente personalarbeidet lenge hadde vært et uavklart område som var spredt på mange hender. I utedriften kunne saker få stor forskjellsbehandling siden det var styrt av avdelingsingeniører og oppsynsmenn uten noen overordnet koordinering.

### 5.5.2 Personal- og organisasjonsutvikling

Det nyetablerte Organisasjonskontoret la i flere av prosjektene vekt på involvering og medvirkning (Arnulf, 1971a, b, 1990; Skari, 1995:112). Metodikken fulgte ulike faser og startet med en diagnostisering av etatens problemer. Gjennom gruppearbeid ble det fortalt om menneskelige forhold som kunne gi motsetninger. Tilnærmingen innebar at elementer innenfor sensitivitetstenkningen ble berørt. Etter at problemene var utførlig belyst, skulle de mest presserende prioriteres både av ansatte og ledelsen. I siste fase handlet det om å finne løsninger som hadde god forankring i ulike avdelinger.



Figur 5-5: Prosjekter fra Organisasjonskontoret



Organisasjonskontoret fungerte også som etatens internkonsulenter og kunne bistå ytre etat med utviklingsarbeid (Brakestad, 1979; Statens vegvesen, 1976). Personal- og organisasjonsutvikling ble satt på dagsorden i hele etaten og var et samlebegrep med stor spennvidde (Olsen & Baastad, 1978). Det kunne omfatte informasjonsvirksomhet og opplæring, økt systematikk i bemanning- og personalplanlegging, forsøksordninger med ny organisering og arbeidsmiljørettede tiltak. Blant de fylkesvise vegkontorene var det imidlertid store variasjoner med hensyn til hvordan OU-tiltak ble prioritert (Olsen, 1978; Statens vegvesen, 1979, 1981a).

## **5.6 Oppsummerende drøftinger for tidsperioden**

I oppsummeringen ser jeg nærmere på noen områder som både understreker stabilitet og endringer innen yrkesfeltet. Jeg diskuterer også hvordan vegvesenet fikk en tydeligere forankring mot strategilogikken, når virkemidler for personal- og organisasjonsutvikling ble sterkere vektlagt.

### **5.6.1 Stabilitet og endring**

Tidsfasen for demokratisering og vekst, tydeliggjorde at personalfunksjoner ble vurdert som en viktig organisasjonskomponent i enhver tidsriktig og moderne organisasjon. Demokratiseringen av arbeidslivet var med på å legitimere funksjonens betydning og tilførte yrkesfeltet ressurser. Når deler av feltet var etablert på 40-tallet og andre virksomheter nylig hadde fått på plass personalfunksjoner, ble det enda synligere at feltet bestod av grupperinger med variasjoner (Quirke, 2013).

Forventningene om å skulle utføre oppgaver i tråd med støttelogikken var fortsatt sterke. Mange personalmedarbeidere fulgte fastlagte rutiner og reproduserte et innarbeidet rollemønster (Burton & Beckman, 2007). Samtidig som støtteorienterte oppgaver var relativt uforandret, fikk strategilogikken

utvilsom sterkere gjennomslag i praksis. 70-tallet ble en blomstringstid for strategiske personalideer. Det var med andre ord en tidsfase med kontinuitet samtidig som det på andre områder var store endringer (Fligstein, 2013). Når strategilogikken vokste seg betydelig sterkere, ble det opprettet opplærings- og organisasjonskontorer under personal- eller administrasjonsavdelingen. Den funksjonsdelte organiseringen holdt strategi- og støttelogikker nokså separate. Nøytralitetslogikken, som var legitimerende for pionerperiodens personalfunksjoner, ble derimot tonet ned.

Studier viser at multiple logikker ofte har forankring til ulike allianser og nettverk med aktører som konkurrerer om oppmerksomhet (Dunn & Jones, 2010). Til tross for at støttelogikken dominerte i praksis, er det interessant å merke seg at få aktører trakk fram denne logikkens betydning. NIPA (1979) var en aktør som understreket strategilogikken og mente linjeledelsen kunne utføre mer av det operative arbeidet. På den måten kunne personalfunksjonen i enda større grad utvikle rådgivende ekspertise mot ledelsesområdet (Bryde, 1980a:40).

### **5.6.2 En sterkere strategilogikk, men fortsatt teknisk rasjonalisering**

Samfunnsverdier som vektla medbestemmelse og demokrati påvirket vegvesenets organisasjonskultur. Nye stillingsgrupper kom inn i etaten og utfordret det bestående. Etableringen av Organisasjonskontoret i 1969 ble et strukturelt avtrykk for strømninger som hadde oppmerksomhet i tiden. Det ble en sterkere tilkøpling mot personalfeltets strategilogikker, og flere aktører internt i organisasjonen ble bærere av disse verdiene (Pache & Santos, 2010:459). Endringene markerte et veiskille i personalfunksjonens utvikling.

Funksjonsdelingen av personalområdet, i form av ulike kontorer, signaliserte likevel at logikkene ble handtert nokså separate gjennom den organisatoriske inndelingen (Kraatz & Block, 2008:250). Selv om personalspørsmål og strategilogikken hadde fått sitt gjennombrudd, fortsatte den tekniske rasjonaliseringen.

Rasjonaliseringsfokuset hadde på en side sammenheng med den sterke ingeniørkulturen. Det handlet også om betingelser ved selve bransjen og teknologien som vegvesenet var en del av og benyttet (Lawrence & Lorsch, 1967). Eksempelvis hadde etaten i 1966 hele 637 lastebiler til disposisjon og andelen av øvrige arbeidsmaskiner var betydelig (Ingulstad, 1997). Som en av landets største entreprenører måtte tekniske spørsmål nødvendigvis tillegges stor vekt. I 1970 hadde anskaffelsesverdien for maskinene som vegvesenet disponerte en samlet verdi på 537 millioner kroner (Skari, 1995:73). Erik Norstrøm (2017), som var ansatt ved rasjonaliseringskontoret på 70-tallet, fortalte at en stor del av arbeidet bestod av testing og utprøving av maskinelt utstyr før anskaffelser. Optimal bruk av anleggsmaskiner krevde også grundig analyser for å finne fram til hensiktsmessige kombinasjoner og riktig rekkefølge i produksjonen. Arbeidene måtte følges nøye opp, og resultatene fra driften måtte tilbakeføres til planleggerne. Slik kunne kostnadsoverslag og produksjonsplanlegging bygge på stadig sikrere erfaringsgrunnlag. Mangelfull driftsplanlegging i mekanisk drift kunne føre til lav kapasitetsutnyttelse av maskinparken. Dette førte igjen til høyere arbeidskostnader og dårlig kvalitet i utført arbeid. Effektivitetsforståelsen reiste spørsmål og problemstillinger som gjorde at personalfeltets strategilogikk ble betraktet som mindre relevant for kjernefunksjonens aktiviteter.

## **6 Strategi- og forretningsorientering 1980 til 1999**

Kapitlet omhandler tidsperioden 1980 til 1999 og har overskriften strategi- og forretningsorientering. Gjennom 80-årene fikk flere økonomer topplederposisjoner i norske virksomheter og avløste ingeniørenes hegemoni (Amdam, 1999:335; Nygaard, 2013).<sup>12</sup> Når det i tillegg ble en ny politisk kultur som la sterkere vekt på markedskreftene, påvirket også det personalfeltet. Strategibegrepet gjorde sitt inntog på mange arenaer selv om det innholdsmessig hadde likheter med langtidsplanlegging. Kapitlet starter med avgrensninger av yrkesfeltet før jeg går inn på de identifiserte institusjonelle logikkene. Jeg peker deretter på aktører som var framtreddende, de personalfaglige arenaene og temaer som ble aktualisert. På samme måte som feltet, beskriver jeg utviklingen av personalfunksjonen i Statens vegvesen. Kapitlet avsluttes med en oppsummerende drøfting.

### **6.1 Avgrensninger av det organisatoriske yrkesfeltet**

I NIPAs etableringsår utgjorde antall medlemsbedrifter 140. I 1990 var det økt til rundt 600 (NIPA, 1990a). En undersøkelse fra samme år viste at 67 prosent av norske personalsjefer/direktører var en del av virksomhetens øverste ledelse (Lange, 1991b). Personalfunksjonen var institusjonalisert som en komponent i de fleste organisasjoner av en viss størrelse. Fra siste del av 80-tallet ble utdanningstilbudet utvidet med en spesialisering innenfor den økonomisk-administrative utdanningsretningen. Det skulle styrke

---

<sup>12</sup> Medlemsstatistikken til Norske siviløkonomers forening i perioden 1981 til 1989, viste at det bare var rundt 1 prosent av siviløkonomene som arbeidet med personalføring (Amdam, 1999:351).

kompetansen både til de som arbeidet i personalfunksjonen, men også til yrkesaktive med personalansvar (Voksenopplæringsrådet, 1985:3).

Flere kvinner ble ansatt i ledende personalstillinger og fant veien til personalfaglige arenaer. Likestillingsaspekter fikk oppmerksomhet både gjennom kurs og konferansetemaer. NIPAs styrende organer og sekretariat fikk også en mer balansert kjønns sammensetning.<sup>13</sup>



*Figur 6-1: Balansert kjønns sammensetning på personalfaglige arenaer*

Mot slutten av 80-tallet startet en forskyvning av personaloppgaver fra stab til linjen (Lange, 1991b:7). Desentraliseringen stilte krav til at lederne måtte gå tyngre inn i personaloppgaver og ikke bare konsentrere seg om det faglige funksjonsområdet (Andersen, 1991; Johannessen, 1987; Lundberg, 1991).

Personal- og administrasjonsavdelinger var heller ikke enerådende om å ta hånd om saksfelt som berørte organisasjonstilpasninger.

---

<sup>13</sup> Borgny Skipperud ble som første kvinne valgt inn NIPAs styre i 1977 og gjenvalgt i 1979. Hun var ansatt i Jens Evensen, supermarked og eiendomsforvaltning på Grønland i Oslo.

Organisasjonsutvikling og andre strategirelaterte personaltemaer ble interesseområder som kunne interessere mange staver og avdelinger (Voksenopplæringsrådet, 1985:8; Waaktaar, 1988). Yrkesfeltet begynte med andre ord å møte konkurranse.

## **6.2 Støttelogikken en betydelig del av personalarbeidet**

Støttelogikkens forventninger om at personalfunksjonen skal avlaste den øvrige organisasjonen var markant også i denne epoken. I 1990 ble Norge en del av Cranet-studien som ble gjennomført i ti europeiske land (Lange, 1991a)<sup>14</sup>. Undersøkelsen hadde et bredt nedslagsfelt og ble besvart av over 300 respondenter (Lange, 1991b). Den viste at administrative støtteoppgaver var en betydelig del av personalarbeidet. Som i tidligere perioder bestod oppgavene av rekruttering, opplæring, tilsyn med arbeidsmiljø, lønnsaker, partsforhold, løpende støtte til linjeorganisasjonen, statistikker og administrativ avlastning. En undersøkelse av fem store virksomheter i Norge understreket samme mønster (Birkeland & Knudtzon, 1990).

Personalavdelingen var først og fremst en administrativ enhet som arbeidet etter delegert myndighet fra bedriftens ledelse.

Den teknologiske utviklingen bidro til at forvaltningsoppgaver kunne effektiviseres. Informasjon kunne overføres via telenettet, og databaser erstattet manuelle arkivsystemer. Personalsystemene gjorde det langt enklere å utarbeide statistikker og støtte til strategiske prosesser og aktiviteter (Lange, 1991b; Malmo, 1988; NIPA, 1984a, c, 1999). Mot tusenårsskiftet ble teknologien

---

<sup>14</sup> Prosjektet ble ledet av Chris Brewster ved Cranfield School of Management i England. I Norge var det BI og Knut Lange, i samarbeid med NIPA, som stod for den norske delen av undersøkelsen.

stadig mer brukervennlig. Ansatte og ledere kunne utføre flere transaksjoner i egen regi uten å gå veien om et personalkontor med gitte åpningstider (Andersen, 1999).

Når mange virksomheter innen privat sektor ble rammet av nedbemannings- og oppsigelsesprosesser fra siste del av 80-tallet, fikk det følger for personalfunksjonens oppgaver (Bryde, 2008). Nedbemanningen måtte skje i tråd med virksomhetenes langsiktige bemanningsbehov, samtidig som bestemmelsene i lov- og avtaleverket måtte følges. Kunnskap om de juridiske rammebetingelsene var en viktig komponent i mange deler av personalforvaltningen. Det angikk saker som relaterte seg til utforming av arbeidsavtaler og turnusordninger, retten til overtidbetaling og redusert arbeidstid, arbeidstilpasninger, permisjoner og grunnlaget for oppsigelser (Nygren, 1992). Med utgangspunkt i likestillingsloven ble det utarbeidet forskrifter og inngått avtaler om rekrutterings- og tilsetningsordninger (NSB, 1980). Erfaringer både fra privat og offentlig sektor viste at det var bestemte enheter innen personalfunksjonen som hadde ansvaret for de mer forvaltningsorienterte områdene (se f.eks. Engan, 1997; Helgesen, 1987; Larsen, 1997; Moe, 1982; Waaktaar, 1988).

Nøytralitetslogikken, der særlig personalsjefen stod mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, var ikke lenger en rettesnor for personalarbeidet. Fagplanen for personalutdanningen var heller ikke opptatt av dette aspektet. Til sammenligning var strategibegrepet brukt mer enn 30 ganger (Voksenopplæringsrådet, 1985). Når nøytralitetslogikken ble mindre synlig gjennom 80-tallet, hadde det sammenheng med at ansatte fikk utvidet kompetanse og økt selvtillit. Med større bevissthet om egen karriere og krav som kunne stilles til arbeidsgiver, var det ikke lenger behov for en personalfunksjon som kunne tre støttende til. Den markedsøkonomiske

tekningen var en annen faktor som spilte inn. Personalfunksjonen var i ferd med å bli bedømt etter hvilken faktisk nytte den skapte for inntektssiden og stilte omsorgsfunksjonen i skyggen.

### **6.3 Strategilogikken og bedriftsøkonomisk orientering**

Strategilogikkens forventninger om å ivareta organisasjonens langsiktige tilpasning og konkurransekraft ble enda tydeligere enn før. Retorikken ble spisset og kravene skjerpet. Personalfunksjonen måtte målrettes, øke kundeforståelsen og markedsføre sine tjenester (Angell-Baustad, 1985; Angell-Baustad, 1989; Arnell, 1989; Jorem, 1988; Modig, 1989; Vennemoe, 1988). Markedstenkning ble et bærende ideal i mange deler av samfunnet, og det bedriftsøkonomiske idealet slo tungt inn. Med et skifte i den normative begrunnelsen for medbestemmelse, ble hensynet til bedriftsutvikling og effektivitet sterkere vektlagt (Falkum, 2008; Heiret et al., 2003:186; NOU, 1985).

Personaløkonomi ble et verktøy for å analysere sammenhenger mellom personaltiltak og organisatoriske gevinster. Ved å legge vekt på tallmessige analyser av sykefravær, rekruttering, «turnover» og opplæring kunne personalfunksjonen vise hvordan aktiviteten påvirket resultatdrivere (Sandervang, 1997; Statens rasjonaliseringsdirektorat, 1984). Det ga et sikrere beslutningsgrunnlag og økte gehøret for personalspørsmål i virksomhetens toppledelse (Berg, 1991; Gustavsson, 1994, 1995; Johanson et al., 1992). Selv om personaløkonomi ble et anbefalt verktøy, var det også kontroversielt. Kvantifiseringer og målinger av menneskelige ressurser brøt med tidligere praksis og kunne vekke reaksjoner.

Artikler og leserinnlegg i NIPAs medlemstidsskrift viste at mange var svært oppgitt over personalfunksjonens manglende strategiske innflytelse. Oppslagene bar preg av ironisering og nærmest latterliggjøring av



kompetansen på dette området (Aarum, 1989, 1991; Anmarkrud, 1993a; Halvorsen, 1988; Sohlberg, 1993; Wenaas, 1987). Gjennomgangstonen var at personalfunksjonen fikk for lite gjennomslag (Bjørnstad, 1991), den klarte ikke å fornye seg (Sørensen, 1991), manglet systematisk evaluering (Anmarkrud, 1991a) og var en parkeringsplass framfor karrierevei (Stenstadvold, 1993). Noen omtalte funksjonen som en «truet dyreart» (Holt Larsen, 1995), og andre mente den kunne legges ned (Personal, 1999). Inntrykket var med andre ord at det stod svært dårlig til med den strategiske posisjonen.

Cranet-undersøkelsen fra 1990 avdekket imidlertid at 67 prosent av norske personalsjefer og direktører, i virksomheter med mer enn 200 ansatte, var med i virksomhetens toppledergruppe (Aarum, 1991; Lange, 1991a, c). Andelen holdt seg stabil i undersøkelsene som fulgte (Olsen et al., 2017):

*Tabell 6-1: Personalsjefens posisjon og egne personalavdelinger i prosent*

<b>Område</b>	<b>År</b>	<b>Private virksomheter</b>	<b>Offentlige virksomheter</b>
Personalsjefen er med i toppledelsen	1995	67	62
	1999	70	64
Egen personalavdeling	1995	87	90
	1999	89	94

Representasjonen i virksomhetens ledergruppe må kunne betraktes som nokså god, selv om den var lavere for offentlig sektor. Det vi imidlertid vet mindre om, er personalsjefenes subjektive opplevelse av innflytelse i ledergruppene. Undersøkelser fra pionerperioden viste at den reelle innflytelsen var vesentlig dårligere enn det som framgikk av organisasjonsplanene (Jangård, 1958).

## 6.4 Feltets aktører, arenaer og diskurser

NIPA, som yrkesfeltets interesseorganisasjon, styrket i denne epoken kompetansen og ansatte medarbeidere med hovedfag- og embetsstudier (Anmarkrud, 2016). En stor del av inntektsgrunnlaget ble hentet fra konsulentopprag i enkeltvirksomheter. Det ga NIPA en faglig legitimitet samtidig som de opparbeidet seg stor kunnskap om personalfeltets utfordringer. Medlemsbladet NIPA Bulletin fikk flere «ansiktsløftninger» og framstod ved inngangen til 90-tallet som et solid fagtidsskrift både av praktisk og analytisk karakter.

Interessen og søkingen etter personalideer i Europa og USA fortsatte som før (Anmarkrud, 1991b, 1992a). Medlemskapet i EAPM ga tilgang til internasjonale konferanser og sammenligingsstudier (Lange, 1991a, c; Personal, 1998a). Globale konsepter for kvalitetsutvikling og slankere prosesser var ideer i tiden som også fant veien til personalfeltet (NIPA, 1994a, b, c; Sparre, 1992; Sørensen, 1991). Til tross for at langveisfarende ideer ble sterkere eksponert, var det nordiske samarbeidet fortsatt sterkt (Fjellby Monsen, 1992; Modig, 1989; NIPA, 1984b, 1986).

Rammeplanen som dannet grunnlaget for utdanningen i personalledelse og kompetanseutvikling, hadde et omfang på 30 vekttall (tilsvarende 90 studiepoeng). Det var organisert som en fordypning innen den treårige økonomisk-administrative studieretningen, men ble også gjennomført som et frittstående etterutdanningstilbud. Studiet var bygd på samme lest som Sverieges «Program för Personal och arbeidslivsfrågor» (Löfgren Martinsson, 2008:9). På slutten av 80-tallet var det i overkant av ti regionale høyskoler som

satte i gang utdanningen, og flere kom til etterhvert.<sup>15</sup>

(Voksenopplæringsrådet, 1985). Når høyere utdanning fikk fagmiljøer som interesserte seg for personalområdet, var det med på å akademisere et yrkesfelt som hadde vært nokså praktisk rettet. Analytiske og vitenskapelige tilnærminger ble viktigere enn før. Blant den eldre garde, som kjente yrkesfeltet fra opprinnelsesårene, skapte utviklingen enkelte ergrelser. De mente det hadde blitt for stort innslag av «uerfarne, teoretiske profeter» (Wold, 1983).

Akademiseringen førte også til endringer i den personalfaglige litteraturen. Fra pionerperioden hadde lærebøkene vært nokså praktisk rettet (Jorem, 1951a; Langseth & Werring, 1978; Lunde, 1956; Schjander, 1974; Schjander & Østrem, 1981; Skard, 1965; Sunde, 1982). Bøkene framstod som normative og refererte lite til forskning. Anbefalingene bygde på erfaringer og eksempler fra anerkjente bedrifter. Iøynefallende var det også at forfatterne hadde sitt virke i praksisfeltet. Mange var eller hadde vært ansatt i ledende personalstillinger. Andre representerte interesseorganisasjoner og var fristilte konsulenter. Ingen av forfatterne hadde sin hovedstilling ved en akademisk institusjon. Tar vi med bokutgivelser innenfor personaltemaer som rekruttering (Reffhaug & Syversen, 1977), personalpolitikk (Jorem, 1977c) og lønnsforhold (Thorkildsen, 1976), finner vi samme mønster.

Odd Nordhaugs (1987c) litteratur om strategisk personalledelse, markerte starten på en ny epoke. Heretter var forfattere av personal- og HR-litteratur i

---

<sup>15</sup> Utdanningsinstitusjonene hadde sitt eget «PK-forum» hvor også representanter fra LO, N.A.F, Norske kommuners sentralforbund og Statens personaldirektorat var representert.

hovedsak tilsluttet universitets- og høyskolesektoren. Nordhaug var tidlig inspirert av grunntekstene i den amerikanske HRM-bevegelsen, og en av de første som brakte impulsene inn i en norsk kontekst (Nordhaug, 1987a, 1993). Han mente at personalfeltet hadde hatt en nokså perifer og lite prestisjefylt posisjon (Nordhaug, 1987c:31). Fra 1995 ble Norges Handelshøyskole og Nordhaug nestoren i den norske delen av Cranet-undersøkelsene (Olsen et al., 2017). Dataene dannet grunnlaget for en publisering i det prestisjetunge tidsskriftet *Administrative Science Quarterly*. Artikkelen behandler institusjonelle og rasjonelle faktorerers innvirkning på ledelsespraksis i et utvalg europeiske land (Gooderham, Nordhaug & Ringdal, 1999).

#### **6.4.1 En strategisk personalfunksjon og utbryterne**

Artikler fra NIPA og kurs- og konferansetemaer la stor vekt på å utvikle strategilogikken (Anmarkrud, 1988, 1989, 1990, 1992b, 1993a, b, 1996; NIPA, 1981, 1982b). De menneskelige ressursene utgjorde et stadig viktigere konkurransefortrinn, og personalfunksjonen måtte posisjonere seg sterkere. På samme måte som markedsføring- og økonomifunksjonen hadde blitt profesjonalisert, måtte personalfunksjonen gjennomgå tilsvarende fornyelse (Jorem, 1983; NIPA, 1982a). Personal- og virksomhetsstrategier måtte samordnes slik at utviklingen trakk i samme retning (Anmarkrud, 1989; NIPA, 1990b, 1992; Sparre, 1989b). Personalaktiviteter som bemanningsplanlegging, kompetanseutvikling, endring og karriereutvikling ble begrunnet i lys av bedriftsstrategien (Anmarkrud, 1989; NIPA, 1990b, 1992; Sparre, 1989b):



Figur 6-2: Personalfunksjonen som integrert del av konsernledelsen

Også i denne perioden var det konstellasjoner innen feltet som mestret strategiske forventninger bedre enn andre. I den forbindelse brukte man uttrykket «tyngre personalfolk» (Aarum, 1991:9). Personaldirektøren ved Standard Telefon og Kabel (STK) var blant denne kategorien. På en konferanse uttrykte han følgende:

Det har ikke siden krigens dager vært noen diskusjon på STK om at personal er en av flere viktige ressursområder for bedriften og utviklingen av den. Så en del av de problemer som andre bedrifter sliter med; nemlig å få gehør i selskapets toppledelse, det å få tilstrekkelig prioritet for selskapets personalpolitikk har aldri egentlig vært noe problem på STK (Harlem, 1982:68).

Anerkjente personalsjefer ble gjerne trukket inn på formaliserte arenaer for å inspirere andre. De samme personalsjefene kunne også distansere seg fra store grupper innen feltet som strevde med strategisk anerkjennelse. På 90-tallet søkte erfarne personaldirektører fra sju store bedrifter sammen (Norsk Hydro, Alcatel, Norske Esso, Norske Shell, DNC, IBM og Statoil). De dannet nettverket «Stiftelsen Norsk Lederskap», med erkjennelsen av at NIPAs personalsatsinger ikke nådde toppledersjiktet (Sørensen, 2016; Østrem, 2015). Statoils konsernsjef Harald Norvik var den første styrelederen. Fra 1995 til

2006 ble det arrangert årlige konferanser for toppledere og personaldirektører i norsk næringsliv. Pådriverne bak initiativet mente de gode samarbeidsforholdene i Norge kunne utvikles som et konkurransemessig fortrinn og ønsket å bygge videre på ideer fra Einar Thorsrud. Et fast innslag på konferansene var Einar Thorsruds minneforelesning. Forelesningen skulle gis av det statuttene omtalte som «en topp kvalifisert utlending» (Sørensen, 2016). På konferansen i 1999 var sjefen for amerikansk-japanske Fuji Xerox invitert (Kagge, 1999).

#### **6.4.2 Økende personalsatsing i offentlig sektor**

Fra 80-årene ble offentlig sektor møtt med reformpress og forventinger om effektivisering (Dølvik, 2007; Hernes & Martiniussen, 1980; NOU, 1989:5). Den menneskelige dimensjonen ble løftet fram som en avgjørende faktor for omstillingsevnen (Stortingsmelding nr. 83, (1984-85)). En stortingsmelding mente personalfunksjonen måtte utvikles på alle nivåer i statsforvaltningen, både i spørsmål om organisering, ressurser og kompetanse (Stortingsmelding nr. 35, (1991-92:45)). Statens personaldirektorat (1990) utga flere veiledningshefter innenfor temaer som analyse av framtidige personalbehov, personaldatasystemer, kompetanseutvikling, utviklingssamtaler og rekruttering av nye medarbeidere.

NIPAs medlemstidsskrift rapporterte om et gjennombrudd for personalarbeid i offentlig sektor. Det ble gitt omtale av ulike prosjekter innenfor temaer som opplæringsplanlegging, karriere- og lederutvikling, nye organisasjonsmodeller, utvikling av organisasjonskultur og personalpolitikk (se f.eks. Andersson, 1991; Lund-Isaksen, 1988; Sparre, 1989a). Litteraturen rundt ulike personaltemaer vokste i omfang (Dalin, 1991; Heitmann, 1986; Liland, 1997; Nygård, 1983).

Personalutviklingen i statsforvaltningen ble møtt med forskningsinteresse fra Per Læg Reid (1986, 1987, 1989, 1990) og i flere avhandlinger fra det statsvitenskapelige miljøet i Bergen og Tromsø (Ellingsen, 1982; Engan, 1997; Helgesen, 1987; Jensen, 1984; Larsen, 1997; Pedersen, 1992). Læg Reid var bekymret for at desentraliseringen av personalpolitiske virkemidler bidro til spenningsforhold mellom samordning og fristilling i forvaltningspolitikken. Han pekte på faren ved at det kunne undergrave den solidariske lønnspolitikken og føre til en sterkere rivalisering mellom ressurssterke og ressursvake etater. Et annet område som krevde avklaring, var spenningsforholdet mellom den økende individualiseringen og kollektive ordninger.

#### **6.4.3 NIPA møter konkurranse fra SPO**

Studieselskapet for personalopplæring (SPO) hadde eksistert siden 1958 og var en forening for opplæringsinteresserte (Eldøen, 1958b; SPO, 1968; Wold, 1983). Interesseområdet var langt snevrere enn det personalfaglige feltet NIPA representerte. Majoriteten av medlemmene i SPO hadde stillingstitler som opplæringssjef, opplæringsleder, undervisningsleder, undervisningskonsulent og opplæringssekretær. Samarbeid og fusjoner mellom NIPA og SPO hadde vært diskutert med jevne mellomrom helt siden 60-tallet uten å føre fram (NIPA, 1968, 1987; SPO, 1976).

Da foreningen markerte sitt 25-års jubileum, ble SPO-akronymet endret til Senter for personal- og organisasjonsutvikling. Navnendringen synliggjorde en dreining mot et bredere organisatorisk interesseområde (SPO, 1983, 1984). Ved foreningens 40-årsmarkering i 1998 ga de ut en jubileumsbok. Innholdet omhandlet blant annet framtidsbilder i organisasjoner, trender og utviklingstrekk som påvirket personalfunksjonen, kunnskapsbedriftens utfordringer, strategi, intellektuell kapital og nye organisasjonsformer

(Doksrød, 1998). Temaene var nærmest identiske med det NIPA var opptatt av. Dermed var det i realiteten to personalfaglige interesseorganisasjoner som konkurrerte om å tiltrekke seg personalfolks oppmerksomhet og medlemskap. SPO hadde teft for motestrømninger og internasjonale guruer. Even Bolstad (2019), som var daglig leder i SPO på slutten av 90-tallet, fortalte at de hadde etablert trendråd som tok pulsen på HR-relevante utviklingstrekk. Sonderingene dannet grunnlaget for temasamlinger og konferanser. NIPA hadde på denne tiden betydelige økonomiske problemer og krevde inn ekstraordinær medlemskontingent for å holde hjulene i gang (NIPA, 2000). En stor del av egenkapitalen var brukt opp, og mange i fagstaben sluttet etter sterk intern uro (Sørensen, 1998).

## **6.5 Personalfunksjonen til Statens vegvesen i denne tidsepoken**

Fra omkring 1980 ble vegvesenet møtt med et omfattende reformpress. Endringene var både politisk motiverte og hadde sammenheng med konjunktursvingninger og makroøkonomiske hendelser (Knutsen & Boge, 2005:302). Veksten i de statlige bevilgningene stoppet opp, samtidig som forventningene til effektivisering og konkurranseevne økte. Personalpolitiske virkemidler fikk sterkere gjennomslag i mange deler av organisasjonen (Statens vegvesen, 1981b, 1989a). Sammenlignet med tidligere, var det nå en større forståelse for at mennesker, systemer og teknologi måtte virke sammen (Statens vegvesen, 1981c, 1983c, 1986c). Under overskriften rasjonalisering redegjorde årsberetningene på 80-tallet for etatens satsing på lederrekruttering, lederutvikling og bemanningsplanlegging (Statens vegvesen, 1984b:75). Det åpnet opp for andre tilnærminger enn det som hadde utgjort den driftstekniske rasjonaliseringen. Kontor for teknisk rasjonalisering ble også lagt ned fra 1987 (Norstrøm, 2017).



### 6.5.1 Personalarbeid i det nyliberale skiftet

Politiske forventninger om modernisering ble møtt med både rasjonelle og symbolske tiltak. Gjennom grundige utredninger ble ledelse og lederutvikling vektlagte satsingsområder (Statens vegvesen, 1985e, 1987c). Tilbudene varierte fra skreddersydde tiltak mot enkeltgrupper til sentrale etatsovergrepene lederutdanninger (Statens vegvesen, 1985d, 1987b, e, 1990a, d, 1992d, 1994c). Fra 1980 til 1995 ble organisasjonen nedbemannet med rundt 6300 ansatte (Knutsen & Boge, 2005:304). Nedbemanningen hadde sammenheng med mekaniseringen i vegutbyggingen, reduserte vegbudsjetter og konkurransen fra private entreprenører. I samarbeid med fagavdelingene utviklet personalfunksjonen veiledere for bemanningsplanleggingen (Statens vegvesen, 1992b, 1993b, c, d). Målstyring som styrings- og ledelsesprinsipp var et annet område med stor oppmerksomhet under det nyliberale skiftet:



Figur 6-3: Målstyring i Statens vegvesen

Målstrukturer anga et hierarki fra overordnet etatside til operasjonelle arbeidsmål. Gjennom rollefordelinger ble det beskrevet hvilke oppgaver den enkelte var tillagt og hvilke resultater som var forventet. Kostnader og

tidsforbruk måtte også registreres og fordeles. Organisasjonskontoret bidro betydelig i målstyringsarbeidet og var etatens internkonsulenter. Kontoret hadde ansvaret for å utvikle en håndbok og et pedagogisk opplegg med aktiviteter og virkemidler for implementeringen av styringssystemet. I samarbeid med personalansatte ved vegkontorene, var de tungt involvert i mange omstillingsprosesser (Fremstad, 2019; Helland, 2017; Statens vegvesen, 1988d, 1990b, 1991b).

### 6.5.2 Personalfunksjonens organisering og oppgaver

Personalfunksjonen hadde fra 80-tallet og fram til 1995 følgende kontorer:

**Kontoret for administrasjon og fellestjenester** bidro med støttetjenester innen områdene; arkiv/postekspedisjon, bibliotek, blankettekspedisjon, sentralbord, tekstsenter, trykkeri og vaktmesterfunksjon. Majoriteten av de ansatte hadde liten formell utdanning (Statens vegvesen, 1987b, 1989c, 1990d).

**Lønns- og forhandlingskontoret** omtalte arbeidet som «svinghjulsoppgaver» (Statens vegvesen, 1992a:1). Det signaliserte at aktivitetene bestod av løpende saksbehandling og dialog med linjeledere i forvaltningsoppgaver i tråd med støttelogikken. Uten at oversikten er uttømmende, var oppgavene i hovedsak relatert til forvaltning, forhandlinger og registrering:

- Rekrutteringsprosesser og samarbeid med tilsettingsrådet
- Registreringer og oppdateringer av personaldatasystemer
- Arbeidsgiverfunksjon ved lønns- og tariffspørsmål. Prosesser rundt lønnspolitikk, lønnsfastsettelse, normering og lønnsjusteringer
- Praktisering og fortolkninger av regelverk i spørsmål relatert til lønn under sykdom, yrkesskade, overtidsbestemmelser og rettigheter med fødsels-, omsorg- og velferdspermisjoner.

- Praktiseringer og fortolkninger av juridiske rammebetingelser eksempelvis med bakgrunn i hovedavtalen og hovedtariffavtalen, arbeidsmiljøloven, tjenestetvistloven, tjenestemannsloven, likestillingsloven samt særavtaler og regulativer
- Statistikker og personaloversikter for å framskaffe nødvendige styringsdata
- Informasjon, drøftinger og forhandlinger med organisasjonene
- Policyarbeid og rådgivning til linjefunksjonen

Oppgavene var nokså stabile, men det var også behov for utviklingsarbeid.

Det gjaldt eksempelvis i likestillingsarbeidet (Statens vegvesen, 1987b:29), justeringer av lønssystemet (Statens vegvesen, 1991a:19), nye kvalifikasjonskrav ved tilsetting av ledere (Statens vegvesen, 1984a:17) og ved system for stillingsvurdering (Statens vegvesen, 1991a:21).

**Helse- og arbeidsmiljøkontoret** skulle tilse at etaten hadde en tilfredsstillende bedriftshelsetjeneste (Statens vegvesen, 1990e). I en maskin- og anleggsdominert etat, var man først og fremst opptatt av fysiske arbeidsmiljøfaktorer, sikkerhetsrutiner og ulykkesberedskap. Det ble gjennomført arbeidsmiljøkartlegginger, innført rutiner for helseundersøkelser, tiltak for attføring og AKAN-rutiner. Med internkontrollforskriften ble arbeidet samlet under overskriften «helse, miljø- og sikkerhetsarbeid – HMS» (Statens vegvesen, 1992d:6).

**Kontoret for personalutvikling** hadde på første del av 80-tallet flere prosjekter relatert til bemanningsplanlegging og arbeidsmiljøkartlegginger (Fiane, 1984; Nauste, 1982, 1983, 2017). Etter hvert fikk kontoret en tydeligere profil mot opplæringsområdet både når det angikk kurs i egen regi og i kontakten med institusjoner innen høyere utdanning (Statens vegvesen, 1987b:30; 1989b; 1993f:3). På noen områder var grensene mot

Organisasjonskontoret overlappende, og det kunne være flere diskusjoner hvor oppgaver naturlig hørte hjemme.

**Organisasjonskontoret** var etatens internkonsulenter og koordinerte prosjekter innen personal- og organisasjonsutvikling (Statens vegvesen, 1987a, 1988a). Den formelle utdanningen var høy, og flere hadde hovedfag i statsvitenskap. Kontoret gjennomførte ulike prosjekter rettet mot administrasjon og EDB, reorganiseringer, målstyring og lederutvikling (Statens vegvesen, 1993e). I kraft av å være stabsorgan for toppledelsen innen ikke-tekniske spørsmål, var Organisasjonskontoret en sentral aktør i etatens utrednings- og analysearbeid (se f.eks. Statens vegvesen, 1988c, 1990c, 1992c, 1993a, 1994b). Med reformen i 1995 ble enkelte av de etatsovergivende oppgavene overført til Plan- og budsjettstaben.

### **Personalarbeidet ved vegkontorene**

Lønns- og forhandlingssiden hadde lenge vært styrt nokså stramt fra Vegdirektoratet. Utover 80-tallet ble det delegert ansvar til vegkontorene på flere forvaltningsområder (Auberg, 2017; Monsrud, 1987). Det kom også til opplæringsstillinger med krav om høyere utdanning (Børseth, 1987; Statens vegvesen, 1982a; b:32; 1983a). I 1982 var det opprettet personalseksjoner i 11 av 18 fylker med vegkontorer. Det ble arrangert landsomfattende konferanser for å få en koordinert innretning på personalarbeidet (Brakestad, 1982; Statens vegvesen, 1986a).

### **6.5.3 Bestiller-utførerorganisering og sterkere stabsstyring**

Bygd på en bestiller-utfører inspirert organisasjonsmodell, ble det i 1995 innført en omfattende reform som endret styringssystemet (NOU, 1993:23; St.meld. nr. 41, (1993-1994)). Endringene førte til et organisatorisk og regnskapsmessig skille mellom produksjonsvirksomheten og etatens

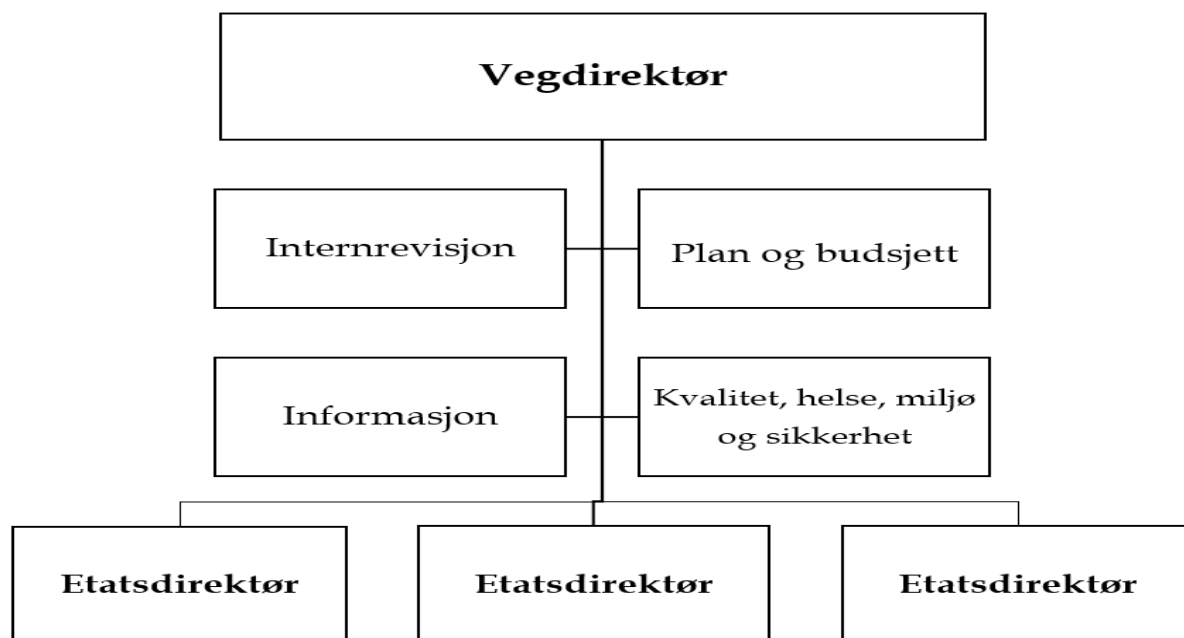
myndighetsside. Ved å utarbeide resultatregnskap hvor alle kostnader skulle inngå, måtte produksjonsvirksomheten konkurrere med private entreprenører om veioppdrag og utbygginger.

Etaten skilte mellom styringsfunksjoner og organisasjonsenheter som skulle være rådgivende og arbeide utviklingsorientert. Det førte til flere organisatoriske dilemmaer og grensesnittkonflikter (Flagstad & From, 1997; Haaland, 2017; Statens vegvesen, 1996c). Den frie utviklingsrollen som Organisasjonskontoret hadde hatt gjennom mange år, ble vanskeligere når de var underlagt styringsenhetenes bestilling (Knutsen, 2017; Statens vegvesen, 1996e).

I ytre etat ble det en diskusjon om administrasjonskostnadene (Sundstrøm, 1998). Produksjonsavdelingene var særlig opptatt av kostnader som kunne hemme konkurranseevnen sammenlignet med private entreprenører, og ønsket større selvstendighet på personalsiden. Ble administrasjonskostnadene for store, ville de heller bygge opp egen kapasitet på området (Transportøkonomisk institutt, 1998:26-27). Enkelte personal- og administrasjonsansatte mente av den grunn at deres arbeid ble oppfattet som et nødvendig onde og en belastning, framfor hjelp (Guide Consulting, 1999:22).

På første del av 90-tallet etablerte fylkene staber som skulle være toppledelsens rådgivningsorgan. De skulle samordne den strategiske planleggingen og ivareta styrings- og kontrollfunksjoner (Statens vegvesen, 1990c, se pkt. 6.8, side 72-73). I utredningene som fulgte i forkant av 1995-reformen, ble det uttalt at styringen måtte økes for å få bukt med det man omtalte som en «frivillighetskultur» (Statens vegvesen, 1994b:23).

Vegdirektoratet styrket også stabsstrukturene, og i 1995 var deler av organisasjonsstrukturen slik:



Figur 6-4: Organisasjonsstruktur i Vegdirektoratet 1995

Det overordnede HMS-arbeidet ble flyttet ut av personal- og administrasjonsavdelingen og koordinert av den nye stabsenheten under vegdirektøren. Samordningen av kvalitetsarbeidet ble også stabsorganisert (Statens vegvesen, 1996a, d, e). Plan- og budsjettstaben var nå en del av vegdirektørens ledermøter og fikk med det tilgang til beslutningsarenaer og oppgaver som særlig Organisasjonskontoret hadde utført tidligere (Statens vegvesen, 1996b:16; 1998c). De fikk også ansvaret for å koordinere og utvikle etatens overordnede styringssystem. Her skjedde det med andre ord et iøynefallende skifte. Ansvarsområder som tidligere hadde tilhørt personalområdet, ble løftet til et høyre stabsnivå i organisasjonen (Statens vegvesen, 1996e, 1998a, b). På den ene siden ble styringen av organisasjonen og de menneskelige ressursene tillagt større vekt, men for

Organisasjonskontoret og personalfunksjonen innebar det en svekket strategisk posisjon.

## **6.6 Oppsummerende drøftinger for tidsperioden**

I den oppsummerende drøftingen peker jeg på noen konsekvenser ved den akademiske dreiningen. Det var også en periode som gjorde opp status over yrkesfeltets utvikling, og det er interessant å legge merke til historiefortellingene som begynte å etablere seg. Oppmerksomheten mot menneskelige ressurser tiltok, men konsekvensen ble annerledes enn det yrkesfeltet hadde forventet. Avslutningsvis i kapitlet vurderer jeg noen områder som ble synligere i vegvesenet under denne tidsepoken.

### **6.6.1 Fra praktiske problemstillinger til akademiske standarder**

Fra 60-tallet var det i hovedsak fagmiljøet med utspring i institutt for personalforvaltning og arbeidspsykologi ved Norges Handelshøyskole i Bergen, som hadde vært den dominerende tilbyderen av personalutdanning (Kile, 1961). Nylehn (2008:85) mente dette miljøet hadde tradisjon for å ivareta praksisfeltets interesser, og Jørstad (2002:141) var av samme oppfatning. Fra 80-tallet fikk personalutdanningen gradvis en tyngre akademisk dreining. Legitimeringen av vitenskapsbaserte tilnærminger kom til syne på mange områder (Amdam, 1999:397; Bromley & Meyer, 2015:61). Lars Engwall (2009) har brukt bilder fra romersk mytologi når han betrakter akademiseringen som et møte mellom visdoms- og vitenskapsgudinnen Minerva og den praktiske handelsguden Merkur. Minervas inntog på personalfeltet ga utslag i en enda sterkere favorisering av strategilogikken. Rammeplanen for personalutdanningen mente personalfunksjoner måtte gå fra å være en operativ driftsfunksjon til å bli en strategisk ledelsesfunksjon (Voksenopplæringsrådet, 1985:14).

På 70-tallet var Werring-komiteen «skeptisk til en utvikling i retning av et eksamenssystem av tradisjonell art og den derpå profesjonaliseringen av personal- og opplæringsfunksjonen» (Werring, 1974:29). Det praktiske hensynet måtte styre opplæringsbehovet. Ti år seinere var vurderingene annerledes. Praktiske problemstillinger måtte vike for abstrakt, analytisk og vitenskapelig basert kunnskap. Røvik (1998b:267) beskriver den akademiske dreiningen som en utvikling fra «hånd til ånd», ikke ulikt observasjoner fra amerikansk personalforvaltning (Scott & Meyer, 1994).

### **6.6.2 Historiekonstruksjonen**

På samme måte som nasjoner og familier utvikler kollektiv hukommelse rundt viktige hendelser, kan også organisatoriske felt etablere felles forståelse av historien (Coraiola et al., 2017). For personalfeltet var dette prosesser som kom til syne i denne epoken. Personalavdelinger hadde eksistert i 40 år, og det ble gjort opp status. Nordhaug (1987a) beskrev den historiske utviklingen gjennom fasene personalforvaltning, personaladministrasjon og strategisk personalledelse. Han mente de to første trinnene måtte være dekket for å nå det strategiske nivået. Personalforvaltning omtalte han som en «passiv overvåking av de menneskelige ressursene» (Nordhaug, 1987a:20). Det var en vanlig oppfatning at feltet måtte bevege seg fra det statiske til det dynamiske, fra velferd til strategi, fra isolering til integrering og fra passiv forvaltning til endring. Få var klar over at strategiske forventninger ble uttrykt allerede på 40-tallet. Overraskende var det også at 70-tallets gullalder, som førte personalfunksjonen tett på virksomhetens kjernefunksjoner, ikke ble nevnt. Sagt med Brunsson og Olsen (1997:42) så feltet ut til å ha svak hukommelse. NIPA begynte også å omtale sine medlemmer med nedsettende karakteristikk.



### **6.6.3 Økende personalinteresse parallelt med yrkesfeltet**

Det var mange tegn i tiden som talte for at personalfunksjonen burde gå framtiden lyst i møte. Organisasjonsformene var i endring, og samfunnet stod på terskelen til en stor teknologi- og informasjonsrevolusjon.

Kompetansedimensjonen ble framhevet som det sentrale for virksomheters konkurransekraft og innovasjon (Løwendahl, 1998; Nordhaug, 1987b, c). At de ansatte var virksomhetens viktigste ressurs, var en erkjennelse som stadig flere begynte å ta inn over seg. Studien til Mark Huselid (1995) ble også stående som en personalfaglig merkestein når man fant at det var lønnsomt å investere i menneskelige ressurser. Utviklingen førte til et interessant paradoks. Personalfunksjonen og yrkesfeltet ble kritisert samtidig som oppmerksomheten mot de menneskelige ressursene tiltok. Det oppstod med andre ord en interesse for personalideer på utsiden av det etablerte yrkesfeltet. Instituttleder i NIPA, Egil Sandvik (1997), merket seg denne utviklingen. Retorisk stilte han spørsmål om personalområdet hadde blitt for viktig til å bli overlatt til personalfunksjonen. I spissformuleringer ble det sagt at om organisasjonen trengte kompetanse på personalområdet, kunne den kjøpes. Personalavdelingen måtte i alle fall ikke bli for stor og dominerende (Personal, 1998b, 1999). Denne utviklingen ble også forsterket av en tendens, både nasjonalt og internasjonalt, om å overføre mer av personalansvaret til linjeorganisasjonen (Cunningham & Hyman, 1999; Johannessen, 1987; Torrington, 1998).

### **6.6.4 Strategi- og støttelogikker i en sammensatt etat**

Begrepet «frivillighetskultur» kom oftere til syne i utredninger og undersøkelser (Flagstad & From, 1997; Guide Consulting, 1999; Statens vegvesen, 1994b:23). Kulturuttrykket kunne ha ulike fortolkninger, men ble ofte brukt for å understreke at vedtak kunne praktiseres med stor fleksibilitet

rundt omkring i etaten. Dette krevde en stor grad av koordinering og dialog mellom indre og ytre etat. Eksempelvis var det på første del av 80-tallet et stort fokus på bemanningsplanlegging. Personalaktiviteten var knyttet til strategilogikken og hadde sammenheng med effektiviseringen som krevde en analytisk planlegging av personalbehovet. Vegdirektoratet mente at kvaliteten på arbeidet hadde variert og ønsket en felles tilnærming for hele etaten (Nauste, 1982, 1983). I praksis viste det seg at standarden som Vegdirektoratet initierte, fikk begrenset gjennomslag og ble møtt med en viss motstand fra ytre etat (Fiane, 1984; Håkonsen, 1984). Det var med andre ord en etat som bestod av ulike delkulturer og som hadde en sammensatt forståelse av personalfeltets problemstillinger.

Retorikken på det organisatoriske feltet var i denne perioden svært kritisk til personalfunksjonens strategiske posisjon. I vegvesenet var det langt mindre selvtukt på dette området. Det fantes også her uttalelser om at personalfunksjonen måtte posisjonere seg sterkere internt i etaten (Brakestad, 1983; Helland, 1986). Linjeorganisasjonen kunne også være kritisk til deler av arbeidet (Statens vegvesen, 1994a, 2000), men gjennomgående så det ut til at personalfunksjonen var respektert og verdsatt.

Mens det organisatoriske feltet omtalte støttelogikken svært nedsettende, var vegvesenet opptatt av å balansere strategi- og støttelogikker (Kraatz & Block, 2008:250). Flere empiriske observasjoner understøtter at en rendyrking av strategilogikken hadde flere begrensninger. Fra 1969 hadde Organisasjonskontoret hatt sin forankring til administrasjonssjefen (Statens vegvesen, 1969a). Fra 1982 ble kontoret sidestilt med de andre enhetene i personalfunksjonen og lagt under personalsjefens ansvar (Statens vegvesen, 1982b:6). Informanter mente 70-tallets Organisasjonskontor i for stor grad ble et «tenkeloft» (Knutsen, 2017; Nauste, 2017). Rapportene som ble lagt fram, ga

isolert sett inntrykket av at Organisasjonskontoret var en enhet som hadde god strategisk innflytelse. Problemet var imidlertid at mange av utredningene havnet i arkiver og bokhyller uten å bli omsatt til organisatoriske grep som var styrende for etatens praksis. Utfordringen var blant annet at Organisasjonskontoret ikke var tett nok integrert mot lønns- og forhandlingssiden, der mange saker fant sin praktiske løsning. Tradisjonelle personaladministrative prosesser med basis i jus og forhandlinger, kunne være virksomme. Spesielt i en kontekst med sterke fagforeninger hvor omstillings- og endringsarbeid ofte måtte finne sin løsning i forhandlingsapparatet.

## **7 HR-transformasjon 2000 til 2020**

Kapitlet presenterer empiri for årene 2000 til 2020 og har overskriften HR-transformasjon. I denne epoken ble det vanlig å bytte ut personalbetegnelsen med Human Resource (HR). Transformasjonsideene til amerikanske Dave Ulrich dannet inspirasjon for mange omstillinger. Som i de tre tidligere empirikapitlene belyser jeg først problemstillinger rundt avgrensninger av feltet før jeg omhandler støtte- og strategilogikkene. Jeg peker deretter på sentrale aktører, de personalfaglige arenaene og aktuelle temaer som kom til syne. Jeg følger også utviklingen av personal- og HR-funksjonen i Statens vegvesen, som i denne fasen knytter seg opp til ideen om HR-transformasjon. Kapitlet avsluttes med en oppsummerende drøfting.

### **7.1 Avgrensninger av det organisatoriske yrkesfeltet**

Under mottoet «Norges mest attraktive HR-arena», fusjonerte NIPA og SPO til HR Norge i 2002. Personal- og HR-feltet fikk en ny interesseorganisasjon som på noen områder videreførte tradisjonene, men som også stod for endringer. Med årene ble HR Norge mindre opptatt av yrkesfeltet, sammenlignet med det NIPA hadde representert. De profilerte seg stadig bredere som et kompetansesenter for HR og ledelse med fokus på mennesker og organisasjoner (2019c). Det var beskrivelser som favnet vidt og som kunne møte mange interesser.

På 2000-tallet ble HR-yrket dominert av kvinner. Fra 2002 til 2016 hadde andelen mannlige deltagere på HR Norges hovedkonferanser sunket fra 46 til 31 prosent. Medlemsregisteret viste samme utvikling med 70 prosent kvinner og 30 prosent menn (Leveraas, 2016).

Høgskolen Kristiania etablerte et nytt bachelorstudium i HR og personalledelse høsten 2011 og tok opp 116 studenter. Også her var 70 prosent av studentene kvinner, og andelen holdt seg stabil i årene som fulgte.<sup>16</sup>

Tilbudet av personal- og HR-rettete utdanninger, både på bachelor- og masternivå, økte sterkt (Hildonen Henriksen, 2016; HR Norge, 2015a).

Utdanningene hadde imidlertid store innholdsmessige variasjoner. HR Norge (2019b) registrerte dessuten at flere arbeidsgivere ønsket HR-kandidater med ledererfaringer eller konsulentbakgrunn.

Tradisjonell industri var under nedbygging og førte oppmerksomheten mot kunnskapsøkonomien. Den menneskelige ressursen ble enda mer betydningsfull (Alvesson, 2004; Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2002; Nordström & Ridderstråle, 2000). Organisasjonsmodellen til store offentlige virksomheter synliggjorde at strategiske lederstaber og organisasjonsenheter innen virksomhetsutvikling også kunne ha oppgaver som berørte HR-området.<sup>17</sup> Det tangerte oppgaver som historisk hadde vært innenfor yrkesfeltets grenser.

---

<sup>16</sup> Samtale med faglig studieleder Tore Fagernes ved Høgskolen Kristiania, januar 2020.

<sup>17</sup> Se f.eks. organisasjonsstrukturen til Politiet, Skatteetaten, Bufetat, Tolletaten, Statens vegvesen, Innovasjon Norge, Kystverket og Bane NOR.

## 7.2 Støttelogikken er synlig, men noen er betenkt

En undersøkelse fra 2003 bygde på svar fra 375 respondenter, og hovedlinjene var entydige (HR Norge, 2003):

- De fleste brukte mest tid på personaladministrasjon og minst på karriere/kompetanseutvikling
- Personal- og HR-funksjonen ble hovedsakelig oppfattet å være administrator framfor strategisk partner
- De fleste hadde en HR-strategi, men det var liten oppfølging og måling av personalarbeidet

Funnene skapte oppslag om at mange slet med å finne nye roller (Hansrud, 2003). HR-avdelingene måtte bli mer effektive og forstå hvilke aktiviteter som støttet opp under virksomhetsmålene. En ny undersøkelse påfølgende år understreket at norsk HR måtte passe seg for ikke å bli «hengende fast i personaladministrasjon»:

For å realisere ambisjonene må vi lære det forretningsmessige språket, et språk som i stor grad er knyttet til økonomi og den bransjen virksomheten opererer innenfor. Deretter må vi omvandle den HR-kunnskapen vi sitter med til praktisk og relevant beslutningsdata. En mer bevisst kobling mellom HR-forhold og evne til å skape forretningsmessige verdier vil bedre styrenes beslutningsdata. Samtidig vil det bidra til å bringe HR i tettere kontakt med virksomhetenes strategiske kjerne (HR Norge, 2004:11).

Sitatet synliggjør velkjente argumenter som var framført siden 40-tallet. Samtidig skapte det inntrykket av at den strategiske dreiningen var et nyoppdaget element. Teknologi og anskaffelse av systemer ble et understreket virkemiddel for å effektivisere og forenkle HR-prosesser (Devoteam, 2019; HR Norge, 2012a; Nordahl Hansen, 2003). Digitaliseringen kunne frigjøre ressurser og skape bedre rammebetingelser for å øke fokuset mot strategiske HR-oppgaver (Bolstad & Skas, 2018; Bolstad & Thorgersen, 2013). Med

utviklingen av «kunstig intelligens» og «big data» kunne teknologien overgå menneskets kapasitet. Det ga både muligheter og trusler (Kolbjørnsrud, 2017).

Undersøkelser viste at linjeorganisasjonen etterspurte støttelogikker i større utstrekning enn det HR-funksjonen antok (HR Norge, 2014). Når HR la vekt på strategisk planlegging, var bare 30 prosent av lederne opptatt av det samme. Ledere mente også at administrative lønnsprosesser var et viktigere fokusområde enn det HR-funksjonen prioriterte. Her kunne det med andre ord spores en skjevhet mellom tilbud og etterspørsel av strategisk lederstøtte (Alvik, 2015).

Det fantes også HR-faglige arenaer og møteplasser som var orientert mot støttelogikken. Den private virksomheten Infotjenester (2019) ble en betydelig aktør på dette området. De utviklet håndbøker rettet mot lønnsområdet, regnskap, skattespørsmål og HMS. Den «store lønns- og personaldagen» kunne totalt samle opp mot 2000 interesserte, med møtepunkter over hele landet. Innholdet var nokså praktisk rettet med temaer som; utfordringer med sykepengegrunlaget, naturalytelser, egenmelding og diettgodtgjørelser.

Flere lot seg bekymre over en utvikling som la sterkere vekt på harde HR-elementer. Slik sett var det en del som oppfattet at støttelogikken ble for lite framtreddende. Det ble stilt spørsmål om HR-orienteringen var i ferd med å forkludre sentrale verdier ved den norske arbeidslivsmodellen (Falkum, 2008, 2020; Finnestrand, 2015; Roald & Magnus, 2018). En spørreundersøkelse basert på medlemmer i forbundet Lederne, mente HR-funksjonen hadde for liten kunnskap om arbeidsmiljøloven og hovedavtalen (Enehaug, Nordrik & Falkum, 2019:46).

En bok som tok for seg varsling og ansattes ytringsfrihet, synliggjorde at HR-funksjonens forankringspunkt mot virksomhetsledelsen var markant (Amelie & Dahle, 2016). I saker der arbeidsgiver mente ansatte hadde kommet med ytringer som kunne skade omdømmet, var det HR-funksjonen som la fram saken på vegne av ledelsen. Nøytralitetsposisjon fra personalfeltets tidlige epoker var for lengst lagt bort. Røster med forankring til venstresiden i norsk fagbevegelse begynte å betrakte HR som en motstander (Barsok, 2012; Stugu, 2012, 2017). Det var uklart om dette handlet om en ideologisk betenkelighet mot HRM som ledelsesfilosofi, eller om det var en kritikk av HR-funksjonen. Dessuten var det liten kunnskap om at de harde verdiene også var elementer som den historiske personalavdelingen hadde representert.

### **7.3 Strategilogikken enda en gang**

HR-begrepet ble en retorisk ressurs for på nytt å kunne posisjonere strategiske forventninger. HR Norge viste til at spesialister som hadde HR i stillingstittelen, i motsetning til personal, var bedre kvalifisert og mer involvert i strategiske og forretningsmessige spørsmål (Sandvik, 2002). Selv om HR ga signaler om en mer offensiv tilnærming, viste undersøkelser at de symbolske aspektene kunne være like sterke (Reiche & Strømmen, 2013). I undersøkelsene som HR Norge gjennomførte, var strategilogikken fremdeles utfordrende:



Tabell 7-1: Sitater fra undersøkelser

Årstall	N	Utsagn
2003	375	HR blir hovedsakelig oppfattet å være administrator fremfor strategisk partner (HR Norge, 2003:10)
2004	377	HR må bygge kompetanse for en ny rolle, da blir kompetansen også etterspurt (HR Norge, 2004:8)
2007	188	Norske virksomheter har fortsatt en vei å gå før HR-funksjonen har en viktig strategisk funksjon (HR Norge, 2007:12)
2008	180	Hovedgrunnen for endringene har vært ønske om å gjøre HR mer strategisk i sin tilnærming. Undersøkelsen viser at de fortsatt har mye å hente før de har realisert denne ambisjonen (HR Norge, 2008:2)
2009	201	For både privat og offentlig sektor er ønsket om å gjøre HR til en mer strategisk bidragsyter viktigste årsak til å endre i HR (HR Norge, 2009:10)
2010	143	HR er i for liten grad delaktig i utvikling av virksomhetsstrategien (HR Norge, 2010:14)
2012	122	Til tross for mange slagord som HR Business Partner, Talent Management, return on investement og strategisk kompetansestyling kan vi fremdeles stille spørsmålet – er HR en ekte strategisk partner? (HR Norge, 2012a:6)
2014	260	HR-avdelingen kan spille en sentral rolle dersom de vil og evner å skifte til et mer strategisk fokus. (HR Norge, 2014:19)
2015	180	I privat sektor og i internasjonale virksomheter er HR mer representert i den øverste ledergruppen, men er ikke alltid involvert i endringsprosesser (HR Norge, 2015b:10)
2018	224	For å bli en strategisk rådgiver mener vi at HR-avdelinger tidlig må ta eierskap til sentrale spørsmål som: «Hvilken kompetanse besitter vi i dag?» «Hva vil en ny satsning kreve i form av kompetansetiltak?» «Hvilket potensiale har vi i uutnyttet kompetanse?» (HR Norge, 2018:13)

Innflytelsen på virksomhetens overordnede veivalg så ut til å være en evigvarende problemstilling. Nyhetssaker fra HR Norge berørte ofte det strategiske området. Det ble uttalt at HR-ansatte måtte «jobbe med egne holdninger» og ikke «sabotere» nyvinninger (Leveraas, 2015a, b). I en

reportasje ble det hevdet at når man gikk inn i en HR-avdeling, var det spissformulert som å komme inn i et «antikvariat» (Leveraas, 2019). Dessuten ble HR-sjefene beskyldt for å være både «teknofobe» og «teknologi-fiendtlige» (Bolstad & Thorgersen, 2013:20). Utsagnene minnet sterkt om argumentene som NIPA framførte på 80- og 90-tallet. Selv om HR Norge hadde de beste intensjoner med å peke ut retning for den framtidige utviklingen, hadde Schreurs (2013) et godt poeng. Han mente den negativt ladede oppmerksomheten bidro til å snakke nedsettende om yrkesgruppen.

Den evidensbaserte praksisforståelsen ble en dominerende trosretning innen organisasjons- og ledelsestenkningen på 2000-tallet (Pfeffer & Sutton, 2006; Røvik & Pettersen, 2014). Enkelte mente det fantes et knippe universelle HR-aktiviteter som kunne tas i bruk og gi forretningsmessig gevinst, uavhengig av kontekst (Kuvaas, 2008). HR-analyse var et annet virkemiddel som satte HR-aktiviteter i sammenheng med organisatoriske resultater. Slike analyser ga bedre styringsinformasjon og predikerte sannsynligheten for framtidige hendelser. Like viktig var det å kvantifisere et område som hadde vært overlatt til magefølelsen (HR Norge, 2014; Kinden Iversen, 2015a, b, c). HR-analyse hadde forankring i en internasjonal konseptlitteratur, og flere konsulentguruer markerte seg på dette området (Edwards, 2016; Fitz-enz & Mattox, 2014). Som den observante leser vil legge merke til, hadde konseptet likheter med det man tidligere forstod som personaløkonomi (Johanson et al., 1992). Mens personaløkonomi kunne virke kontroversielt, framstod HR-analyse som et selvsagt virkemiddel for en strategis HR-funksjon (HR Norge, 2019a; Pettersen & Antonsen, 2015).

## 7.4 Feltets aktører, arenaer og diskurser

HR Norge (2016) etablerte seg som en troverdig aktør på den norske HR-arenaen og skapte et stort engasjement rundt temaene de tok opp til diskusjon. De deltok aktivt i samfunnsdebatten, og spesielt organisasjonens leder Even Bolstad ble av medier ofte bedt om å kommentere og debattere nyhetsstoff som angikk HR-temaer. Fra grupper som stod utenfor det etablerte yrkesfeltet, var interessen for HR-spørsmål større enn før. Med rundt 1400 medlemmer ved fusjonen i 2002, vokste medlemstallet og stabiliserte seg rundt 3000. Berg (2004:91) studerte det nyfusjonerte HR Norge og merket seg forskjellene mellom SPO-kulturen og NIPA-kulturen. Mens SPO på 90-tallet var opptatt av trender og markedsorientering, hadde NIPA siden 60-tallet representert en tyngre faglig tradisjon. Spenningsforholdet mellom kulturene førte til en diskusjon. Skulle HR Norge være en nettverksbyggende medlemsorganisasjon og trekke veksler på fagmiljøer etter behov, eller skulle de selv ha tung fagkompetanse? Det var elementene fra SPO-kulturen som ble de mest dominerende. Det hadde også sammenheng med at NIPA i realiteten var konkurs på fusjonsøyeblikket. Med årene hadde det vist seg vanskelig å drive virksomheten som et rent faginstitutt basert på kontingent fra medlemmene (Bolstad, 2001, 2002, 2019). En viss kommersialisering var nødvendig for å overleve. HR Norge styrket markedsapparatet, og hoveddelen av inntektene, utover medlemskontingent, kom fra kurs og konferanser. Modellen fungerte godt når etterspørselen var god, men var sårbar når markedet viste mindre interesse for HR-faglige kurs- og konferansetemaer.

HR Norge søkte aktivt mot internasjonale HR-miljøer og trender som kunne identifiseres (Scheide, 2014:67). NIPA og personalgruppene på 50-tallet hadde også vært interessert i internasjonale impulser. Men de var opptatt av å undersøke om trendene passet med konteksten de skulle inngå i (Döscher,

1966; Sørensen, 1991, 2016; Thorsrud, 1955). Instituttleder i NIPA, Arne Anmarkrud, var tvilende til om amerikanske personalideer alltid representerte et framskritt. Han mente at det å ligge litt på etterskudd av begivenhetene ofte kunne være en fordel: «Vi har bl.a. en mulighet til ikke hodestups å kaste oss inn i 'nyreligiøse' bevegelser» (Anmarkrud, 1992a). Den analytiske refleksjonen over trendene, ble sjeldnere å finne utover 2000-tallet. I en reportasje med HR-guruen Nick Holley ble det eksempelvis påstått at HR-analyse representerte den største muligheten HR noensinne hadde hatt. Nå var det viktig at man ikke saboterte muligheten i et misforstått forsøk på å redde eget skinn (Leveraas, 2015a). Iveren etter å presentere de siste HR-nyhetene, signaliserte forventninger om stadige tilpasninger for å holde tritt med utviklingen. Dille og Kleiven (2005:124) illustrerte dette poenget. De bet seg merke i en nyhetssak der HR Norge omtalte Dave Ulrich sine revideringer av HR-roller, på bakgrunn av de verdensomspennende kompetansestudiene:

Vi kan nemlig ikke unngå å føle med dem der de sitter i sine avdelinger, på sine kontorer, og som mottakere av HR Norges nyhetsbrev, leser at det de formodentlig har brukt mye av sin tid og energi på de siste årene, nå skal revurderes» (Dille & Kleiven, 2005:124).

Gjennom årlige undersøkelser tok HR Norge opp ulike problemstillinger som var relevante både for arbeidslivet generelt og for personal- og HR-feltet spesielt. Fra 2007 ble det globale konsultentselskapet EY tatt inn som partner i gjennomføringene. Med det fikk EY en unik kommersiell tilgang til yrkesfeltet og ble blant annet tungt involvert i Forsvarets HR-transformasjon (Gullord, 2016). Funnene fra de årlige undersøkelsene ble fulgt opp med nyhetssaker, konferanser og kursvirksomhet (se f.eks. HR Norge, 2007, 2009, 2012a, 2018). Interesseorganisasjonens hjemmesider ble et stort HR-bibliotek som systematisk samlet kunnskap om ulike prosesser og undersøkelser.

Konferansene ble flere og handlet blant annet om temaer som HR-analyse, HR-tech, «onboarding», lederutvikling, rekruttering, kompetanseutvikling og arbeidsrett. Andelen engelskspråklige foredragsholdere økte, og noen av aktørene var representert på rangeringer over innflytelsesrike management-tenkere. De årlige hovedkonferansene «HR forum» og «HR konferansen for offentlig sektor», samlet flere hundre deltagere. Konferansene hadde delsesjoner hvor virksomheter delte praktiske erfaringer. Overskriftene kunne være; «Kompetanseutvikling for digital transformasjon i Telenor»<sup>18</sup> og «Erfaringer med HR «hared service» i Forsvaret».<sup>19</sup> Slik ble enkelte globale HR-ideer bundet sammen med lokale implementeringserfaringer. På flere av konferansene var kommersielle tilbudsaktører representert med utstillinger og demonstrasjoner. Arenaene ga på den måten både faglig påfyll samtidig som det ble en sterkere kommersiell eksponering av ulike aktører. Blant tilbudsaktørene fant man utdanningsinstitusjoner for etter- og videreutdanning, bemanningsbyråer, leverandører av psykometriske instrumenter og HR-diagnostisering, teknologileverandører og konsulentselskaper.

De første årene på 2000-tallet falt aktivitetene i mange av personalgruppene som hadde vært aktive over flere tiår. Det faglige utbyttet var for lite, og flere strevde med å enes om møtefrekvens og sammensetning (HR Norge, 2012b). Gruppene ble erstattet med sektorblandede fagnettverk innen HR-temaer som kompetanse- og lederutvikling, HR-analyse, arbeidsrett, HR Business partner, endringsledelse og rekruttering. Regionale arenaer ble også revitalisert og styrket med fora betegnet som Vest, Nordvest og Rogaland. De regionale

---

<sup>18</sup> HR Forum 2018

<sup>19</sup> HR konferansen for offentlig sektor 2019

møteplassene skulle gi medlemmer nyheter og trender innen HR-området og legge til rette for lokal nettverksbygging (HR Norge, 2019c). Det nye i tiden var at arenaene også ble digitale. Konferanser og informasjonsutveksling ble utvidet fra fysiske møteplasser til internett. Gjennom HR Norges kanal for «HR-TV» fikk medlemmene presentert nyheter, opptak fra konferanser og online-medlemsmøter. Det ukentlige nyhetsbrevet ble distribuert på e-post til 11 000 abonnemeter. På sosiale medier som LinkedIn var det i juni 2020 over 24 000 interesserte som fulgte oppdateringene fra HR Norge.

#### **7.4.1 Dave Ulrich og HR-transformasjon**

Den amerikanske professoren og konsulentpartneren Dave Ulrich ble en innflytelsesrik aktør som inspirerte mange (Fosser, 2015; Kløvrud, 2014; Rege & Hjorteland, 2015; Scheide, 2014). Konseptet om HR-transformasjon gjorde han verdenskjent. Guru-statusen hadde også sammenheng med de globale HR-studiene som gikk under betegnelsen Human Resource Competency Study (HRCS). Den først runden ble gjennomført i 1987, og den åttende var under planlegging våren 2020 (HR Norge, 2020).

Går vi tilbake til 90-tallet, hadde Ulrich to publiseringer i det anerkjente tidsskriftet Harvard Business Review (Ulrich, 1995, 1998). I tenkningen var han inspirert av tunge 90-tallsideer som handlet om prosessflyt og Business Prosess Reengineering (Hammer & Champy, 1993). Rundt tusenårsskiftet var han et kjent 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 personalsjef i Norge (Dille & Kleiven, 2005:78; Sørensen, 2014). Boka «Human Resource Champions» ble en bestselger. Internasjonale konsultantselskaper med virksomhet i Norge lot seg inspirere av Ulrich (1997) og kommersialiserte ideene (Accenture, 2002).

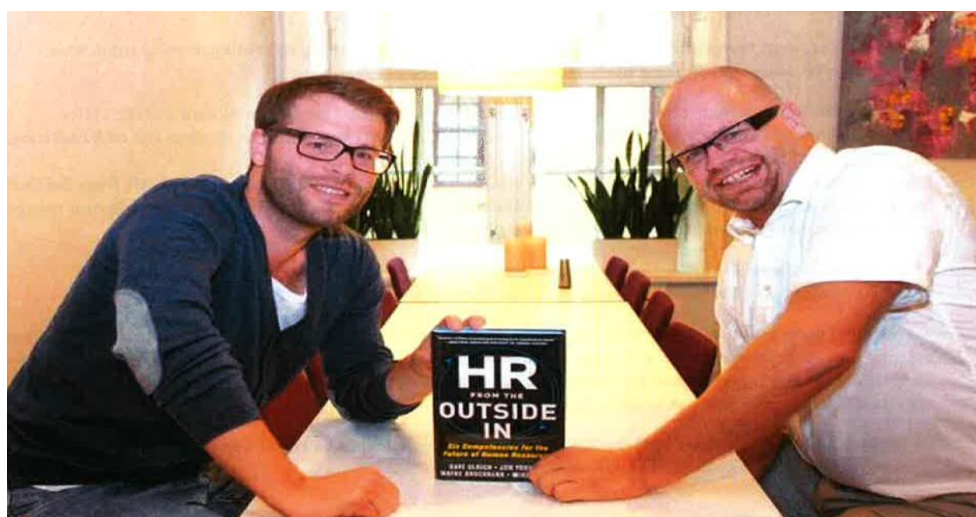
Transformasjonstenkningen ble stadig utviklet gjennom nye publiseringer (Ulrich & Brockbank, 2005). Med konseptboka «HR-transformation» hadde Ulrich (2009) en stegvis oppskrift for å omstille personalfunksjonen. Tilnærmingen bygde på forandringsideer i tiden som åpenbart fant klangbunn. «Business transformation» var allerede et utprøvd virkemiddel for å redusere administrative kostnader (Maatman, Bondarouk & Looise, 2010; Quinn, Cooke & Kris, 2000). «Shared service» (fellesfunksjoner) var også lagt til grunn for organiseringen av stabsfunksjoner i mange sektorer (Bondarouk, 2014; Paagman, Tate, Furtmueller & de Bloom, 2015). Erfaringene ble overført til HR-området. I takt med HR-transformasjonens globale utbredelse, skjedde det også forandringer i Ulrich sin professorfaglige tilnærming. Nå var det først og fremst konsulentguruen og RBL-partneren Ulrich som ga sine anbefalinger.

HR-transformasjonen i Statoil ble et «norsk utstillingsvindu» og en autorisering av konseptet som fikk omtale både i personaltidsskrifter og på konferanser (Alvik, 2008; Oftedal, 2009).<sup>20</sup> Statoil var også kontaktpunktet for samarbeidet som utviklet seg mellom HR Norge og Ulrichs RBL-group. Fra 2012 begynte HR Norge å omtale HR-transformasjon med stigende intensitet, blant annet med en konferanse der Yara delte sine erfaringer (Hallén, 2012; Myklemyr, 2012).

---

<sup>20</sup> Statoil hadde tette bånd til Ulrich og RBL-group. Flere HR-ansatte ble sendt på business-partner kurs til Utah i USA. Ulrich og konsulentkollegaer var også i Norge og kurset flere HR-ansatte i Statoil.

HR-transformasjon ble et gjentakende tema på nasjonale konferanser gjennom flere år.<sup>21</sup> Transformasjonsideene fikk også bred omtale i nyhetsaker, gjennom undersøkelser og på workshops med amerikanske RBL-konsulenter som kom til landet. I 2012 var HR Norge den nord-europeiske partneren i gjennomføringen av Ulrichs globale kompetansestudie - HRCS. Det ga Ulrich et sterkere fotfeste mot den europeiske personalorganisasjonen EAPM. Funnene fra undersøkelsen i 2012 ble oppsummert i publiseringen «HR from the outside in». HR Norge var medforfattere (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012).



*Figur 7-1: HR Norge med forfatterbidrag*

---

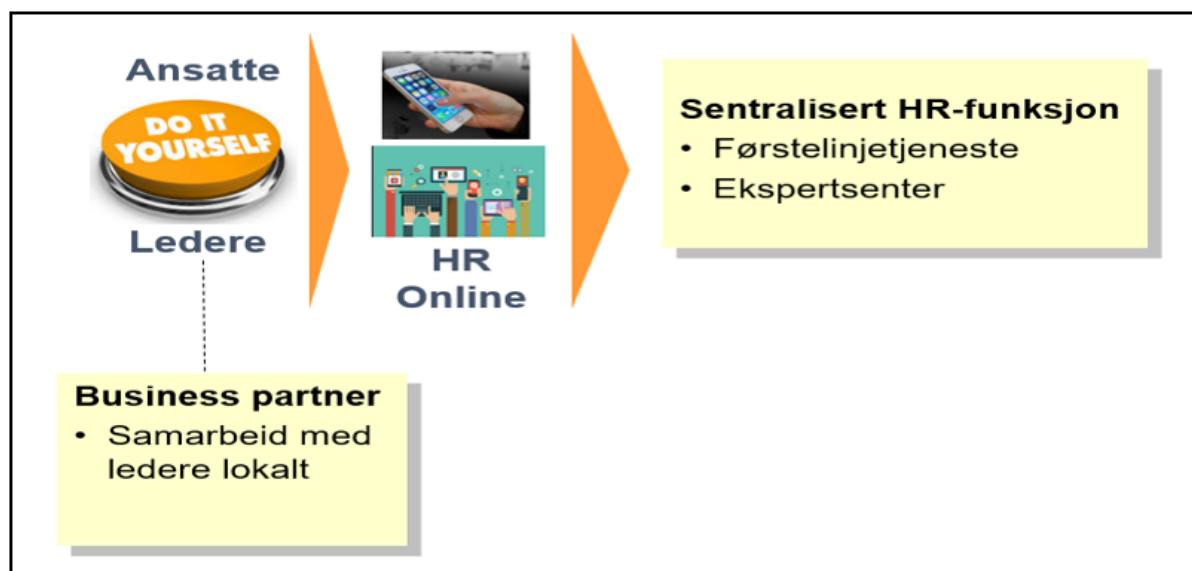
<sup>21</sup> På de årlige personalkonferansene for offentlig sektor, ble temaet belyst i 2010, 2012, 2014, 2015, 2018 og 2019. I 2015 var det Per Thilander (2013) som var invitert til å reflektere over HR transformasjonskonseptet på bakgrunn av studien i det svenske forsvaret. Det var en få presentasjoner med et kritisk blikk på konseptet. Ulrich deltok både på HR-forum i Tønsberg 2008 og Fornebu 2019.



På samme måte som mange fulgte Microsoft og Apple når de rullet ut ny teknologi, mente HR Norge at HR-profesjonelle var like spent på Ulrich sine oppgraderinger av HR-faget. De hevdet at HR over hele verden justerte sin atferd og virkemåte basert på han (HR Norge, 2012c). Flere styrerepresentanter i HR Norge på denne tiden, kom også fra virksomheter som hadde eller var i ferd med å omstille sine HR-funksjoner med Ulrich som referansepunkt.

#### 7.4.2 Organisering etter «shared service»

HR-transformasjon innebar å organisere personalfunksjonen i tråd med «shared service». 90-tallets desentraliseringstrend, med å overføre mer av personalansvaret til linjeledere, ble enda synligere. Enheter som drev saksbehandling av operasjonell og støtteorientert karakter ble samlet i en sentralisert funksjon:



Figur 7-2: Organisering etter «shared service»

Med teknologiske selvbetjeningsløsninger mente Ulrich (2009:63) at ansatte og ledere selv kunne håndtere 60 prosent av transaksjonene innen HR-området. Var det behov for støtte, kunne den hentes fra nettbaserte ressurser og førstelinjetjenester. Den sentraliserte HR-funksjonen kunne ivareta oppgaver innen lønnsområdet og på forvaltningssiden. De utførte også alt av registreringsarbeid og vedlikehold av personaldata. Enkelte bedrifter valgte å sette ut deler av denne virksomheten (Røvik, 2007:154).

Det såkalte «ekspertsenteret» skulle drive med tyngre HR-faglig rådgivning innen utvalgte HR-aktiviteter og videreutvikle prosesser. Ved å standardisere og overføre HR-arbeidet til den sentraliserte HR-funksjonen, skulle den lokale HR-rådgiveren (på engelsk «business partner») frigjøre tiden til å utføre oppgaver i tråd med strategilogikken. Rollen innebar å være en sparringspartner for linjeledelsen slik at HR-perspektivet ble integrert i ledelsesbeslutninger.

HR-organisering etter «shared service» har vært gjenstand for mange studier (se blant annet Boglind et al., 2013; Cooke, 2006; Reiley et al., 2007; Theotokas & Kapantais, 2017). Funnene viste at den lokale HR-rådgiveren måtte ta hånd om langt flere operative problemstillinger enn det idealmodellen til Ulrich forutsatte. Dessuten fikk linjeledere et større HR-ansvar. Hindle (2008:104) mente den mest synlige effekten av HR-transformasjonen var at 25-30 prosent av personalmedarbeidere hadde mistet jobben. Det så med andre ord ut som at kostnadseffektiveringer hadde vært den sterkeste endringsdriveren.

Funnene fra masteravhandlinger som undersøkte HR-transformasjonen i det norske Forsvaret, var entydige og mente presset mot linjeledelsen hadde økt (Engø & Laugen, 2014; Furulund, 2016; Roland, 2017; Talmo, 2017).

Ombudsnemnda 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 og uttrykte følgende:

De ansatte opplever at i mange avdelinger blir linjelederne satt under stort press med mye administrasjon, noe som gir mindre tid til ledelse og oppfølging av mannskap og personell (Ombudsmannsnemnda for Forsvaret, 2019:10).

### **7.4.3 Et globalisert HR-felt**

I personalfeltets pionerperiode var de lokale personalgruppene møteplasser for erfaringsutveksling og drøfting av likelydende problemstillinger. Spesielt var Personalgruppe I, stiftet i 1951, en foregangsgruppe som dannet mønster for tilsvarende konstellasjoner. I 1965 bestod Personalgruppe I av tolv bedrifter (Johnsen, 2014a). Det var flere norske familieforetak med historie forankret i lokale gründere (Fasting, 1965, 1974; Ibsen, 1998; Sagafos & Aasland, 2005; Wasberg & Næsheim, 1965). Følger vi bedriftenes utvikling over mer enn 50 år, er det følgende mønster å spore:

Tabell 7-2: Medlemmer i Personalgruppe I – utvikling 1965 til 2020

Personalgruppe I – medlemmer i 1965	Utviklingstrekk
A/S Freia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkevarer eid av konsernet Mondelēz International Inc. med hovedkontor i Illinois USA. Begrenset produksjon i Oslo</li> </ul>
A/S Norske Esso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsatt amerikanske Exxon Mobil</li> </ul>
Aker Mek. Verksted	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skipsverftet på Aker brygge i Oslo, nedlagt i 1982</li> <li>• Aker ASA er et industrielt investeringsselskap og største eier i flere børsnoterte selskaper</li> </ul>
Storebrand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomgått en rekke fusjoner. Notert på Oslo Børs.</li> <li>• Ved utgangen av 2018 utgjorde den totale utenlandsandelen 56,3 prosent</li> </ul>
Standard Telefon & Kabelfabrikk A/S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del av franske Nexans med hovedkvarter i Paris</li> </ul>
A/S D-No-Fa Lilleborg Fabrikker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lilleborg er en del av Orkla ASA. Notert på Oslo Børs</li> <li>• Utenlandsandelen pr. 31.12.2018 var 51 prosent</li> </ul>
Askim Gummivarefabrikk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppløst på 80-tallet</li> <li>• Viking brukes som merkevare av det tyske dekkkonsernet Continental og skotøyprodusenten Viking Outdoor Footwear AS</li> </ul>
Elektrokemisk A/S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solgt av Orkla ASA i 2011 til kinesiske China National Bluestar</li> </ul>
Strømmens Værksted A/S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stålvirksomheten lagt ned på 70-tallet</li> <li>• Da verkstedsvirksomheten ble lagt ned i 2011, var eieren canadiske Bombardier Transportation Norway AS</li> </ul>
Christiania Bank og Kreditkasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alvorlig økonomisk krise på 90-tallet. Kjøpt av Nordea med hovedkvarter i København, Danmark</li> </ul>
Norsk Hydro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunstgjødselproduksjonen ble skilt ut i selskapet Yara International i 2004</li> <li>• Olje- og gassdivisjonen innfusjonert i Equinor (Statoil).</li> <li>• Notert på Oslo Børs</li> </ul>
Norsk/Nordisk aluminium A/S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ble en del av Norsk Hydro på 80-tallet</li> </ul>

Vi kan legge merke til at den utenlandske eierinteressen er betydelig i flere av virksomhetene som fortsatt eksisterer. Sentrale kompetansefunksjoner er i mange av bedriftene lokalisert til land utenfor Norge. Dagens HR-leder ved Freia på Rodeløkka i Oslo må forholde seg til styringssignaler fra Illinois i USA. Einar Thorsruds utgangspunkt som personalsjef i samme bedriften på 50-tallet, var svært annerledes (Rudeng, 1989). HR Norge understreket i sine undersøkelser at internasjonalt orienterte virksomheter hadde formaliserte systemer for å følge opp sine ansatte (HR Norge, 2007). De innførte også fellestjenester på tvers av enheter (HR Norge, 2012a). Det var hyppige endringer og omfattende rapporteringsrutiner innenfor HR-området (HR Norge, 2010). Oppgavene som tilfalt HR-lederen i Norge, handlet ofte om å implementere tiltak utarbeidet av andre (HR Norge, 2014).

Utflytting av produksjon, flyt av menneskelig arbeidskraft og digitalisering var faktorer som endret rammebetingelsene. Den teknologiske utviklingen opphevet landegrenser og geografiske avstander. Når den internasjonale orienteringen ble mer synlig på HR Norge sine formaliserte møteplasser, speilet det utviklingen til mange virksomheter (HR Norge, 2011, 2012a). Slik sett var det heller ikke så rart at den fremste gurun på feltet, Dave Ulrich, var internasjonalt anerkjent. HR-ansatte verden over kunne møtes for å drøfte HR-standarder med et felles referansepunkt.

## **7.5 Personal- og HR-funksjonen i Statens vegvesen i denne epoken**

I 2010 tok en mangeårig personaltradisjon slutt. Stillings- og avdelingsbetegnelser ble erstattet med HR. Etter først en mer forsiktig tilnærming ble HR-funksjonen «transformert» og sentralisert. Med utgangspunkt i dokumentstudier og til sammen 49 intervjuer følger jeg endringene i denne fasen. Jeg belyser både hvordan HR-ledere vurderte omstillingen og linjeorganisasjonens reaksjoner.

### **7.5.1 Regionalisering og nedbemanning**

Med etableringen av det statlige aksjeselskapet Mesta AS i 2003, opphørte all produksjonsvirksomhet i regi av vegvesenet. Antall årsverk ble redusert med rundt 4600 (Agenda, 2006; Rogalandsforskning, 2005; Statens vegvesen, 2002d:25). Deler av etaten ble langt på vei en innkjøpsorganisasjon som utarbeidet konkurransegrunnlag og gjennomførte anbudsprosesser. Den praktiske utførelsen av anleggsarbeid, drift og vedlikehold ble fullt og helt basert på entrepriser. På samme tid som produksjonsvirksomheten opphørte, ble ytre etat omorganisert fra 19 fylkesvegkontorer til fem regioner.

Personallederne i hver region hadde ansvaret for 10-20 medarbeidere, avhengig av regionens størrelse, og de hadde strukturell forankring til administrasjonsavdelingen (Statens vegvesen, 2005; Støen, 2017).

Personalorganisasjonen i Vegdirektoratet skulle yte tjenester til hele etaten på et mer overordnet nivå (Statens vegvesen, 2002c:27). Regionaliseringen ga landsdekkende fellesfunksjoner blant annet med en lønnsenhet lokalisert i Tromsø (Statens vegvesen, 2002a:27; Stensen & Vik, 2008).

Nedbemanning og ny regional organisering var inngripende endringer. Både vegdirektøren og administrasjonssjefen på dette tidspunktet ga uttrykk for at situasjonen var krevende. De vurderte det som avgjørende at

personalsjefen hadde inngående juridisk kompetanse og kjente etatens indre liv (Haaland, 2017; Søfteland, 2017). Under personalfunksjonen ble det opprettet midlertidige veilednings- og omstillingsenheter som skulle bistå ansatte og ledere i krevende prosesser (Econ, 2005; Statens vegvesen, 2005; Veggen og vi, 2002).



*Figur 7-3: Veiledningstjenesten var til støtte i nedbemanninger*

Omstillingsenhetene skulle tilse at endringsarbeidet skjedde i tråd med vedtatte rammer og sørge for god ivaretagelse av personalet som ble berørt av oppsigelser (Statens vegvesen, 2002c; Statskonsult, 2003).

### **7.5.2 Personal vs. HR - symbolske eller innholdsmessige endringer?**

I 2007 anbefalte et utvalg å opprette en HR-avdeling:

Å opprette en HR-avdeling er en moderne måte å organisere personalfunksjonene på. Med en slik organisering vil oppgavene som "personal" jobber med, enten det er forvaltning, rekruttering, drifting eller utvikling, få en mer fremtredende plass i etaten. Statens vegvesen er og blir en kompetansebedrift, og av den grunn vil en HR-avdeling bidra til en styrking av forvaltningen av den viktigste kapitalen til organisasjonen - humankapitalen. Humankapitalen er Statens vegvesen sitt fremste konkurransefortrinn i et samfunn preget av hyppige endringer (Statens vegvesen, 2007:10).

På samme tid som HR-ideen ble lansert økte samferdselsinvesteringene, og det ble en betydelig vekst i aktivitetsnivået. Når store grupper gikk av med pensjon på samme tid, ble det vanskeligere å rekruttere arbeidskraft til kjernefunksjoner innen ingeniørområdet.

Etter perioder med nedbemanninger var menneskelige ressurser på få år blitt en knapphetsfaktor (Bjørvig, 2007; Veggen og vi, 2009). I forbindelse med forvaltningsreformen og prosjektet SVV 2010, ble HR-begrepet innført både for stillinger og på avdelingsbetegnelser (Statens vegvesen, 2011a).

Med ny direktør for HR- og administrasjonsavdelingen fikk strategilogikken fornyet oppmerksomhet. Det ble uttalt at etaten hadde lange tradisjoner for å jobbe godt med personaladministrasjon. Likevel var utførerrollen, som innebar at personalmedarbeidere var passive og tok imot bestillinger fra linjen, var i for stor grad automatisert. Ifølge flere informanter, hadde ikke personalfunksjonen kommet i dialog med rett nivå i organisasjonen og havnet på etterskudd i viktige beslutninger. For å understreke forventninger om HR-funksjonens *proaktive* tilnærming, brukte etaten slagordene «fra støttespiller til medspiller». HR måtte være i forkant av beslutninger og iverksette aktiviteter basert på etatens overordnede mål og strategier. En HR-leder sa det slik:

Informant: Om vi ser at aktivitetsnivået innenfor bestemte områder kommer til å øke, så gir det noen utfordringer på HR-siden. Eller det motsatte også, hvis vegutbyggingen ikke får tilstrekkelige bevilgninger, så har vi allerede en stor organisasjon som er oppe og går som vi da eventuelt må bygge ned igjen en periode i påvente av nye bevilgninger. Så vi har ikke vært flinke nok med slike bidrag inn i regionledelsen tidligere.

Kåre: Så personalfolk har ikke tidligere sett konsekvensen av ulike vedtak og føringer altså?

Informant: Jo, det kan nok hende vi har sett det, men vi har ikke tatt et selvstendig ansvar med å analysere slike konsekvenser. Det er mer at



andre har kommet til oss og fortalt hva konsekvensen er, og da blir det i grunn det motsatte av å være proaktiv (seksjonsleder HR, #6).

Innen rekrutteringsområdet mente mange at HR-funksjonen kunne bli langt mer proaktiv og gå i dialog med ledere. I stedet for å akseptere bestillinger på nytilsetninger, kunne det foreslås alternativer. Var det mulig å gjøre strukturelle grep i avdelingen, endre arbeidsfordelingen eller satse på kompetanseutvikling framfor nyrekrutteringer? Permisjonssøknader var et annet eksempel. Også her kunne HR-funksjonen gå i dialog med lederne og etterspørre konsekvenser av permisjoner. Sykefraværstatistikker kunne danne grunnlag for å undersøke om det var sider ved arbeidsmiljøet som ga høyt fravær. Tilsvarende kunne lønnsområdet være utgangspunkt for analyser av overtidsbetalinger og systematiseringer for å forberede lokale lønnsforhandlinger. Mange viste også til oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelser:

Medarbeidertilfredshetsundersøkelsene (MTU) er jo et viktig område som HR kan være proaktiv på. Der bruker vi HR-rådgiverne mye. Både i forkant når MTU arbeidet skal sparkes i gang, men også i etterarbeidet. Da gir de jo støtte til ledere som trenger oppfølging innenfor områder, og man kan se hele regionen samlet sett. Fordi at da kan vi bruke HR-rådgiverne til å være bindeleddet og se hva er det som er blitt gjort bra i den avdelingen kontra andre avdelinger (HR- og administrasjonsleder, #2).

HR-ledere med lange ansettelsesforhold i organisasjonen, var mer tvilende til om HR-omstillingen egentlig representerte innholdsmessige endringer:

Vi jobbet jo veldig mye proaktivt den gangen vi var personal også, og det tror jeg jo flere av lederne erfarte. Og derfor var det noen som lurte når vi begynte å kalle oss HR. De stod jo i strategien at vi skulle være oppsøkende i forhold til lederne. Men det var jo mange som sa at det har vi jo alltid gjort, så de så jo ikke så mye nytt med det. Så mange hadde veldig god anseelse også under personal-tiden (seksjonsleder HR, #7).

De som trakk fram slike argumenter, mente HR-begrepet i like stor grad var et virkemiddel for å revitalisere en strategilogikk som for en periode hadde vært lite synlig.

### **7.5.3 HR-transformasjon – strategi- og støttelogikker**

Etter at HR-begrepet var tatt inn i vokabularet, begynte etaten å orientere seg mot HR Norge og virksomheter som hadde gjennomført HR-transformasjoner. Transformasjonskonseptet til Ulrich (2009) forutsatte imidlertid en sentralisert maktstruktur. Siden HR-området i vegvesenet var desentralisert gjennom autonome regioner, ble strukturelementene dempet i den første fasen. Det ble lagt vekt på inkluderende prosesser og utvikling av en ny HR-strategi (2011b). HR-ansatte fikk tilbud om etterutdanning:

Vi kunne fått et konsulenthus inn som hadde kjørt den prosessen og sikkert fått en beste praksis fra en eller annen sammenheng, for veldig mange gjør det, men vi valgte ikke å gjøre det. HR-strategien har vi funnet ut helt på egenhånd, og vi tror det er noe som er OK for oss. Så dette er ikke konsulentdrevet, vi har brukt fryktelig lang tid på å komme fram til strategien, men jeg tror vi har drevet en reell organisasjonsutvikling (HR- og administrasjonsleder, #1).

Et system for prosesskvalitet skulle bidra til etatslike HR-tilnærminger innen områder som rekruttering, HMS, sykefravær og opphør av arbeidsforhold. Enkelte regioner oppfattet initiativet som en «sniksentralisering». Vegdirektoratet var på sin side oppgitt over stadige omkamper med regionene og den vanskelige styringsmodellen. Vegdirektoratet var eier av prosessene, men hadde ingen innflytelse over regionale HR-ressurser som var underlagt regionvegsjefene i ytre etat. Den samlede HR-funksjonen bestod av ulike kontorer og organisasjonsenheter. Noen ivaretok oppgaver som trakk i retning av strategilogikken. De forvaltningsorienterte enhetene hadde på sin side tettere forankring mot støttelogikken. Landsdekkende fellesfunksjoner

ivaretok oppgaver innen lønnsområdet og arbeidet var nokså rutinepreget. I mange saker kunne de jobbe nokså selvstendig uten at det var stor grad av dialog.

Vi som jobber med utvikling, kan jo ofte drive med våre oppgaver uten å samarbeide med forvaltningssiden. Det kan være prosjekter innen strategisk kompetanseplanlegging, konfliktsaker og prosesser rundt lederutvikling. Vi skal være prosesspådrivere og koble sammen ulike elementer for å få fram helheten. Så det er absolutt utfordrende å jobbe utviklingsorientert (seksjonsleder HR, #9).

Selv om enhetene på noen områder kunne være adskilte, var det i andre saker vanskeligere å avgrense strategi- og støtteoppgaver. Det krevde samarbeid på tvers av organisatoriske enheter og god dialog mellom funksjonsområder.

Forvaltningsoppgavene flyter jo stadig vekk over i oppgaver som utviklingsfolkene holder på med, og motsatt også. I konfliktsaker for eksempel, så kan man jo lett komme borti juridiske sider også, omplasseringer og slike ting. Da går det jo på litt andre ting enn bare å megle i prosessen. Bemanningsplanlegging også, det berører jo mange sider. Så det er avgjørende med god dialog mellom de ulike miljøene innenfor HR-funksjonen (seksjonsleder HR, #13).

Informanter uttrykte at utviklingsmiljøer kunne bli «hengende i løse luften», om de ikke hadde tilstrekkelig forankring til forvaltningsområdet. Det var begrenset hvor mange HR-relaterte utviklingsoppgaver vegvesenet hadde behov for. Tilbudet av strategiske HR-tjenester kunne med andre ord bli større enn etterspørselen og måtte balanseres. En HR-leder mente strategilogikken hadde blitt for sterkt vektlagt i endringene:

Blant annet fikk det et overslag at folk hang seg opp i dette med strategisk, og plutselig skulle alle jobbe strategisk. For det hørtes jo ut som at dette med HR, da var man ikke opptatt av den gode og løpende rådgiveren som servet slik at alle rekrutteringsprosessene gikk som de skulle, det var liksom nedgradert. Nå skulle alle jobbe strategisk opp mot ledersjiktet og sånn. Det burde man vært oppmerksom på mye tidligere slik at man hadde fått inn det (seksjonsleder HR, #3).

Selv om HR-strategien uttrykte at personaladministrasjon var grunnstammen i etatens HR-arbeid (Statens vegvesen, 2011b), hadde strategiske spørsmål bedre gjenklang. Flere HR-ansatte oppfattet det slik at de måtte skaffe seg ny strategisk kompetanse for å være relevant, men strategiforventningene kunne også være truende:

Det var noen som mente at forventningene om en proaktiv HR-rolle og dette med å gå inn i utviklingsprosesser, ikke passet dem. De ble nesten litt engstelig om det skulle være et krav til å være HR-medarbeider, og særlig de som hadde jobbet med lovverket, systemer og litt mer rutinearbeid. De følte at den der utviklingsrollen den var de mer ukomfortabel med. Og da var det viktig for meg som leder å si at det er greit at ikke alle skal jobbe med utvikling. Og takk og lov for det, for det vi trenger aller mest er de som ivaretar den daglige driften og kan ivareta regelverket. Det er ikke noe nederlag og mindre status med det (seksjonsleder HR, #2).

Det viste seg å være enkelte statusforskjeller innad i HR-funksjonen.

Utviklingsenhetene, som lå nærmere strategilogikken, hadde høyere lønn og mer formell utdanning. De mer strategiske organisasjonsenhetene kunne også markere avstand til forvaltningsfunksjonene som ivaretok støttelogikker:

Av og til er det en dugnadsjobb på HR, og alle må bidra. Da plukker jeg noen fra ulike miljøer for å få det unna. For eksempel når HR-systemet skal oppgraderes. Vi må gå gjennom for å sjekke at alle ligger med rett utdanningskode, at de har rett ansiennitet osv. Det handler rett og slett om å sjekke det som er en del av personalmappen. Det er en oppryddingsjobb som er helt nødvendig for hele etaten. Og da sa jeg på et seksjonsmøte at her er det flere som må bidra. Det er ikke bare de som jobber med forvaltning som skal inn her. Her kan alle bidra, også de som jobber utviklingsorientert. Og da kunne jeg se tydelig på en del av de som jobbet der, at dette var ikke en jobb de ville bruke tiden sin til ... De har et kroppsspråk som tydelig viser at de er noe mer enn de som sitter nærmere forvaltning (seksjonsleder HR, #7).

En leder mente at HR-utdanninger la for stor vekt på det strategiske og styrte forventninger til jobbinhold. Rutinepregede HR-jobber var det færre som ville ha, og det kunne være vanskelig å finne kandidater som var motivert for slike oppgaver. Ved nyrekrutteringer stod man i fare for å gi et mer strategisk inntrykk av stillingen enn det som var reelt:

Når vi har rekruttert innen forvaltning, så har vi måttet rekruttere fra andre offentlige organisasjoner for å få folk man kan bruke på forvaltningssiden. Mange som søker med høy formalkompetanse på HR-siden, er nokså tydelige i intervjuene på at det er utviklingsoppgaver de vil jobbe med. Jeg tror nok at jeg mistet en medarbeider i [sier navn på by] på den måten siden jeg ikke hørte godt nok etter hva hun kunne tenke seg å arbeide med. Så da er faren at de ikke blir så lenge hos oss før de forsvinner ut igjen (seksjonsleder HR, #13).

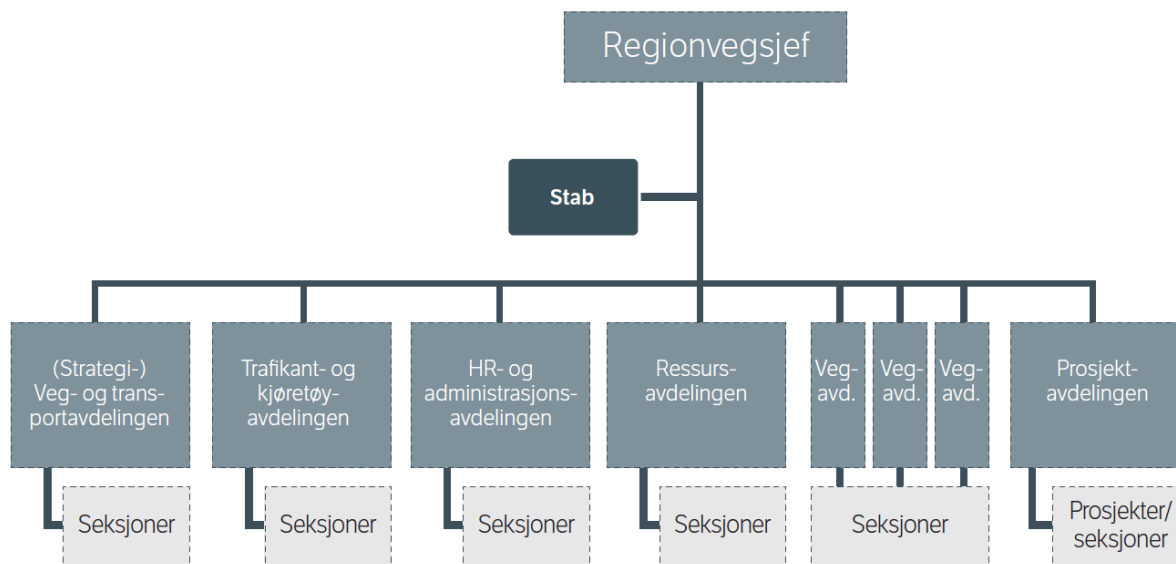
#### **7.5.4 Begrensninger for HR-funksjons strategilogikk**

Ifølge vegvesenets HR-strategi skulle HR-funksjonen være en strategisk, kompetent og aktiv samarbeidspartner som bidro til å utvikle Statens vegvesen i ønsket retning (Statens vegvesen, 2011b). I praksis viste det seg at flere faktorer begrenset denne muligheten. I regionene var HR-seksjonen en del av administrasjonsavdelingen og hadde ingen selvstendig posisjon i regionens øverste styringsorgan. Det kunne by på flere utfordringer siden administrasjonssjefens ansvarsområde var sammensatt:

For den rollen man har som HR-leder innebærer at man sitter på en helt annen kunnskap og kompetanse enn det som er mulig å ha for administrasjonslederen med et langt større ansvarsområde, og det hadde ledermøte hatt godt av i mange saker. Man får ikke brakt nok HR-perspektivet inn i det lederforumet der (seksjonsleder HR, #11).

Ofte kom det opp diskusjoner som angikk HR-temaer på regionens ledermøter. Siden seksjonslederne fra HR ikke hadde vært tilstede under diskusjonene, kunne det være vanskelig å forstå helheten i det som hadde blitt diskutert. Det medførte en del arbeid og avklaringer i ettertid.

90-tallets etablering av strategi- og styringsstaber i ytre etat var et annet forhold som grep inn i HR-funksjonens arbeid (Statens vegvesen, 1990c, 1994b, 1996e):



Figur 7-4: Illustrasjon av organisasjonsstrukturen i regionene

Siden styringsstaben under regionvegsjefen også berørte HR-relaterte områder, kunne det føre til vanskelige grenseganger mot HR- og administrasjonsavdelingen:

Vi har jo også en styrings- og strategistab, og det er slik i store organisasjoner at det alltid blir grensesnitt og rolleavklaringer. Og det er litt utfordringer i styringen fordi det kan være vanskelig å skille mellom hva som er styring innenfor HR og administrasjon sitt område og når det blir virksomhetsstyring – som skal ligge til styrings- og strategistaben. Virksomhetsstyring er jo et grep der man tar nokså mange faktorer med i beregningen. De utfordringene der kan være vanskelig inn mot administrasjonsområdet noen ganger (HR- og administrasjonsleder, #4).

Styringsstabene var i direkte linje med regionvegsjefen og kunne legge føringer som HR-seksjonen i administrasjonsavdelingen hadde mindre innflytelse over.

I Vegdirektoratet var det tilsvarende problemstillinger. Styringsstaben ble også her en organisasjonsenhet med sterk innflytelse. En utredning fra 2003 mente denne staben hadde fått et større fagansvar enn det som var naturlig for en stabsenhet (Statens vegvesen, 2002b:7). På samme tid som HR-strategien skulle implementeres, reviderte etaten sitt grunnlagsdokument gjennom den såkalte «Vegvesenboka». Det omfattet etatens verdier og prinsipper for ledelse og styring (Statens vegvesen, 2013c). Det var styringsstaben som hadde ledet prosessene, og flere mente det hadde tatt oppmerksomheten vekk fra HR-strategien:

Kåre: Hvordan gikk det med implementeringen av HR-strategien?

Informant: Nei, den ble vel litt borte med Vegvesenboka, den kom jo rett etterpå. Så skulle jo den implementeres, og da kom jo HR-strategien i bakgrunnen. Vegvesenboka hadde jo mye større prioritet fra Vegdirektoratet også, den kom jo fra et høyere nivå i organisasjonen, og det ble jo et krav til at vi skulle jobbe med den. Så implementeringen av HR-strategien ble vel egentlig spist opp av den Vegvesenboka og ble borte. Så i den grad vi klarte det, så prøvde vi vel å bake HR-strategien inn i Vegvesenboka når vi skulle implementere den (seksjonsleder HR, #8).

Siden styringsstaben i Vegdirektoratet hadde sterkere forbindelseslinjer til toppledelsen, kunne det overstyre HR-funksjonens initiativer. Styrkingen av stabsfunksjonene, som hadde pågått siden 90-tallet, førte med årene til en svekkelse av HR-funksjonens innflytelse.

### **7.5.5 Fra organisasjonsutvikling til toppstyrt HR-transformasjon**

Gjennom Stortingets behandling av nasjonal transportplan for årene 2014 til 2023, ble vegvesenet gitt i oppdrag å etablere et program for effektivisering. En større andel av midlene skulle gå til vegformål (Meld. St. nr. 26, (2012-2013)). Påvirkbare kostnader skulle innen 2023 reduseres med 10-15 prosent, sammenlignet med forventet utvikling uten effektivisering (Statens vegvesen,

2013a). Landsdekkende organisering/sentralisering av etatens HR-funksjon under Vegdirektoratet, ble beregnet til å gi en bruttogevingst på 39 millioner kroner (Statens vegvesen, 2013b). Omstillingen av HR-funksjonen ble fra dette tidspunktet en del av et større etatsprosjekt som handlet om økonomiske innsparinger. Fokuset handlet nå om effektivisering, optimal ressursutnyttelse, standardisering og forenkling av arbeidsprosesser. Satt på spissen ble det overordnende spørsmålet hvordan etaten kunne få en billigst mulig HR-funksjon.

Effektiviseringsfokuset førte til at det ble en større søking mot det organisatoriske feltet for å vinne kunnskap om andre virksomheters erfaring med HR-transformasjon. Blant annet var det kontakt med Yara (Hallén, 2012). Nye HR-ledere ble ansatt og fikk sentrale posisjoner i effektiviseringsprosessen. Med prosjektet «Fremtidig HR i Statens vegvesen», ble det prioritert fem enkeltprosjekter (Statens vegvesen, 2016).

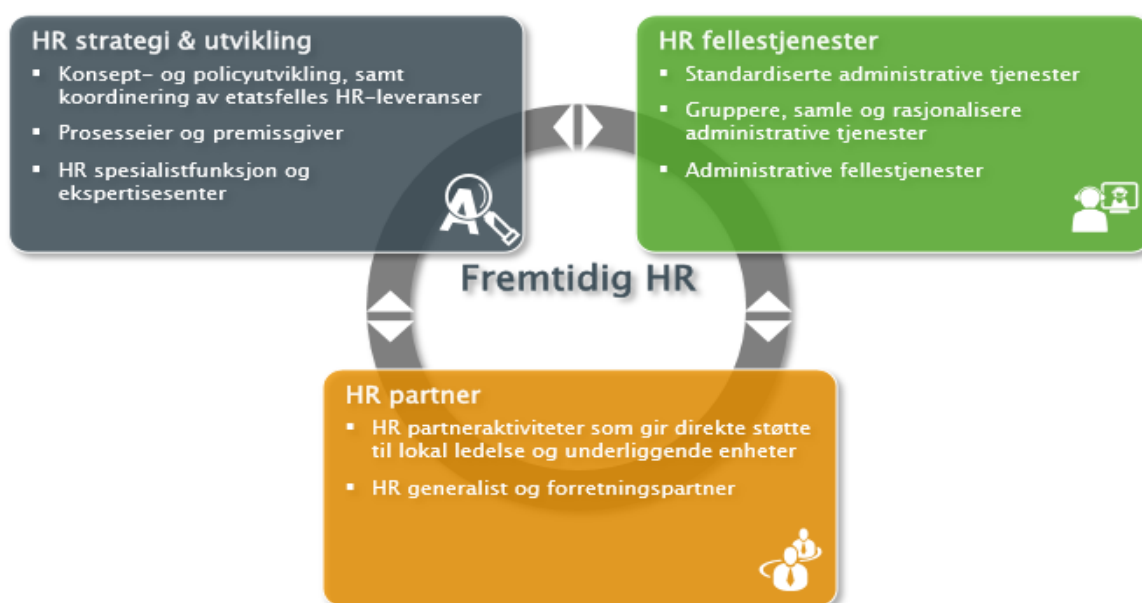
1. Strategisk retning og utvikling
2. Organisering av lønnsrelaterte oppgaver
3. Organisering av HR og HR-relaterte funksjoner i Vegdirektoratet
4. Lederstøtte og definering og utvikling av funksjonen
5. Etatsovergrepene utviklingstiltak – organisering og samhandling

I forbindelse med steg fire og fem valgte etaten å knytte seg opp mot eksterne konsulenter i et betydelig omfang. Etter en offentlig utlysning ble det først inngått kontrakt med AFF (2017). Konsulentrapporten ble diskutert i etatens øverste styringsorgan – Etatsledermøtet (ELM). De stilte enkelte spørsmål ved endringsforslagene (Statens vegvesen, 2017f, g). Blant annet mente de at prosjektet «Fremtidig HR i Statens vegvesen» skulle forbedre hele organisasjonen. Ledere som mottok HR-tjenester, hadde i liten grad fått anledning til å gi sine innspill om behovet for HR-støtte. Likevel var ELM enige i at 15 prosent reduksjon av bemanningen innen HR-området, burde



være et minimum. Vegdirektøren mente at effektiviseringen innebar å utføre oppgaver annerledes enn før. «Vi må tørre å mene at kvaliteten på enkelte HR-tjenester skal ned» (Statens vegvesen, 2017f).

Kontrakten med AFF-konsulentene ble sagt opp i mai 2017 (Statens vegvesen, 2017b) og etterfulgt av en ny offentlig konsulentutlysning. Capgemini consulting ble valgt i konkurranse med Accenture, KPMG, Deloitte og EY (Statens vegvesen, 2017a). Sluttarbeidet ble diskutert i ELM desember 2017 (Statens vegvesen, 2017d, e, i). Basert på konsulentenes rapporter og anbefalingene fra ulike arbeidsgrupper internt vedtok etaten følgende modell:



Figur 7-5: En tre-delt leveransemodell

Den nye leveransemodellen bygde på en tredelt struktur etter samme lest som anbefalingene til HR-guruen Dave Ulrich (2009). Med en reduksjon av 38 årsverk var det forventet at den nye modellen ville gi en besparelse i ressursbruken på 27 prosent (Lødrup, 2018; Statens vegvesen, 2017i). HR-fellestjenester skulle yte administrativ støtte til hele etaten og ble kraftig

oppjustert sammenlignet med den landsdekkende lønnsfunksjonen som var etablert i 2003. HR strategi og utvikling hadde ansvar for prosesser og policy-utvikling. De skulle koordinere aktiviteter og sørge for enhetlige implementeringer. Det ble foreslått en todeling av HR strategi & utvikling med enheter for arbeidsgiverfunksjonen og utviklingsoppgaver (Statens vegvesen, 2018a, c). HR-partnere skulle være en del av driftsenhetene i ytre etat og ble kraftig nedskalert sammenlignet med tidligere organisering. Vedtaket var omstridt, men likevel var sentraliseringen og etableringen av landsdekkende fellesfunksjoner innen HR-området, et organisatorisk grep som mange hadde vært forberedt på lenge. Dessuten ble det et virkemiddel for å spare kostnader og etter intensjonene bidra til en mer enhetlig styring. Modellen representerte en fundamental endring i hvordan linjeorganisasjonen måtte forholde seg til HR-støtten. Organisasjonsmodellen brøt med historiske tradisjoner og ble stående som et veiskille i utviklingen av personal- og HR-området.

Det skulle vise seg at politiske vedtak endret på forutsetningene enda en gang. I 2017 vedtok Stortinget ny inndeling av regionalt folkevalgt nivå. De nye fylkesregionene overtok vegadministrasjonen for det som angikk planlegging og drift av fylkesveiene. Dermed opphørte ordningen med «sams vegadministrasjon», som et prinsipp fra slutten av 1900-tallet (Statens vegvesen, 2018b). Vegvesenets organisasjon ble nedskalert med rundt 1650 ansatte. Forutsetningene som lå i prosjektet «Fremtidig HR i Statens vegvesen» måtte justeres. Strategisk HR ble foreslått organisert som enhet i vegdirektørens stabsfunksjoner (Statens vegvesen, 2019:38). Det synliggjorde en utvikling som hadde pågått over flere tiår. Styringsstabene økte sin strategiske HR-innflytelse på bekostning av HR-funksjonen.

## 7.6 Linjeorganisasjonens meninger om HR-funksjonen

Gjennom intervjuene med ledere i linjeorganisasjonen ønsket jeg deres vurderinger av HR-funksjonens organisering og tilnærming. Temaene i samtalen handlet blant annet om:

- HR som begrep i motsetning til personal
- Vurderinger av strategi- og støttelogikker
- Sentralisering av HR-funksjonen og landsdekkende fellestjenester

Selv om den endelige avgjørelsen om å opprette en sentralisert HR-funksjon ble tatt etter at jeg hadde gjennomført intervjurundene, var det mange som mente at HR-støtten ville utvikle seg i denne retningen. IKT-tjenester, sentralbord og arkiv var allerede landsdekkende organisert, og mange viste til erfaringene innenfor disse områdene når de vurderte en tilsvarende sentralisering av HR-funksjonen.

### 7.6.1 HR-begrepet i motsetning til personal

I de første årene etter at HR var innført som begrep, var det mange ledere som stilte seg uforstående til navneendringen. Flere var usikker på hva de to bokstavene HR egentlig stod for:

Jeg syntet det ble veldig rart når de skulle begynne å kalle seg HR. Det er litt fjernt og påtatt, det må jeg innrømme. Man trenger ikke å innføre et engelsk navn, Human Research, det ble litt fjernt for meg. Jeg er vant til å kalle en spade for en spade, de får bruke ord som vi forstår. Hva det kalles har ikke så mye å si egentlig. Men når du spør om det, så synes jeg det er merkelig. Jeg er opptatt av at man skal bruke det norske språket. Hadde det vært et oljeselskap, så kunne jeg heller forstått det. Men i staten, nei da blir det rart (seksjonsleder, #1).

Personalbegrepet var godt innarbeidet, og lederne syntet det var vanskelig å vurdere hva som var annerledes med HR:

Det kan sammenlignes med at man hadde en svart bil av årgang 2009, og så kjøpte man en bil som var nøyaktig lik året etter, bare at den var rød. Jeg tror at store deler av organisasjonen ikke har fått med seg at HR representerer det store linjeskiftet som det ble sagt at det gjorde. Så mange kaller det personal fortsatt (avdelingsleder, #1-1).

Blant informantene som mente at HR hadde andre dimensjoner over seg, var det forventninger om et bredere engasjement innen områder som organisasjon- og lederutvikling. Selv om HR var et moderne symbol, var det flere som mente at det hadde kommet en rekke nyansettelser som hadde virket positivt inn:

Vi får god hjelp, og de er en veldig bra sparringspartnere. Jeg vet ikke hvor fritt du vil høre det, men personal var litt mer sidrumpa tidligere. Da jeg begynte i vegvesenet for mange år siden, så var personal svært regelorientert og om det var mulig å si nei, så gjorde man det. Nå har det kommet inn folk med ny kompetanse, og det er et helt annet trøkk enn i gamledager. Vi får veldig god hjelp, men det er ikke på grunn av at det nå heter HR, navnendringen har ikke hatt noe å si. Det har mer å gjøre med at det har kommet inn en ny generasjon medarbeidere i stillingene (seksjonsleder, #13).

Som sitatet framhever, hadde HR som begrep hatt mindre betydning for utviklingen. Spesielt linjeledere som var kritiske til HR-merkelappen, var nøye med å påpeke det. Den positive utviklingen skyldes en ny generasjon av HR-medarbeidere.

### **7.6.2 En HR-funksjon som var aktiv og oppsøkende**

HR-strategien uttrykte at HR-funksjonen skulle ha en proaktiv rolle i utviklingen av organisasjonen og hadde følgende formulering:

HR skal levere i henhold til etterspørsel, men skal samtidig ha en aktiv og oppsøkende rolle i organisasjonen. Gjennom kunnskap om etatens kjerneproduksjon og særlige kritiske utfordringer skal HR være en naturlig og ønsket deltaker i utviklingsprosjekter, og selv ta initiativ til utvikling og endring når behov registreres (Statens vegvesen, 2011b).

Hvordan vurderte lederne denne målsettingen? Var det ønskelig med en HR-funksjon som var aktiv og oppsøkende, og som selv tok initiativ til utvikling og endring? Hadde HR tilstrekkelig kunnskap om etatens kjerneproduksjon og kritiske utfordringer? Og ikke minst, anså linjeorganisasjonen det som naturlig at HR deltok i utviklingsprosjekter? Ledere på nivå II (avdelingsledere) og III (seksjonsledere) hadde ulike formeninger om disse spørsmålene. Mange avdelingsledere på nivå II mente det var naturlig at HR-funksjonen engasjerte seg i langsiktige spørsmål som angikk organisasjonstilpasninger og kompetansespørsmål. Dersom HR skulle være aktiv og oppsøkende og selv ta initiativ til utvikling, måtte det skje i nært samarbeid med lederne. HR alene kunne ikke vurdere hvilke grep vegvesenet måtte foreta seg:

Det er vi som må ta lederansvaret, så rollen til HR er å stille spørsmål ved om organisasjonen vår er tilpasset det man skal løse av oppgaver. Aller helst skal de også gi råd om hva vi bør gjøre. Jeg tror vi må snu det til at det er vi som må ta initiativet til en del ting. Det blir vanskelig for HR å være oppsøkende og utviklingsorientert uten vår godkjenning (avdelingsleder, #2-1).

De samme lederne mente at det var urimelig å stille krav til at HR-funksjonen skulle ha kunnskap om etatens kjerneproduksjon og særlige kritiske utfordringer. Det måtte i så fall være på et svært overordnet nivå når man tok i betraktning den kompleksiteten av kompetanseområder som var representert i vegvesenet. Enkelte avdelingsledere mente også at det kunne være begrensninger i kompetansen:

Vi har mange dyktige personalmedarbeidere, for det er det de er. De kan lovverk, lønn og slike ting. Men de har ikke den utadrettede by på seg selv framtoningen, som ligger i forventningen om organisasjonsutvikling. Den oppsøkende rollen, det er færre som kan være i den rollen. Det å komme i en posisjon der de selv er på tilbudssiden, det er begrensende både i forhold til den kompetansen de sitter med, og det er også begrensende i forhold til tiden de har til rådighet (avdelingsleder, #1-2).

For ledere på nivå III var HR-funksjonens proaktive tilnærming først og fremst ønskelig innen operative temaer innenfor en nokså kort tidshorisont:

Jeg har en som slutter nå og ble oppringt av HR. De lurte på om jeg er i gang med å lyse ut en ny stilling, når dette er tiltenkt og hvilken kompetanse vedkommende skulle ha. Det var helt nytt for meg at det er noen på HR som kommer meg i forkant. Man har vært vant til at HR løser oppgaver etter hvert som spørsmålene kommer inn. Men at de nå spør meg, det synes jeg er flott. Det har ikke vært normalt (seksjonsleder, #4).

HR-funksjonen kunne gjerne være i forkant av slike problemstillinger. Men lederne var mindre opptatt av HR-støtte innen langsiktige spørsmål som angikk kompetanse, organisering og ledelse. Det var utfordrende å arbeide med slike spørsmål i en politisk styrt organisasjon, kunne flere fortelle. HR-funksjonens strategiprojekter kunne bli slått beina under om det kom nye politiske føringer eller konjunktursvingninger som endret rammebetingelsene. Informanter som hadde lang fartstid i organisasjonen, og erfart tidligere reformer, mente det ikke alltid var så enkelt å planlegge framtiden. Derfor var den praktiske støtten til HR-funksjonen av større verdi:

Når det gjelder timeregistreringssystemet hos oss – min tid – så har vi en veldig proaktiv person som løser alle vanskelige saker. Dette er en person som er utrolig oppsøkende, siden vi snakket om det. Ja, det er ren lykke å ha slike som ringer og sier, 'nå er det tre timer til den fristen går ut og jeg ser at du har noen som mangler og ikke har godkjent'. Eller det kan være at det er noen som jeg har godkjent og så går HR-medarbeideren dette nærmere etter i sømmen og sier at 'han kan ikke

skrive overtid på dette og vi må gjøre det sånn og sånn'. Så vedkommende passer utrolig godt på slik at folk får lønna si, og jeg tror ikke bare det er jeg som kan være litt treg noen ganger. Det er mange som setter pris på slik proaktiv oppfølging. Jobben denne personen gjør er jo kjempeviktig for resultatet totalt sett (seksjonsleder, #17).

Det interessante med sitatet, er at seksjonslederen trakk fram HR-funksjonens lønnsmedarbeider som eksempel på proaktiv HR-støtte. Seksjonsledere på nivå III, og spesielt ledere innen vegutbyggingssiden, kunne vise en mer aktiv motstand mot HR-funksjonens strategilogikk:

Leder: Nei, dette med HR som er aktiv og oppsøkende, som det står i strategien her, det kan være en vanskelig balansegang altså. Det er jo slik med oss som er ledere at vi har en mening om det meste og om vi opplever at HR blander seg inn og tar for mye styring og kontroll, så blir det fort konflikter. Så det de tar mål av seg til her, det er ikke noe enkel oppgave.

Kåre: Så HR må trå litt varsomt her altså?

Leder: Ja, det kan fort bli bråk hvis de skal inn og styre for mye. I forhold til dette med ansettelse av folk, som jeg har mest kjennskap til når det gjelder HR da, så vil jeg ha en formening om hva jeg trenger selv. Jeg finner meg ikke i at HR skal komme og overstyre noe her, nekte ansettelser for eksempel eller mene at jeg heller burde omorganisere seksjonen og slike ting.

Kåre: Forstår jeg deg rett om du mener at HR kan komme til å legge seg bort i ting de ikke har noe med, når de skal være aktive og oppsøkende?

Leder: Ja, jeg mener jo det – og det tror jeg ikke at jeg er alene om å mene heller. Kollegaene mine ville reagert på samme måte. (Informanten blir stille og leser i HR-strategien) 'selv ta initiativ til utvikling', står det her. Nei, det virker rart (seksjonsleder, #4).

Mange ledere innen vegutbyggingssiden etterspurte først og fremst basale HR-tjenester innen rekruttering og avklaringer av lønns- og kompensasjonsspørsmål. Ellers var det lite kontakt med HR-funksjonen, og det samme så ut til å gjelde de ansatte innenfor disse enhetene. På trafikant- og

kjøretøyområdet (TK), var det større interesse for strategiske HR-ideer og ledelse som fag. En leder med tilknytning til TK-området uttalte følgende:

Man kan sikkert fylle dagen med å lese lyserøde aviser som det står finance på, men man blir ikke så veldig god leder av det. Mange gjemmer seg bak et fag uten å by på seg selv. Utvikling av ledelse må også skje på det menneskelige plan. Så jeg synes ledelse som fag kanskje er det mest interessante med å være leder (seksjonsleder, #22).

Lederne som var mer kritiske til HR-strategisk innflytelse, var likevel svært fornøyd med hjelpen de fikk i operative spørsmål. De mente HR-funksjonen var profesjonell, svarte raskt på henvendelser og håndterte ulike problemstillinger effektivt. Spesielt var «avlastningen» fra HR-funksjonen den viktigste støtten de kunne få i en travel hverdag:

Det å være mellomleder det er kanskje noe av det mest utfordrende og krevende det. For vi er liksom mellom barken og veden. Lederne over oss delegerer ned, mens vi har kontakt med omverden. Alle de som ønsker ting, har søknader og synspunkter på arbeidet vårt. Dispensasjoner, uttalelser, alle planer. Og så har vi all denne rapporteringen oppover i systemet. Så jeg føler at jeg sitter i bunnet på en omvendt trakt. Region-nivået har jo masse fine planer om strategier, målsettinger og det ene og andre. Så er vi på den utøvende biten der hverdagen er både stressende og krevende. Og når man har personalansvar i tillegg, så er det mye å holde styr på (seksjonsleder, #20).

### **7.6.3 Sentralisert HR-støtte og fellesfunksjoner**

Noen ledere mente en sentralisering av HR-støtten kunne være positivt. Om tilgjengeligheten var like god som før, hadde det mindre betydning. Det kunne gi sterkere fagmiljøer og sikre etatslike tilnærminger. Det kunne også tydeliggjøre det overordnede styringsansvaret. Innenfor lønnsområdet var det etter enkeltes synspunkter store forskjeller:



HR-avdelingen over hele landet kunne vært mer ensartet i forhold til hvordan de forstod lønnspolitikken og hvordan man skal fremme ulike saker som angår lønnsområdet. Så her kunne HR vært langt mer samkjørte og fått en felles policy. Vi kunne lettere fått en felles forståelse for hvordan arbeidsgiveransvaret skulle vært utøvd (avdelingsleder, #2-2).

Et flertall av lederne, var likevel skeptiske til en utvikling som kunne innebære at de ble satt til å utføre flere HR-oppgaver. Mange viste til erfaringene med sentralisering av andre områder:

Vi har sentralisert arkiv, postmottak og sentralbordfunksjon og så snakker man om effektivisering. Men hvor er det man har skapt effektiviseringen? OK, vi gjør en jobb med færre ressurser og kostnaden akkurat ved den tjenesten i seg selv som kan bli lavere. Vi har jo for eksempel elektronisk postmottak og en fordeling av det gjennom systemet. Så kommer det til meg, og jeg må fordele det videre. Så effektiviseringen spises opp av at mer av arbeidet legges ut til andre i organisasjonen. Derfor er jeg skeptisk til det som gjelder sentralisering av HR-funksjonen også (avdelingsleder, #4).

Argumentene for en sentralisert HR-funksjon var ønsket om større likhet, men det kunne også gi motsatte effekter, mente noen:

Jeg synes det har vært bra at HR har gått litt etter meg og passet på at alt skjer som det skal. Skulle vi ta et større ansvar for personaloppgaver, tror jeg det ville bli nedprioritert og løst veldig ulikt rundt omkring. Faget krever mye av oss, og vi kan aldri bli spesialister innen personal. Det er ikke derfor vi har søkt oss til lederjobber (seksjonsleder, #15).

Flere trakk fram erfaringer med IKT-støtten som allerede var landsdekkende organisert:

For slik det er når vi trenger IKT-støtte, så har vi jo ikke lov til å kontakte de nesten. Alt skal gå gjennom et system for brukerservice der vi sender bestillinger. Det virker jo litt tungvint av og til, må til månen for å få tak i de nærmest. Skulle man gjort det samme med HR og kommet med restriksjoner i forhold til hvordan vi fikk kontakt med dem, så hadde vi jo ofte blitt sittende og vente på svar før vi hadde kommet videre (seksjonsleder, #18).

Slike forhold hadde også en økonomisk side som flere mente var lite utredet når det ensidig ble lagt vekt på gevinster ved sentraliseringer. Om linjelederne måtte ta over deler av arbeidet til en nedskalert HR-funksjon, hadde også det en kostnadsside som sjelden var en del av regnestykket.

## **7.7 Oppsummerende drøftinger for tidsperioden**

I drøftingene ser jeg nærmere på årsaker som kan forklare populariteten til HR-transformasjonskonseptet. I vegvesenet signaliserte «HR-praten» en ny retning i etatens personalarbeid. Mot et historisk bakteppe vurderer jeg noen av HR-intensjonene som ble vektlagt.

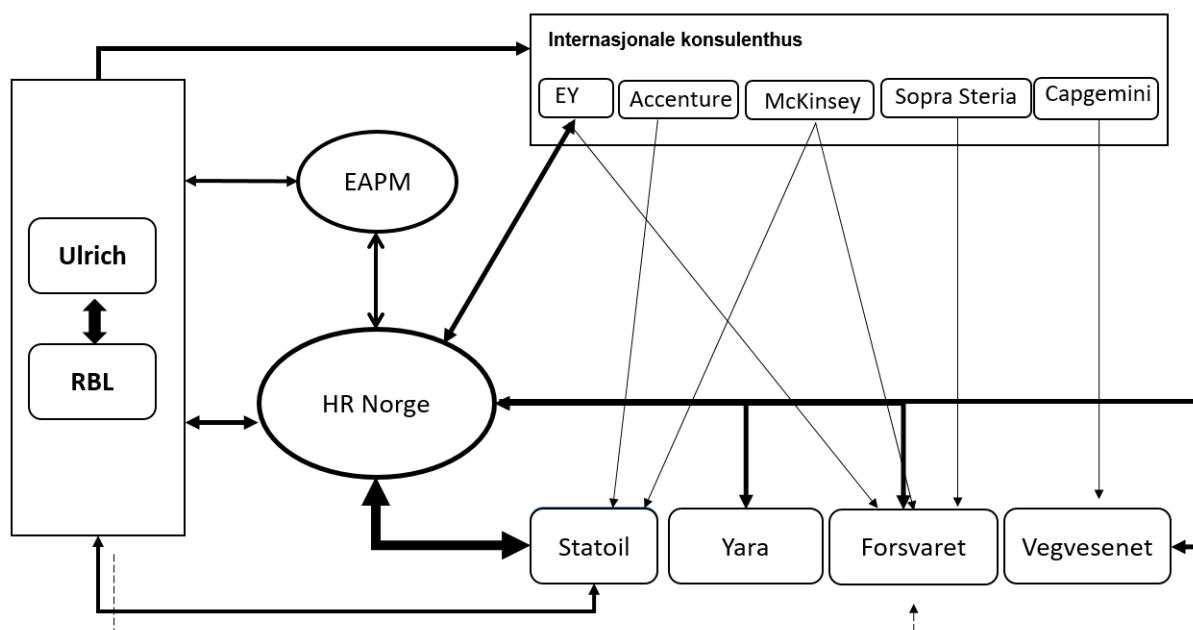
### **7.7.1 HR-transformasjon som vinner-ide**

HR-transformasjon kan betraktes som et organisasjonskonsept med egenskaper i tråd med det Røvik (2002) har framhevet som kjennetegn ved vinnende ideer. For det første er transformasjon en *kraftfull og treffende betegnelse*. Det gir signaler om å rykke seg fri fra historien og gjennomgå en drastisk forandring. I lys av personalfeltets historie ga transformasjonsmetaforen nye forhåpninger om et etterlengtet strategisk gjennombrudd. Et annet element var løftet om *ytelsesforbedringer*. Konseptet skulle gi både økt strategisk innflytelse og redusere administrative kostnader ved fordyrende stabsfunksjoner. *Tolkningsrommet* var også stort. Det kunne

underbygge at HR-funksjonen måtte forstå den forretningsmessige kjernefunksjonen. Andre la i sin tolkning sterkere vekt på strukturelle tilpasninger i tråd med «shared service». Et siste kjennetegn var at HR-transformasjon ble presentert som et *universelt konsept* som så bort fra kontekstuelle forutsetninger. Forordet i den nordiske oversettelsen mente HR-transformasjonen passet like godt i private som offentlige virksomheter (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2010:8).

Ideer med vinnerpotensialer trenger imidlertid idebærere og formidlere (Lindberg & Erlingsdottir, 2005; Sahlin-Andersson & Engwall, 2002).

Alliansedannelser kan være avgjørende for at noen konsepter får sterkere utbredelse enn andre (Klincewicz, 2006). Modellen viser forbindelseslinjene mellom noen aktører som har representert HR-transformasjon i Norge:

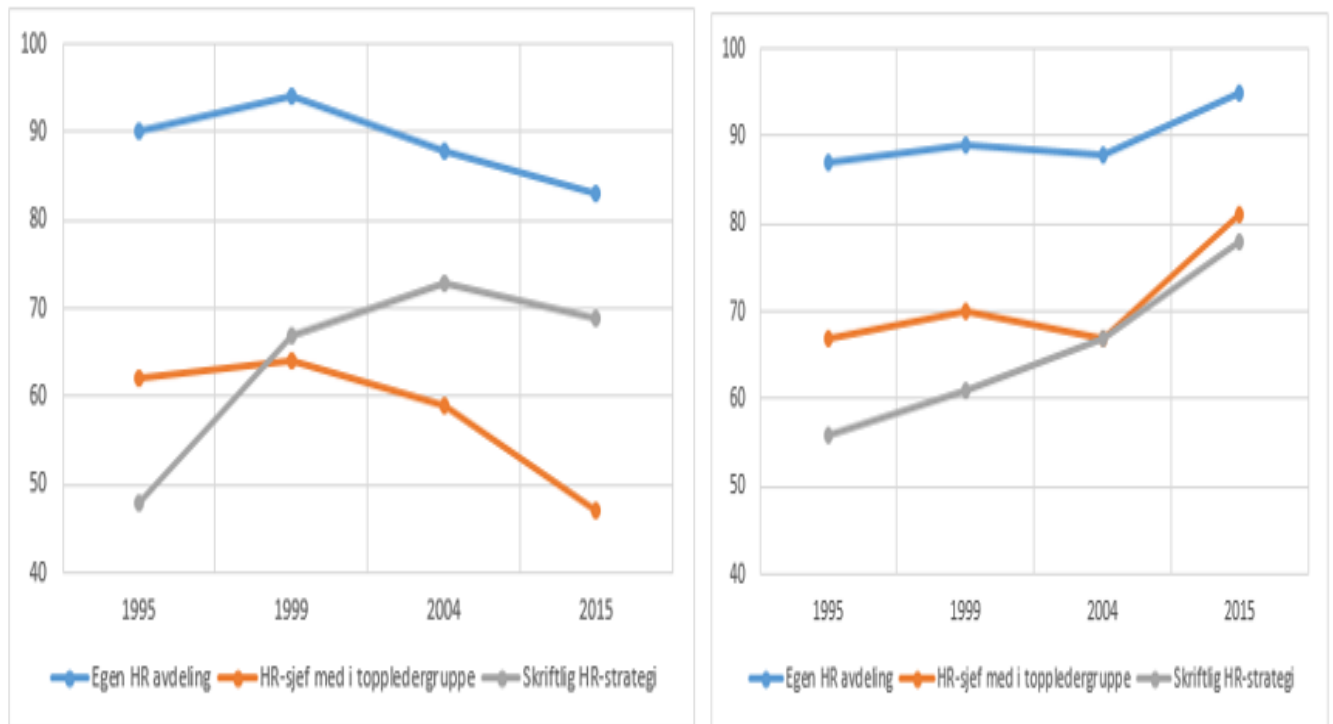


Figur 7-6: HR-transformasjon – aktører og sammenkoblinger

Statoil, Yara, Forsvaret og vegvesenet er eksempler på virksomheter som har endret sine personalfunksjoner etter ideer fra Ulrich. I hver sine sektorer er det store virksomheter som blir lagt merke til. Internasjonale konsulenthus har vært rådgivere i flere av omstillingene. Konsulentrapportene synliggjør en betydelig likhet i forståelsen av HR-faglige utfordringer, og alle er inspirert av Ulrich (Accenture, 2002; EY, 2015; McKinsey & Company, 2015; Sopra Steria, 2018; Statens vegvesen, 2017d, e).

HR Norge har hatt en avgjørende rolle for å binde sammen ulike aktører både nasjonalt og globalt. De har utgjort midtpunktet i et kraftsenter og har eksponert HR-transformasjon med stor intensitet og tyngde. For det første har de samarbeidet med Ulrich og RBL-group. Blant annet som partner i gjennomføringen av de verdensomspennende kompetansestudiene (HR Norge, 2012c, 2020). HR Norge har også vært en tilrettelegger av arenaer der virksomheter har presentert sine erfaringer med HR-transformasjon (Dølør, 2019; Hallén, 2012; Lødrup, 2018; Oftedal, 2009). Det understreker poenget om at profesjons- og interesseorganisasjoner er en sentral aktør både for å forsterke og autorisere ideer som blir gjeldende feltstandarder (Greenwood et al., 2002; Røvik, 1998b:157).

Transformasjonskonseptet har til tross for sin popularitet, hatt utfordringer med å leve opp til sine løfter om økt HR-strategisk innflytelse (se f.eks. Boglind et al., 2013; Thilander, 2013). CRANET-studiene av norske personal- og HR-funksjoner i perioden 1995-2015 viste i den forbindelse noen utviklingstrekk (Døving, Gooderham & Øhrn, 2015; Olsen et al., 2017):



Figur 7-7: Personal og HR i offentlig og privat sektor, 1995 til 2015

Diagrammet til venstre synliggjør at det var flere personalsjefer i offentlig sektor som var med i virksomhetens toppledergruppe i 1995 sammenlignet med 2015. Antall virksomheter med egne HR-avdelinger hadde også gått ned i samme periode (Olsen et al., 2017).<sup>22</sup> I privat sektor var HR-sjefens representasjon i ledergruppen og virksomheter med egen HR-avdeling svakt stigende. Vi kan merke oss at personal- og HR-sjefens representasjon i

<sup>22</sup> HR-funksjonens posisjon i offentlig sektor skapte debatt i Ukeavisen ledelse med flere oppslag (se f.eks. Andersson, 2016).

virksomhetens øverste ledelse var relativt god allerede før HR-æraen startet sitt inntog (se ellers analysene i tidsperioden fra 1980 til 1999).

Til tross for at mange hadde gjennomført en HR-transformasjon var kritikken mot personal- og HR-funksjoner fortsatt stor (Cappelli, 2015; Charan, 2014; Hammonds, 2005; Lawson, 2005; Stephens, 2015). Her hjemme kunne vi i en kronikk i Dagens Næringsliv lese BI-professor Linda Lais (2016) betraktninger over alt som var galt med HR-funksjonen. Ulrich (1997:VIII) sine løfter om å føre personalfeltet til himmelen, så ikke ut til å være så lett denne gangen heller. Kostnadseffektiviseringer og nedbemanning blant personalansatte framstod som den mest synlige effekten av transformasjonen.

### **7.7.2 Mellom framskritt og gjentakelser i vegvesenet**

Transformasjon er en metafor som gir assosiasjoner til overgripende endringer (Marshak, 1993). Det blir i strategilitteraturen omtalt som et brudd med historiske bånd og rutiner (Rumelt, 1995:117). Mot et historisk bakteppe kan imidlertid HR-transformasjons retorikk framstå annerledes. Vegvesenet hadde tydelige forventninger til sin nye HR-funksjon.

HR skal være en strategisk, kompetent og aktiv samarbeidspartner som bidrar til å utvikle Statens vegvesen i ønsket retning... HR skal levere i henhold til etterspørsel, men skal samtidig ha en aktiv og oppsøkende rolle i organisasjonen. Gjennom kunnskap om etatens kjerneproduksjon og særlige kritiske utfordringer skal HR være en naturlig og ønsket deltaker i utviklingsprosjekter, og selv ta initiativ til utvikling og endring når behov registreres (Statens vegvesen, 2011b).

Går vi tilbake i historien ser vi at samme ideer var vektlagt. Toppledelsen i vegvesenet hadde på 70-tallet store forventninger til personaladministrasjonen. Den skulle hjelpe organisasjonen med å framskaffe og utarbeide nødvendige personaldata. Arbeidsmarkedet, turn-over og opplæringstiltak måtte vurderes (Olsen & Baastad, 1978).

Det personalpolitiske dokumentet fra 1989 understreket at personalfunksjonen skulle påse at etatens langsiktige perspektiv ble vektlagt. Personalfunksjonen måtte også «i nødvendig grad ta initiativ til organisasjonsutvikling» (Statens vegvesen, 1989a:20). En utredning på 90-tallet betonet at personalfunksjonen skulle «bidra til å oppfylle etatens hovedmål gjennom rekruttering, utvikling og bruk av de menneskelige ressurser – mest mulig effektivt» (Statens vegvesen, 1994a:6). Ser vi utsagnene i sammenheng med etatens HR-strategi fra 2011, var intensjonene nærmest identiske.

HR-funksjonen måtte også forstå problemstillingene til kjernevirksomheten og etatens overordnede mål. Samme prioriteringer ble uttrykt på 80-tallet. Personalfunksjonen skulle ha innsikt i «tekniske primærfunksjoner» (Statens vegvesen, 1987d:17). Befaringer av veganlegg var nødvendige for å kunne forså «kundene» og «markedet» (Statens vegvesen, 1986a:22). Med HR-fokuset var etaten opptatt av å tone ned den automatiske utførerrollen, som hadde dominert. HR-ansatte måtte gå i dialog med organisasjonen og foreslå alternativer når linjeledelsen hadde behov for nytilsetninger. I Telemark var det på 80-tallet allerede etablert samme praksis gjennom «sjekklistor ved ledige stillinger» (Thorsdal, 1981:80):

1. Er det nødvendig å beholde stillingen?
2. Kan eller bør den omgjøres?
3. Kan arbeidet deles mellom andre medarbeidere?
4. Skal oppgavene flyttes over til en annen avdeling/seksjon?

De mange observasjonene i empirien understreker poenget til Brunsson og Olsen (1997). Glemselen kan ofte være betydelig, og sedimentene utgjør i liten grad en ressurs. Informanter med lange ansettelsesforhold sammenlignet HR-endingene med situasjonen i 1970-årene:

For meg som har vært i vegvesenet så lenge, så går jo pendelen mellom sentralisering og desentralisering fram og tilbake. Så nå med denne HR-omstillingen, så er jeg i mitt hode snart tilbake til 70-årene. For da var det virkelig sentralisert. Alle ansettelser og permisjonssøknader skjedde jo i Vegdirektoratet. Vegkontorene sendte jo spørsmål til vegdirektoratet om når folk skulle ta ferie. Spørsmål om man kunne få fri for å følge familie til sykehuset, det måtte avgjøres i Vegdirektoratet. Sentraliseringen blir sterkere nå også, og vi går tilbake slik det var før.

Det er interessant å legge merke til at informanten betraktet endringene som en pendelsvingning fra desentralisering til sentralisering, og ikke som en transformasjon (Barley & Kunda, 1992).

### **7.7.3 Strukturer som reflekterer omgivelsesforventninger**

Selv om HR-transformasjonens proaktive tilnærming var elementer som også personalæraen hadde vektlagt, representerte den likevel betydelige strukturelle endringer. Desentraliserte enheter som i mer enn 30 år hadde vært ledet av en lokal personal- eller HR-sjef, mistet myndighet og ble nedbemannet.

De nye strukturene etablerte en landsdekkende HR-funksjon i tråd med «shared service». Endringene ble et veiskille i den historiske utviklingen og brøt med etablerte prinsipper og strukturer på flere områder. Den nye organiseringen la vekt på sentraliserte maktstrukturer som var elementer ved mange reformideer i denne tidsepoken. Endringene skulle holde utgiftene til administrative støttetjenester mest mulig nede. Slik sett reflekterte vegvesenets nye HR-organisering sterke forventninger som kom til syne i de institusjonelle omgivelsene.



Utredningene fra konsulentene mente HR-funksjonen i etaten måtte legge sterkere vekt på «verdiskapende aktiviteter» (Statens vegvesen, 2017d:43; 2017e:8; 2017h:3). Implisitt var det i dette argumentet, etter mitt skjønn, en kritikk av støttelogikker. Det var også uheldig at HR-ansatte utførte et stort antall aktiviteter på tvers av flere HR-områder (Statens vegvesen, 2017d:48). De nye strukturene la med andre ord til grunn en organisering som tok høyde for å separere strategi- og støttelogikken i større utstrekning enn før (Kraatz & Block, 2008:250).

## 8 Oppsummerende analyse, teoretiske bidrag og videre forskning

I dette avsluttende kapitlet vil jeg sammenfatte funnene og drøfte problemstillingene. Jeg utdyper studiens teoretiske bidrag, og foreslår områder for videre forskning.

### 8.1 Kjennetegnene ved det organisatoriske yrkesfeltet

Den første problemstillingen stiller spørsmål om *kjennetegn ved personal- og HR-funksjoner som et organisatorisk yrkesfelt i perioden 1945-2020*. Jeg oppsummerer og drøfter funnene under disse overskriftene:

- Et fragmentert yrkesfelt, men elementer som understøtter likhet
- Et yrkesfelt som reflekterer masterideer
- Yrkesfelt som mister oppgaver og utfordres av et interessefelt

#### 8.1.1 Et fragmentert yrkesfelt, men elementer som understøtter likhet

Siden opplevde likhetstrekk danner utgangspunkt for at aktører finner sammen, kan organisatoriske felt forstås som enhetlige (DiMaggio & Powell, 1991). Men som andre har vektlagt, kan felt også være sammensatte og fragmenterte (Fligstein & McAdam, 2012; Marquis & Battilana, 2009; Marquis et al., 2007). I personalfeltets etableringsår var det industribedriftene fra privat sektor som hadde de mest betydningsfulle posisjonene. Personalfolkenes interesseorganisasjon NIPA hadde i stiftelsesåret 150 medlemsbedrifter, men bare ti kom fra offentlig sektor. Undersøkelser fra ulike perioder viste at sektorskjevhetene bestod. Gjennomgående har personal- og HR-funksjoner stått sterkere innen private virksomheter, og vært tyngre representert i toppledelsen. Selv om personalfunksjonen har stått svakere i offentlig sektor generelt, var den tidlig utviklet i virksomheter som Televerket, Posten og

Statens vegvesen. Det understreker de mange unntakene som gjør det vanskelig med absolutte generaliseringer.

Det er også andre forhold som er med på å understreke yrkesfeltets heterogenitet. Virksomhetens størrelse har hatt stor betydning for funksjonens ressurser og organisering. HR Norges undersøkelser på 2000-tallet trakk fram bransjevariasjoner, internasjonal orientering og grad av kunnskapsintensivitet i arbeidet, som ytterligere faktorer med betydning. Eksempler fra flere tidsepoker viser dessuten at aktører fra virksomheter som opplever å mestre strategiske forventninger, har funnet sammen på tvers av sektorer og andre kontekstuelle forskjeller. Funnene understreker at også modne organisatoriske felt kan ha fragmenterte strukturer med ulike konstellasjoner og forgreininger (Quirke, 2013; Zietsma et al., 2017). De formaliserte arenaene har til dels reflektert yrkesfeltets sammensatte aktørgrupper. Eksempelvis går de to årlige hovedkonferansene under betegnelsen HR forum og HR konferansen for offentlig sektor. Ut fra programmene framgår det at konferansen for offentlig sektor, har sterkere vektlegging av arbeidsrettslige temaer.

Den eksisterende litteraturen om organisatoriske yrkesfelt har en tradisjonell profesjonsforståelse for hvordan disse feltene framstår. Medlemmene har ensartet utdanning, grensene er definerte og normer for praksis gir homogenitet (Zietsma et al., 2017:397). Yrkesfeltet jeg har undersøkt, er langt mer komplekst og mangfoldig. Selv om målet var å etablere en samlet personalutdanning som skulle kvalifisere for yrket (Kile, 1961; NIPA, 1969), førte utviklingen til andre resultater. De mange HR-utdanningene på 2000-tallet hadde store innholdsmessige variasjoner. Mangfoldet bidro til at det lettere kunne oppstå feltoverlappinger (Groenewegen et al., 2019), med yrkesutøvere som hadde bindinger til et spekter av utdanningsbakgrunner. Det forsterket yrkesfeltets fragmenterte strukturer.

Litteraturen om yrkesfelt legger til grunn at sterke interesseorganisasjoner verner om profesjonens kunnskapsgrunnlag og initierer institusjonelle endringer (Greenwood et al., 2002; Zietsma et al., 2017).

Interesseorganisasjonene i min studie har også forsøkt å påvirke yrkesfeltets standarder. Retorikken har forsøkt å svekke støttelogikken og styrke strategilogikken tilsvarende. Likevel har de først og fremst vært et koordinerende organ som har organisert feltets formaliserte arenaer (Galvin, 2002; Lampel & Meyer, 2008). Når interesseorganisasjonen har tatt sikte på å favne mangfoldet innen yrkesfeltet, har det samtidig oppstått utbrytergrupper som mener deres interesser ikke blir godt nok ivaretatt. Funnet viser at det er krevende å koordinere fragmenterte organisatoriske felt.

Selv om det er et yrkesfelt med forgreininger, har utviklingen hyppigere understøttet likheter mellom høyst forskjellige virksomheter. På 60-tallet ble personalgrupper i offentlig og privat sektor holdt adskilte. Stortingsmeldinger mente at statsadministrasjonens egenart gjorde en direkte sammenligning med private virksomheter vanskelig (Stortingsmelding nr. 95, (1975-76); Stortingsmelding nr. 59, (1968-1969)). Når HR Norge på 2000-tallet etablerte fagnettverk innen områder som HR-analyse, business partner og endringsledelse, var de mindre opptatt av virksomhetenes sektortilhørighet. Strategiforståelsen som går under betegnelsen «beste praksis HR», har også vært med på å understreke likheter mellom virksomheter. Argumentene til denne trosretningen er at det finnes sju universelle HR-praksiser som gir organisatoriske gevinster uavhengig av kontekst (Kuvaas, 2008).

### 8.1.2 Et yrkesfelt som reflekterer masterideer

Masterideer er ideer med omfattende utbredelse som virker reformutløsende på tvers av sektorer og organisatoriske felt (Pettersen, 2011; Røvik & Pettersen, 2014). Siden masterideene er selvbegrunnende, har de en autorativ kraft til å sette dagsorden. *Evidensbasert praksis og ledelse* er identifisert som to masterideer i vår tid (Røvik & Pettersen, 2014:60). Dette er ideer som også personal- og HR-feltet reflekterer.

På 80-tallet ble personaløkonomi introdusert for å knytte yrkesfeltet tettere opp mot økonomenes språk og fokus. Det er interessant å merke seg den forsiktige tilnærmingen som ble gitt. En bok som introduserte temaet stilte følgende spørsmål: «Er det riktig å beregne verdien av mennesker? Lar det seg gjøre på en troverdig måte? Og er det etisk forsvarlig?» (Johanson et al., 1992:7). Personaløkonomi representerte verdier som kunne virke kontroversielle, og det ble uttrykt reservasjoner. I 2014 begynte HR Norge å omtale HR-analyse som et virkemiddel for å styrke strategilogikken. Selv om begrepet framstod som nytt, var det en innholdsmessig videreføring av den mer sedimenterte personaløkonomien (Heusinkveld & Benders, 2012). Evidensforståelsen var nå i stor grad med på å legitimere konseptet og ta det for gitt. Beslutninger måtte bygges på faktabasert kunnskap og sikker viten. Argumentene understreket med andre ord at HR-analyse spilte på parti med vitenskapen (Skaftnesmo, 2013:22). I den brede omtalen HR Norge har gitt konseptet, har jeg kun registrert én kritisk bemerkning (Fische, 2015). Når HR-analyse kunne knyttes til evidensbevegelsen, ble konseptet tatt for gitt.

*Masterideen om ledelse* betrakter ledelse som et eget fag (Røvik & Pettersen, 2014:62). Jørstad (2002:12) mener ledelsesperspektivet på 50-tallet handlet om faglig dyktighet innen funksjonsområder. Det var beskjedne forventninger til oppfølgingen av personalansvaret. Personalfunksjonen kunne ta hånd om

menneskelige spørsmål og supplere ledere på områder de nærmest kunne se bort fra. Praksis i Norsk Hydro på 50-tallet var at nyansatte under prøvetiden ble innkalt til personalsjefen for en samtale om hvordan de trivdes og om de følte seg vel i jobben. Oppfølgingen innen det faglige funksjonsområdet var det overingeniøren som tok seg av (Major, 1959). På 80-tallet fikk ledelsesfaget sitt store gjennombrudd (Røvik, 1998b:231). Den danske professoren i Human Resource Management, Henrik Holt Larsen, sa det slik: «Overleger, skoleledere, kontorsjefer, salgssjefer og EDB-sjefer kan ikke lenger gjemme seg bak sitt faglige eller funksjonelle ansvar. De er også 'personalsjefer' for et antall medarbeidere, som stiller krav om profesjonell ledelse» (Holt Larsen, 1995). Ledelsesansvaret måtte være dobbelt og omfatte både hensynet til produksjonen og menneskene. Det var med på å nedskalere personalfunksjonens størrelse og betydning. På 50-tallet var argumentene som begrunnet opprettelsen av personalfunksjoner slik:

Ved at det blir opprettet en personalavdeling, vil en altså oppnå at driftsingeniør, kontorsjef osv. blir fritatt for mange personaloppgaver som ofte krever uforholdsmessig mye tid, og skaper mange ergrelser, og de vil derved kunne arbeide mer effektivt med oppgaver som de har langt bedre forutsetninger for å løse (Jorem, 1951a:56).

Mønsteret i endringene kan med Barley og Kunda (1992) forstås som pendelsvingninger. Etableringen av sentraliserte personalfunksjoner var i sin tid et virkemiddel for å avlaste linjeledere. I takt med utvidede ledelsesforventninger, ble ansvaret igjen ført tilbake til linjeorganisasjonen. På 2000-tallet ble det synlig at ledere måtte handtere et stort spekter av systemer og oppgaver innen HR-området.

### 8.1.3 Yrkesfelt som mister oppgaver og utfordres av et interessefelt

Mange personalavdelinger kunne i tiårene etter krigen utgjøre store organisasjonsenheter. I tillegg til det personaladministrative og velferdsorienterte var oppgavene sammensatte. Det omfattet ansvaret for sekretær- og administrasjonstjenester, kontor- og bygningsforvaltning, budtjenester, sentralbord, portvakter, gartnere og kantinepersonale. Oppgaver som ikke fant sin naturlige tilknytning til andre avdelinger, ble ofte samlet i personalavdelingen. I pionerperioden var enkelte involvert i Public Relation, kommunikasjons- og informasjonsaktivitet. Bedriftsaviser ble ansett som et personalpolitisk virkemiddel. Når vi i dag kjenner til betydningen av kommunikasjon og omdømmebygging, var dette aktiviteter som på 50- og 60-tallet kunne være innenfor personalfeltets grenser. Flere oppgaver har gjennom årene havnet utenfor yrkesfeltets grenser. Andre oppgaver har blitt effektivisert og endret karakter som følge av ny teknologi.

I den oppsummerende drøftingen for tidsperioden 1980 til 1990, pekte jeg på et interessant paradoks (se kapittel 6.6.3). Oppmerksomheten mot menneskelige ressurser tiltok, samtidig som det yrkesrettede personalfeltet ble kritisert. Observasjonen kan fortolkes med at det utviklet seg et *interessefelt* for personaltemaer parallelt med det bestående yrkesfeltet. Interessefelt blir i litteraturen forstått som en egen hovedkategori av organisatoriske felt. Slike felt konstitueres av aktører som har interesser for samme saksfelt, trender og temaer. Aktualiserte spørsmål i samfunns- og arbeidslivet kan være bakgrunnen for fellesskapene. Feltet kan samle deltagere med sammensatte kompetanser, og tiltrekker seg ofte aktører på tvers av etablerte felt (Hoffman, 1999; Wooten & Hoffman, 2008; Zietsma et al., 2017).

Et tydeligere interessefelt for personaltemaer, kan settes i sammenheng med flere faktorer. 80-tallets framvekst av det Røvik (1998b:261) omtalte som «organisasjonsidentitet» førte til en større interesse for organisasjonsideer generelt. Globale strømninger rundt Human Resource Management (HRM) og det ressursbaserte strategiperspektivet, støttet opp om samme utvikling. Den menneskelige ressursen ble satt i sentrum og fikk større strategisk verdi enn tidligere (Barney, 1991; Boselie & Paauwe, 2010). En av grunnbøkene som introduserte HRM-perspektivet på 80-tallet, hadde undertittelen «a general manager's perspective» (Spector & Beer, 1985). Spørsmål som angikk humankapitalen måtte forankres i linjefunksjoner og gjennomsyre hele organisasjonen. Rammeplanen for personalutdanningen på 80-tallet mente personalutvikling kom til å få større plass i fagutdanninger på områdene økonomi, teknologi og administrasjon (Voksenopplæringsrådet, 1985:20). Røvik (2007:101) fant flere år seinere at organisasjonsteori var tatt inn i svært mange yrkesløp og utdanningsretninger. Når personal- og organisasjonsspørsmål ble eksponert i mange kontekster, økte interessen for slike temaer.

Studien til Grodal (2018) forklarte hvordan det organisatoriske feltet rundt nanoteknologi vokste seg sterkere når flere oppdaget teknologiens muligheter. Feltet fikk tilført ressurser og nye aktører kom til. Rundt tusenårsskiftet var det flere som så for seg at det yrkesrettede personal- og HR-feltet kunne bli videreutviklet etter samme mønster. HR Norge (2004:14) mente at HR var et «fremtidsfag», og at HR-funksjonen kunne se fram til økte muligheter. Utviklingen førte imidlertid til at det var interessefeltet for personal- og HR-temaer som vokste seg sterkere på bekostning av yrkesfeltet. Mens personalfunksjoner på 70-tallet kunne være virksomhetens eksperter innen organisasjonsspørsmål, begynte strategiske aktiviteter å trekkes ut fra



yrkesfeltet. Det var ingen selvfølge at organisasjonsprosjekter mot tusenårsskiftet foregikk i regi av personal- og HR-funksjoner. Toppledelsens styringsstaber eller enheter for virksomhetsutvikling kunne også ta hånd om dette.<sup>23</sup> I denne sammenhengen diskuteres det om HR-analyse bør skifte betegnelse til «Workforce analytics» (Huselid, 2018; Levenson, 2018). Argumentet er at strategiske analyser forankret i HR-funksjonen, ikke tilstrekkelig fanger inn virksomhetsperspektivet. Diskusjonen synliggjør også på dette området at strategiske HR-aktiviteter står i fare for å havne utenfor yrkesfeltets grenser (Bucher et al., 2016; Lawrence, 2004).

Når interessefeltet for personal- og HR-temaer utviklet seg parallelt med yrkesfeltet, ble det forsterket av fokusskiftet til HR Norge. Utgangspunktet for etableringen av NIPA, var å profesjonalisere yrkesfeltet og personalfunksjonens ansatte (Johnsen, 1966; Sæthre, 1966b).

Medlemsorganisasjonen var først og fremst for personalsjefer og andre med tilsvarende ansvar for personaladministrasjonen (NIPA, 1967b). På 90-tallet uttrykte statuttene at medlemskapet var personifisert gjennom en kontaktperson som hadde et «overordnet ansvar for organisasjonens personalfunksjon» (NIPA, 1990a:3). Vedtektene til dagens HR Norge legger mindre vekt på personal- og HR som et yrkesfelt. De profilerer seg som en medlemsorganisasjon og et kompetansesenter for alle som er opptatt av HR, ledelse, organisasjon og arbeidsliv. Det brede nedslagsfeltet appellerer i like stor grad til aktørene innenfor et HR-rettet interessefelt.

---

<sup>23</sup> Virksomhetsstudien av Vegvesenet reflekterer dette funnet. Se blant annet empiripresentasjonene i kapitlene 6.5.3 og 7.5.4.

## 8.2 Yrkesfeltets strategi- og støtteorienterte logikker

Den første problemstillingen stiller også spørsmål om *hvordan de strategiorienterte versus de mer støtteorienterte institusjonelle logikkene spiller seg ut over tid og virker sammen*. Drøftingene vurderer logikkenes opprinnelse, utvikling og samspillsmønster. Jeg analyserer også hvordan sider ved strategilogikken har påvirket yrkesfeltets identitet.

### 8.2.1 Logikkenes opprinnelse

Store deler av HR-litteraturen hevder at strategilogikken vokste fram rundt årtusenskiftet (McCracken et al., 2017:58; Ulrich, 1997). Den svært begrensede litteraturen om personalfeltets utvikling i Norge, har også ment at det strategiske ble seint introdusert (Døving & Nordhaug, 2010; Hansrud, 2008). Min studie viser derimot at strategiske forventninger har vært uttrykt siden yrkesfeltets etablering i 1940-årene. Det har preget forståelsen til aktører med innflytelse, og det har dominert innholdet på yrkesfeltets arenaer og møteplasser gjennom alle tider. Noen utsagn fra de første tiårene kan være illustrerende.

En utredning på 50-tallet understreket dette: «For å gi personalspesialisten i rådende stilling mulighet for å bruke sine kunnskaper og bidra til en koordinert planmessig personalpolitikk, er det nødvendig at han har høy reell status i bedriftens ledelse» (NPI, 1957:22). Personalfaglige lærebøker på 60-tallet vektla følgende: «En personalforvaltning som er delegert til en bestemt avdeling som en isolert funksjon, men uten å ha klare målsettinger og retningslinjer som faller sammen med bedriftens totale målsetting, er forfeilet» (Skard, 1965:12). Personaldirektør Ragnar Østrem, som i år 2000 mottok kongens fortjenestemedalje i gull for sin innsats på personalområdet, sa det slik: «Personalfunksjonen må være proaktiv og fornyende, ikke reaktiv og

administrativ. Den må medvirke i lederrollen ved å ta forretningsmessige avgjørelser, samt å utvikle strategier og planer» (Østrem, 1975). Kunnskapen om at strategiske forventninger tidlig ble vektlagt, har i liten grad blitt en del av yrkesfeltets kollektive historie (Coraiola et al., 2017). Det strategiske perspektivet har på mange tidspunkter i historien framstått som nyoppdagede dimensjoner, og har skapt repetisjoner av argumenter som har blitt framført tidligere.

Støttelogikken var markant i etableringsårene og har siden holdt stand. Den har bidratt til enhetlige tilnærminger i den operative personalforvaltningen. Støttelogikken har vært avgjørende for personalfunksjonens eksistens, og er høyt verdsatt av operative linjeledere. Derfor er det nokså paradoksalt at feltets interesseorganisasjoner i liten grad har anerkjent støttelogikkens betydning, og omtalt den med nedsettende karakteristikker. Furnari (2017) har drøftet hvordan organisatoriske felt påvirkes av det han kaller «triggere» som endrer etablerte forutsetninger. Selv om personalfeltet har gjennomgått flere endringer, har oppgavene med forankring til støttelogikken holdt seg bemerkelsesverdig konstante gjennom 75 år. Tilsettingsprosesser, opplæring, forhandlinger, partssamarbeid, lønnsprosesser og forvaltning etter lov- og avtaleverk har utgjort stabile aktiviteter. Organisasjonenheter som har tatt hånd om slike oppgaver, har ofte blitt holdt separat fra andre enheter innen personal- og HR-funksjonen. Den støtteorienterte logikken hadde også en nøytralitetsdimensjon over seg som var sterkt legitimerende under etableringsårene (se kapittel 4.3.1). Denne logikken ble gradvis svekket utover 70-tallet og trakk yrkesfeltet tettere mot ledelsesnivået. Men som jeg skal komme tilbake til, var det elementer ved nøytralitetslogikken som ble forsøkt reaktivert på 2000-tallet (Kroezen & Heugens, 2019).

## 8.2.2 Hvordan strategi- og støttelogikkene virker sammen

Funnene fra studien kaster lys over det jeg innledningsvis i avhandlingen presenterte som fire scenarioer for hvordan samspillet mellom institusjonelle logikker kan framstå. Det ble omtalt slik:

- 1) En av logikkene vil kunne vinne fram som den dominerende, mens den andre settes i skyggen.
- 2) Strategi- og støttelogikker kan ha ulik status. Mens den ene logikken kan dominere «praten», kan den andre ha sterkere gjennomslag i praksis.
- 3) Logikkene utgjør konstante spenninger og har forankring til aktører, allianser og nettverk som konkurrerer om oppmerksomhet.
- 4) Selv om en logikk vinner fram og dominerer i enkelte epoker, kan det i andre perioder forekomme reorienteringer mot logikker som har blitt satt i dvale.

Som jeg har understreket tidligere, var det støttelogikken som dominerte under yrkesfeltets etablering. Flere så for seg at denne dominansen var en midlertidig tilstand. Man så for seg en utvikling, som vist i enkelte studier, at strategilogikken ville vokse seg sterkere og til og med overgå støttelogikken (Rao et al., 2003; Thornton & Ocasio, 1999). Virkemidlene og tiltakene for å styrke strategilogikken har vært mange. Etablering av en tyngre faglig utdanning, hadde oppmerksomhet over flere tiår. Tilsvarende har det vært initiert praksisdrevne institusjonelle endringer (Smets, Aristidou & Whittington, 2017). Vellykkede prosjekter og skoledannende eksempler fra enkeltorganisasjoner har blitt løftet fram for å inspirere til utvikling. Tilnærmingen har bygd på en inkrementell endringsstrategi der enkeltstående suksesshistorier har hatt som mål å skape ringvirkninger for yrkesfeltet (jf.

Reay et al., 2006; Smets et al., 2012). Interesseorganisasjonene har løftet fram utviklingsarbeidene og gitt det oppmerksomhet på feltets arenaer.

Etter hvert som yrkesfeltet modnet, ble strategilogikken tydeligere. Likevel ble den aldri ansett for å være god nok. Det skapte gjentagende argumenter som stadig understreket yrkesfeltets utfordringer. Pollitt (2001:486) har med inspirasjon i Brunsson (1989) skilt mellom fire styrkeforhold ved institusjonalisering. 1) prat, 2) beslutninger, 3) praksis og 4) resultater. I lys av denne inndelingen har strategilogikken først og fremst kommet til uttrykk gjennom språklige formuleringer og sterke retoriske forventninger. Den har vært langt vanskeligere å institusjonalisere i praksis og synliggjøre gjennom konkrete resultater. Undersøkelser har dokumentert at støttelogikken alltid har stått sterkere i praksis. Det som kjennetegnet yrkesfeltets etableringsår skulle med andre ord vise seg å holde seg nokså konstant gjennom historien (Stinchcombe, 1965). Styrkeforholdet mellom de to logikkene har også sammenheng med at flere strategiske oppgaver fra 80-tallet havnet utenfor yrkesfeltets grenser. Sagt annerledes ble strategilogikkens betingelser vanskeligere (se tidligere drøftinger i kapittel 8.1.3).

Selv om strategilogikken har vært utfordrende for yrkesfeltet, finnes det enkelte konstellasjoner som har mestret det strategiske bedre enn andre. Kombinasjonen av personal- og HR-sjefens personlige egenskaper og toppledelsens forventninger, har virket inn på den strategiske gjennomslagskraften (se underveis-analysen i kapittel 4.7.2). Aktører med strategisk personal- og HR-innflytelse har fått oppmerksomhet på yrkesfeltets arenaer og blitt framhevet som idealer flere må strekke seg mot. De samme aktørene har på sin side gjerne søkt sammen og distansert seg fra det øvrige yrkesfeltet (Almandoz et al., 2017).

I studier som identifiserer multiple institusjonelle logikker, er de representert av aktører som konkurrerer om oppmerksomhet (Dunn & Jones, 2010; Purdy & Gray, 2009). På yrkesfeltet jeg har studert, finnes det knapt slike meningsbrytninger. Det har vært bred retorisk enighet om at strategilogikken bør dominere og at støttelogikken må tones ned. Spesielt har personal- og HR-feltets interesseorganisasjoner vært en aktør som har understreket dette argumentet. Det var først et godt stykke ut på 2000-tallet at det så smått kom til syne aktører som talte støttelogikkens sak. Noen begynte å stille spørsmål ved en HR-funksjon som gjennom årene var blitt trukket tettere mot ledelsesnivået. Internasjonalt kunne vi se noe av den samme debatten. Aktører tok til orde for at H'en i HRM hadde kommet i bakgrunnen (Bolton & Houlihan, 2007; Keenoy, 2009; Steers, 2009). Den kritiske HRM-litteraturen argumenterte for «grønn» og «bærekraftig» HR (Ahmad, 2015; Ehnert & Harry, 2012). Det ble uttrykt at HR-funksjonen trengte en sterkere etisk bevissthet for å gjenvinne tillit og ivareta kryssende hensyn (Kochan, 2007; Linehan & O'Brien, 2016; Marchington, 2015).

Debatten både her hjemme og internasjonalt, tilkjennega etter mitt skjønn et engasjement fra aktører som tok til orde for en reorientering mot nøytralitetslogikker. Avtrykkene fra etableringsårene kan slik sett utgjøre et unikt DNA som man søker tilbake til (Fear, 2014). Det synliggjør at aktører kan forsøke å reaktivere institusjonelle logikker som i lengre perioder har ligget i dvale (jf. Kroezen & Heugens, 2019).

### 8.2.3 Den vanskelige strategilogikken – yrkesfeltets identitet

Roy Suddaby har i flere tekster brukt begrepet «retorisk historiefortelling» og satt det i sammenheng med organisasjoners identitetsbygging (Suddaby et al., 2016; Suddaby et al., 2010). Det handler om å bruke forstørrelsesglass på enkelte hendelser i fortiden og ignorere andre. Studier har understøttet hvordan fortellinger kan brukes aktivt i endringsprosesser (Hills et al., 2013). Slike narrativer har stor betydning når organisatoriske felt bygger kollektiv forståelse av historien (Coraiola et al., 2017). Personal- og HR-feltets historie har mange ressurser som kunne dannet grunnlag for suksessfortellinger. Historien om en funksjon som utøvde en nøytralitetslogikk for å øke produktiviteten, er lite kjent. Personalsjefen som med integritet kunne forene motstridende interesser og dempe konflikter, er heller ikke vektlagt. Ei heller historien om et yrkesfelt som forstod at humankapitalen hadde strategisk verdi, lenge før det ble tatt for gitt. Personalfunksjonens inngående kunnskap om juridiske rammebetingelser har vært lite verdsatt. At nærmere 70 prosent av personalsjefene i norske virksomheter var representert i bedriftens øverste ledelse i 1990, har få vært klar over.

I stedet for å rette forstørrelsesglasset mot yrkesfeltets mange suksesshistorier, har historiefortellingene utelukkende handlet om den svake strategiske innflytelsen. Empirien har tydeliggjort at dette går igjen gjennom hele historien. Flere eksempler viser at yrkesfeltets interesseorganisasjoner har omtalt sine medlemmer med nedsettende karakteristikk. Retorikken har hatt som mål å signalisere en ønsket utvikling. Men de mange kritiske pekefingerne har hatt en slagside, og gitt næring til historien om et yrkesfelt som har kommet til kort på det strategiske området. Siden dette aspektet er vektlagt av feltets interesseorganisasjoner, har det dannet grunnlag for feltets

identitet og kollektive hukommelse (Coraiola et al., 2017; Rowlinson, Casey, Hansen & Mills, 2014a).

Forskning fra familieeide foretak har vist at narrativer har en avgjørende funksjon for at gründerens verdsett og forretningside kan videreføres til nye generasjonsledd. Fortellingene bevarer kontinuitet med fortiden og former et kompass for hvordan det er naturlig å handle (Jaskiewicz, Combs & Rau, 2015; Kammerlander et al., 2015). Min studie viser hvordan narrativer kan ha motsatte virkninger. Historiene kan skape negative assosiasjoner og automatiserte tankemønstre som er lite fordelaktig.

Når organisasjoner og felt konstruerer sin identitet og står ved veiskiller, kan historien bli en ressurs for å finne mening og framtidig retning (Hatch & Schultz, 2017). Men når bevisstheten om fortiden er fraværende og narrative utelukkende handler om begrensninger, kan historien heller ikke brukes som en ressurs. Det gir seg utslag i et yrkesfelt som stadig venter på gjennombruddet og mener det kan være nært forestående. På 60-tallet skrev instituttleder i NIPA, Nils Schjander (1968a:18), at personalsjefene nå var i ferd med å øke sin innflytelse. De strukturerte bedriftsorganisasjonen slik at målene ble nådd. På slutten av 70-tallet mente mange at oppmerksomheten rundt arbeidsmiljøspørsmål var starten på en utvikling som ville gi personalfunksjonen en sentral posisjon i utformingen av strategier på toppplan i organisasjonen. Et stort flertall av personalfolk ville i framtiden bli forandringsagenter som påvirket beslutningsprosesser (Bryde, 1980c). Noen år seinere var det spådommer om at 80-tallet ville bli personalfunksjonens endelige gjennombrudd (NIPA, 1983). Forhåpningene var kanskje enda større ved tusenårsskiftet. HR Norge mente HR var et framtidsfag. De som valgte en karriere innenfor dette faget, kunne se for seg «større utfordringer og utviklingsmuligheter enn noen gang tidligere» HR Norge (2004:14). Med



digitaliseringsfokuset ville automatiseringen være nøkkelen til å orientere seg strategisk (Bolstad & Skas, 2018). To konsulenter fra EY, sa det nokså treffende: «HR er ikke så strategiske av seg i dag, men når automatiseringen kommer, gjelder det å være klare» (Roald, 2018). Illustrasjonene fra 60-tallet og fram til i dag, synliggjør feltets evige jakt etter regnbuen hvor det skal stå en gryte med gull. Når historieforståelsen er begrenset skapes det gode betingelser for motestrømninger og guruer som gir løfter om det endelige strategiske gjennombruddet.

### **8.3 Personal- og HR-feltets institusjonelle logikker i Statens vegvesen**

Den andre problemstillingen stiller følgende spørsmål:

*Hvordan håndteres personal- og HR-feltets institusjonelle logikker i en virksomhet som Statens vegvesen?*

Med begrepet «organisatorisk filter» (Greenwood et al., 2011:339) vil jeg først ta utgangspunkt i noen sider ved vegvesenets organisasjon som virker inn på håndteringen av strategi- og støttelogikken. Et filter er noe som per definisjon skal fjerne det som er overflødig eller uønsket. Det kan tale for at deler av det som utspiller seg på feltnivået kan stenges ute. Vi kan også se for oss at filteret på enkelte tidspunkter endres og åpner opp for at yrkesfeltets standarder nokså friksjonsfritt strømmer inn i organisasjonen. For å få et bakteppe som kan forstå mer av denne «silingen» av feltnivåets logikker, vil jeg bygge på teorikapitlets begreper knyttet til organisasjonskultur, identitet og aktører. Det danner bakgrunnen for seinere å kunne diskutere ulike handteringsmåter med utgangspunkt i utviklede typologier.

#### **8.3.1 Kulturtrekk ved vegvesenets organisasjon**

Organisasjonskultur forklarer hvordan grunnleggende antagelser, verdier og normer gir premisser for aktørers handlinger (Hinings, 2012; March & Olsen, 1984:744; March & Olsen, 1989). Flere deler av empirien har vist hvordan ingeniørkulturen har dominert vegvesenets organisasjon. Den produksjonsrettede rasjonaliseringen stod sterkt og gjenspeilet et tayloristisk effektiviseringssyn som var vektlagt på samfunnsnivå. Mens rasjonaliseringsfunksjoner i andre statlige virksomheter tapte oppslutning gjennom 70-årene (Røvik, 1998b:218), beholdt vegvesenet sitt Kontor for teknisk rasjonalisering helt fram til 1987. Det understreker den sterke

ingeniørkulturen, men også betingelser som var knyttet til etatens produksjon og teknologi.

Selv om ingeniørkulturen satte sitt preg på organisasjonen, er vegvesenet en mangfoldig virksomhet med ulike delkulturer (Alvesson, 2002).

Innledningskapitlet trakk fram etatens hybride natur og viste til trafikant- og kjøretøyområdet. Et annet kulturelt trekk, som ble omtalt hyppig fra 80-tallet, var den såkalte frivillighetskulturen (Agenda, 2006; Flagstad & From, 1997; Guide Consulting, 1999; Statens vegvesen, 1994b:23).<sup>24</sup> Det har blitt brukt som forklaring på at fattede vedtak følges opp ulikt. Det kan dels sees i sammenheng med den desentraliserte maktstrukturen som historisk har gitt ytre etat betydelig autonomi. Vegdirektør Eskild Jensen mente i den forbindelse at det ofte var en lokalpatriotisk holdning ved vegkontorene i fylkene, som svekket muligheten for en samlet personalpolitikk (Statens vegvesen, 1981b:32). Vegvesenet er med andre ord en kompleks organisasjon som kan forholde seg ulikt til personal- og HR-feltets logikker (Binder, 2007).

### **8.3.2 Etatens identitetsutvikling**

Identitet handler om å forstå seg selv som organisasjon og gjøre seg opp en formening om hvem man ønsker å være lik og hvem man vil markere avstand fra (Whetten, 2006). I de første tiårene etter krigen var sammenligningsgrunnlaget andre offentlige virksomheter som NSB, Televerket og Posten. De sorterte alle under Samferdselsdepartementet og

---

<sup>24</sup> Søfteland (2017) viste til funksjonsdelingen, fra siste del av 50-tallet, som et mulig opphav til dette kulturuttrykket. Når funksjonsdelingen trådte i kraft kunne anleggsfolkene foreta justeringer i planavdelingens skisser, siden de mente «skrivebordsfolkene» ikke forstod seg like godt på praksis.

hadde oppgaver knyttet til kommunikasjon og transport. I saker som berørte organisasjonsområdet var det henvisninger til hva «søsteretatene» hadde gjennomført i samme sak. Søkte vegvesenet impulser utenfor landets grenser, var de i hovedsak orientert mot nordiske vegetater (NVF, 1996). Fra 80-tallet ble det en gradvis endret identitetsorientering (Glynn, 2008). Årsrapportene og brosjyrematerialet ble mer glanset. Staten utviklet en visjon som formidlet sentrale verdier og langsiktige mål. De var ikke lenger en traust statsetat, men en organisasjon som reflekterte modernitet. Utredninger forstod vegvesenets prosesser og organisasjon i lys av organisasjonsteori (Statens vegvesen, 1985e, 1986b). Virksomheter i privat sektor og vegsektoren i Europa ble et mer aktuelt sammenligningsgrunnlag. Studier av Posten og Televerket i samme tidsperiode, har understreket tilsvarende utvikling (Røvik, 1998b:227). Røvik (1998a, 2012) har fortolket funnene som en indikasjon på framveksten av en felles *organisasjonsidentitet*, med to konsekvenser. For det første toner man ned forståelsen av egen organisasjon som unik. For det andre skaper det et normativt press mot å ta i bruk globale organisasjonskonsepter. Gjennom 80-tallet begynte vegvesenet å interessere seg for kvalitetsideer (Statens vegvesen, 1988b). Noen år seinere ble Balanced Scorecard tatt inn som styringskonsept (Foss, 2001).

Om 80-tallet markerte en brytningstid med hensyn til identitetsforståelsen, var det fortsatt en klar opplevelse av likhetstrekk med andre offentlige virksomheter. Det hadde utvilsomt sammenheng med at sektoren var omfattet av samme reformideer (NOU, 1989:5). Eksempelvis benyttet vegvesenet i liten grad begrepet «strategisk», om personalfunksjonens proaktive posisjonering. Begrepsbruken hadde forankring mot administrativ effektivisering og målstyring, som var terminologier med sterkere gjenklang i offentlig sektor.

Det illustrerer poengene til Røvik (2007:305) når han forklarer hvordan det skjer tilpasninger i språk og symboler som passer med konteksten.

En av de første utredningene som lanserte HR-ideen, mente at humankapitalen var Statens vegvesen sitt fremste konkurransefortrinn (Statens vegvesen, 2007). Etaten oppfattet seg som en kunnskapsorganisasjon. Gjennom intervjuene i 2014, kom det fram at HR-ansatte i begrenset grad sammenlignet vegvesenets HR-funksjon med andre offentlige virksomheter. De orienterte seg mot Statoil, Yara og andre som fikk oppmerksomhet på den nasjonale HR-arenaen. Når etaten knyttet seg opp mot eksterne konsulentmiljøer, ble de sammenlignet med virksomheter i høyst ulike bransjer (AFF, 2017:20). Capgemini viste til såkalt «beste praksis» i utformingen av nye HR-modeller (Statens vegvesen, 2017d). Konsulentrapportene problematiserte i liten grad om det var særtrekk ved vegvesenets kontekst som ville kreve tilpasninger. De bygde på forestillingen om at organisasjoner hadde stor grad av likhet og at universelle tilnærminger kunne virke i alle kontekster og gi omtrent samme effekter (Lillrank, 2015; Meyer, 2002). Utviklingstrekkene gjennom 75 år synliggjør endringer i etatens identitetsorientering. Det kan oppsummeres med formuleringen; «fra offentlig personalforvaltning til global HR-orientering».

### **8.3.3 Personal- og HR-sjefene gjennom historien**

Den tredje komponenten i det organisatoriske filteret knytter seg til organisasjonens aktører. Aktører med sosiale posisjoner, makt og myndighet har betydning for hvordan logikker på feltnivå kan komme til å prege enkeltorganisasjoner (Currie & Spyridonidis, 2016; Pache & Santos, 2010, 2013a). Det gjør det relevant å analysere vegvesenets personal- og HR-sjefer gjennom historien. Speiler disse aktørene etatens kulturelle særtrekk og

identitet på ulike tidspunkter? Hvilke preferanser har de hatt for strategi- og støttelogikker?

Den første personalsjefen var utdannet jurist og ble rekruttert fra Statens personaldirektorat. Kunnskap om fagorganisasjoner, kollektiv arbeidsrett og lønns- og arbeidsvilkår utgjorde spesialistkunnskapen. Det var et godt fundament for å være personalsjef i en etat der forhandlinger med fagforeningssiden stod sentralt. Det føyde seg også inn i bildet av vegvesenets identitet på denne tiden.

Etterfølgeren hadde en langt tydeligere interesse for strategilogikken. Lønns- og forhandlingsspørsmål ble delegert til underliggende kontorleder, og ytre etat fikk flere fullmakter på forvaltningsområdet. Personalsjefen hadde erfaring med målstyring fra private virksomheter. Og siden offentlig sektor var opptatt av samme styringskonsept, ble han en ressurs på dette området. Organisasjonskontoret ble enda tyngre involvert i utviklingsarbeid og styrket sin posisjon som etatens internkonsulenter. På 90-tallet var det igjen aktuelt å ansette personalsjef. Både vegdirektøren og administrasjonssjefen på dette tidspunktet, ga i samtale med meg uttrykk for at de nøye vurderte hvilken profil som var ønskelig. Vegvesenet ble på denne tiden utsatt for store reformer, ikke minst når produksjonsvirksomheten opphørte. Toppledelsen mente det var avgjørende å ha en personalsjef med god kunnskap om juridiske rammebetingelser, og en som forstod etatens indre liv og særpreg. Konkurransetsetting, regionalisering og etablering av nasjonale fellesfunksjoner krevde nye administrative prosesser. Rutiner måtte etableres for å skape forutsigbarhet og legitimitet for endringer som grep inn i hele etaten. Når HR Norge (2004:8), som en sentral aktør på det organisatoriske feltet, i samme tidsperiode advarte mot at norsk HR ikke måtte bli «hengende fast i personaladministrasjon», var det nettopp personaladministrative

virkemidler etaten anså som viktigst å prioritere. Funnene viser at enkeltorganisasjoner kan vektlegge logikker som bryter med feltnivåets forståelse (Brunninge & Melander, 2016).

Med Barley og Kunda (1992), som beskriver bølger av sykliske mønstre, kan vi fra 2010 se en kraftig pendelsvingning mot strategilogikken. Anført av nye lederskifter ble personalbetegnelsen skiftet ut med HR. Flere lederskifter av sentrale aktører i Vegdirektoratets HR-funksjon, hadde en fellesnevner. De hadde god kunnskap om globale HR-standarder, ledelse og organisatoriske omstillinger. Eksterne konsulenter ble på samme tid hyret inn for å «transformere» HR-funksjonen. Forbindelseslinjene til HR Norge, som feltets interesseorganisasjon, ble tydeligere. Etaten ble representert i HR Norges styrende organer og deltok med presentasjoner på nasjonale møteplasser og arenaer. Funnet bekrefter hypotesen til Greenwood og kollegaer (2011:343). Desto sterkere forbindelseslinjer det er mellom enkeltorganisasjoner og feltets dominerende fløyer, desto mer sannsynlig er det at organisasjonen speiler feltets rådende oppfatninger.

## 8.4 Typologier for ulike handteringsmåter i vegvesenet

Så langt har jeg drøftet ulike faktorer i et organisatorisk filter som har betydning for hvordan logikker innen et organisatorisk felt «siles» og fortolkes. Jeg vil nå ta dette et steg videre og analysere handteringen av strategi- og støttelogikker i sammenheng med fire typologier:

*Manglende respons* viser til en handtering hvor det er fravær av reaksjoner og oppmerksomhet spesielt mot en av feltets logikker.

*Separasjon* vil si at de ulike logikkene utøves atskilte i organisasjonen, og at de sjelden konfronteres.

*Balansering* innebærer at strategi- og støttelogikker kan virke sammen uten at det fører til konflikter og konkurranse.

Som et enda mer selvstendig bidrag utvikler jeg, på grunnlag av funnene i studien, en typologi som jeg med utgangspunkt i det Selznick (1949) omtaler som *koptering*. Med denne typologien analyserer jeg handteringen i sterke bruddperioder der personal- og HR-funksjonen etablerer nye organisasjonsstrukturer.

### 8.4.1 Manglende respons

Fram til 70-tallet var den manglende responsen mot strategilogikken markant i hele organisasjonen. Så lenge vegvesenet manglet aktører som var bærere av denne logikken, kom den heller ikke til å prege virksomheten (Pache & Santos, 2010). Når det kulturelle filteret var med på å åpne opp for strategiske personalideer, avtok den manglende responsen. Likevel hadde deler av organisasjonen fortsatt en begrenset forståelse og interesse for ideer som trakk mot strategilogikken. Støver (1996:90) undersøkte innføringen av medarbeidersamtalekonseptet ved vegkontoret i Troms fylke på 90-tallet. Han



bemerket at det var vanskelig å tilpasse med kulturen i deler av etaten. Siden mange hadde teknisk kompetanse og en resultatorientert tilnærming, kolliderte det med et samtaleprinsipp som la vekt på relasjoner. HR-lederne med lang fartstid i organisasjonen delte samme oppfatning, og en av dem sa det slik i et intervju fra 2014:

Nei, vi strevde jo veldig med disse medarbeidersamtalene i starten. Det ble vel utarbeidet noen skjemaer som skulle brukes, det måtte vel være i overgangen til 80-tallet. Men det ble jo veldig kritisert fra de som jobbet innenfor den vegtekniske siden, det var bare noe tull (ler). Skulle man snakke sammen måtte det jo være om fag og ikke noe annet. Personene skulle jo nesten være som maskiner, vi skulle gjøre det som var nødvendig og ikke noe annet, det var bare tallsnakk. Så vi sleit veldig. Det ble ikke noe dreis på det i mitt fylke i alle fall. Så jeg tror nesten vi ga opp, så kom det jo inn igjen etter hvert (seksjonsleder HR, #7).

Den manglende responsen mot strategilogikken kom særlig til uttrykk blant nivå III-ledere som hadde ansvar for utbyggingsprosjekter eller var knyttet til ulike kompetansefunksjoner innen vegplanlegging. Kontakten med HR-funksjonen var i hovedsak relatert til rekrutteringsadministrasjon, lønnplassering, kompensasjonsspørsmål og fortolkninger av regelverk. Enkelte HR-ledere uttrykte at det kunne være utfordrende å samarbeide med deler av disse miljøene. Det var i alle fall krevende å få gehør for strategiske HR-ideer. Innen trafikant- og kjøretøyområdet var den manglende responsen mindre markant. Ledelse som fag var mer interessant. Organisasjonens ulike virksomhetsområder og delkulturer hadde dermed betydning for orienteringen mot personal- og HR-feltets logikker (Binder, 2007).

Manglende respons hadde for enkelte sammenheng med en begrenset oppmerksomhet mot strategilogikkens betydning (Voronov & Yorks, 2015). Sagt med folkelige vendinger gikk denne logikken under radaren, uten at det

var noen form for motstand. Den manglende responsen kunne avta om lederne erfarte at strategiske HR-logikker ga verdi.

For andre var den manglende responsen et mer aktivt og bevisst valg som gikk i retning av *ignorering* og *avvisning* (Cappellaro et al., 2020; Pache & Santos, 2013a). Følgende dialog illustrerer hvordan ignoreringen kunne komme til uttrykk:

Leder: Nei, dette med HR som er aktiv og oppsøkende, som det står i strategien her, det kan være en vanskelig balansegang altså. Det er jo slik med oss som er ledere at vi har en mening om det meste og om vi opplever at HR blander seg inn og tar for mye styring og kontroll, så blir det fort konflikter. Så det de tar mål av seg til her, det er ikke noe enkel oppgave.

Kåre: Så HR må trå litt varsomt her altså?

Leder: Ja, det kan fort bli bråk hvis de skal inn og styre for mye. I forhold til dette med ansettelse av folk, som jeg har mest kjennskap til når det gjelder HR da, så vil jeg ha en formening om hva jeg trenger selv. Jeg finner meg ikke i at HR skal komme og overstyre noe her, nekte ansettelser for eksempel eller mene at jeg heller burde omorganisere seksjonen og slike ting.

Kåre: Forstår jeg deg rett om du mener at HR kan komme til å legge seg bort i ting de ikke har noe med, når de skal være aktive og oppsøkende?

Leder: Ja, jeg mener jo det – og det tror jeg ikke at jeg er alene om å mene heller. Kollegaene mine ville reagert på samme måte. (Informanten blir stille og leser i HR-strategien) 'selv ta initiativ til utvikling', står det her. Nei, det virker rart (seksjonsleder, #4).

Blant lederne som uttrykte slike synspunkter var det en viss «ervertet immunitet» (Røvik, 2007:344) som lå til grunn for ignoreringen. Enkelte mente HR-funksjonen hadde for begrenset kompetanse til å gå inn i strategiske problemstillinger. Andre uttrykte at det ville være urimelige krav om HR-funksjonen skulle forstå hvilke grep som var nødvendig for å utvikle organisasjonen. Siden vegvesenet var underlagt politikernes beslutninger,

hadde flere erfart at organisatoriske og personalmessige forutsetninger var vanskelig å forutse. HR-aktiviteter styrt av strategilogikken var med andre ord heftet med usikkerhet. De håndfaste støtteleveransene ble heller vektlagt, slik at lederne kunne konsentrere seg om kjerneaktiviteter innen funksjonsområdet. Strategiske HR-intensjoner som var nedfelt i styringsdokumenter, viste seg dermed å bli en «prate-logikk» som var vanskelig å implementere mot deler av organisasjonen.

#### **8.4.2 Separasjon**

Vegvesenet har hatt tradisjon for å dele personal- og HR-funksjonen i ulike organisasjonsenheter. På den måten har strategi- og støttelogikker blitt holdt separate. I perioder har det vært liten innbyrdes kontakt mellom enhetene og en avklart funksjonsdeling. Organiseringen har vært i tråd med hva den engelskspråklige litteraturen omtaler som «compartmentalization» (Kraatz & Block, 2008:250; Perkmann et al., 2019; Pratt & Foreman, 2000). Mine funn viser at separasjon av logikker under visse forutsetninger gir forutsigbarhet uten at det skaper motsetninger. Landsdekkende fellesfunksjoner har hatt primæroppgaver rettet mot registreringer i datasystem, administrativt lønnsarbeid og kontroll av reiseregninger. Forvaltningsenhetene har tatt hånd om løpende personlrådgivning innenfor områder som rekruttering og bemanning. Strategiske utviklingsmiljøer har konsentrert seg om langsiktige organisasjonstilpasninger. Innenfor aktiviteter styrt av strategilogikken har det imidlertid vært en tydelig utvikling siden 90-tallet. Flere strategiske oppgaver har blitt flyttet ut av personal- og HR-funksjonen og fått forankring i styringsstaber. Her tydeliggjør studien av virksomhetsnivået et generelt utviklingstrekk innen det organisatoriske yrkesfeltet (se diskusjonen i kapittel 8.1.3).

Jeg fant at personal- og HR-ansattes tilknytning til sine organisasjonsenheter, hadde betydning for identitetsdannelsen og hvordan de forholdt seg til endringer. Eksempelvis uttrykte strategien på 2000-tallet forventninger om at HR-funksjonen aktivt skulle oppsøke ledere og arenaer hvor det ble fattet strategiske beslutninger. De støtteorienterte funksjonsenhetene opplevde slike forventninger som truende (jf. Lok, 2010). Med bekymring hadde flere drøftet med sine ledere om dette virkelig angikk dem, eller om det først og fremst var myntet på strategienhetene innen HR-funksjonen.

Selv om separasjon av logikker fungerte godt i enkelte tilfeller, var det også en kilde til konflikter. Enhetene som hadde forankring mot strategilogikken, ønsket å distansere seg fra forvaltningsområdet. Hadde HR-ledere behov for å kvalitetssikre informasjonen i personalregistrene, var det vanskelig å få med strategienhetene på dugnadsjobben. Mange ansatte innenfor disse enhetene mente de var satt til å jobbe med viktigere oppgaver. De hadde høyere utdanning enn forvaltningsmiljøene og kunne ha bindinger mot ulike utdanningsretninger, samtidig som de var en del av den HR-faglige yrkeskonteksten (D'Aunno et al., 1991; Wright, 2008). Lønnen var også bedre enn kollegaene i støtteorienterte funksjoner. Ordet strategi ga dessuten svært positive assosiasjoner. Når forvaltningsmiljøene mente de gjorde en like viktig jobb for virksomheten, kunne det skape enkelte splittelser:

De som jobber på forvaltningssiden de mener at utviklingsfolkene holder på med mye snakk. Stadig vekk er de i møter, men det kan være litt uklart hva som kommer ut av det. I alle fall når de ser det fra utsiden. Det er jo nokså travle hverdager for mange av de som holder på med forvaltning. Og når de da blir ansett å være en del av den ikke-strategiske delen av HR, så er det jo enkelte som reagerer. De gjør jo en viktig jobb for vegvesenet, og det de leverer, er jo veldig etterspurt (seksjonsleder HR, #13).

På 2000-tallet viste det seg å være enkelte utfordringer med å rekruttere til forvaltningsområder som lå nærmere støttelogikken. Den strategiske dimensjonen kunne bli «oversolgt» under rekrutteringsprosessen og seinere føre til et brudd med forventningene. En HR-leder hadde følgende refleksjon:

Man har rekruttert inn folk med høyere utdanning de siste årene. Men når man har høy kompetanse og stort sett skal sitte å kontrollere reiseregninger og har lite grad av andre oppgaver, da er det et sjansespill. Man holder ut et halvt år kanskje, og så forsvinner de ut igjen om de ikke får mer interessante arbeidsoppgaver. Så enten må vi kunne tilby litt bredere arbeidsoppgaver, ellers så forsvinner de igjen. Så vi har jo begynt å rekruttere inn noen som har en litt annen profil (seksjonsleder HR, #10).

HR-transformasjonen la vekt på at HR-fellestjenester skulle være det største potensialet for effektivisering (Statens vegvesen, 2017h:6). Enheten skulle ivareta grunnleggende HR-administrative tjenester og sikre enhetlig praksis. Siden oppgavene var nokså rutinepregede, kunne det være en fare for at det kom til å bli en organisasjonsenhet med stor turnover av ansatte.

### **8.4.3 Balansering**

I mange personal- og HR-prosesser ble det satt sammen elementer både fra strategi- og støttelogikken (McPherson & Sauder, 2013:167; Smets et al., 2015). I saker som skulle løses var det dialog mellom personal- og HR-lederne for å avgjøre hvordan de to logikkene kunne kombineres. I vurderingen ble det blant annet tatt stilling til hvilke deler av organisasjonen man hadde med å gjøre. Skulle det utføres tjenester til enheter som hadde mer beskjedne responser mot strategilogikker, var HR-funksjonen forsiktig med å fronte aktiviteter som trakk mot denne logikken. Det viste seg dermed at balanseringen av logikkene ikke alltid var i likevekt. Sagt med Pache og Santos

(2013b) var det en form for selektiv kobling som hadde sammenheng med «sakens art» (Statens vegvesen, 1985b:20).

En annen form for balansering var tuftet på gjensidig forståelse og anerkjennelse av ulik kompetanse (Reay & Hinings, 2009). En empirisk illustrasjon fra 80-årene kan underbygge funnet. Mens strategienhetene utredet virkemidler for lederrekruttering og la føringer for innholdet i lederopplæringen (Statens vegvesen, 1985a, c, e), fulgte lønns- og forhandlingskontoret opp med sine tilpasninger. De fastsatte kvalifikasjonskrav ved tilsetting av ledere, policy vedrørende lederlønninger, prosedyrer for ledermobilitet og tilpasninger av fleksible lønssystemer (Statens vegvesen, 1985b, 1990d, 1991a). Aktørene kunne dermed opprettholde identitet til sine prefererte logikker samtidig som de samarbeidet.

I flere saker viste det seg å være vanskelig å trekke skarpe skillelinjer mellom strategi- og støttelogikker. Saksbehandling av permisjonssøknader kunne på den ene siden framstå som typisk støtteorientert. På den andre siden berørte permisjoner strategiske spørsmål som angikk kompetansemessige vurderinger, og eventuelle behov for nyrekrutteringer. Tilsvarende måtte sykemeldinger registreres og inngå i rapporter. Også her var balansering en egnet handling når man koplede seg mot analyseenheter for å undersøke årsaker til det høye sykefraværet.

En tredje form for balansering kom til uttrykk i situasjoner der en av logikkene for en periode hadde blitt satt i skyggen. Det kunne i neste fase føre til en reaktivering av den slumrende logikken. Eksempelvis hadde etaten rundt årtusenskiftet preferanser for støttelogikker, slik jeg eksemplifiserte i analysene av etatens ulike personalsjefer. Strategilogikken ble svekket tilsvarende. Etter en periode ble det tatt avgjørelse om at kontoret for

organisasjonsutvikling igjen måtte tilføres ressurser. Flere år seinere var det strategilogikken som hadde tatt overhånd. En HR-leder hadde følgende refleksjon og pekte på behovet for å reaktivere støttelogikker:

Jeg hadde en prat med min leder der vi snakket om at i den siste tiden har vi hatt så stort fokus på den strategiske delen av HR-arbeidet så har vi faktisk mistet litt på veien. Vi begynner å glemme grunnkompetansen. Det er flere som ikke kan avtaleverket vårt godt nok, hovedavtalen, hovedtariffavtalen og mobiliseringsavtalen. Vi har mistet noe av fokuset rundt det å være en arbeidsgiverrepresentant, det har kommet litt i bakgrunnen (seksjonsleder, HR #2).

Om pendelen svingte for langt mot en av logikkene, kunne det i neste fase kreve justeringer for å finne balansen. Et element ved balanseringen handlet også om å tilpasse logikkene mot vegvesenets kultur og betingelser. Røvik (2001:185) har i den forbindelse brukt uttrykket «innenforkunnskap». Han knytter det til forståelsen av formelle og uformelle sider ved organisasjonen, ikke ulikt det jeg har relatert til organisasjonskultur. En HR-leder uttrykte følgende:

Det er ikke bare å sette seg ned for å utvikle organisasjonen her hos oss. Det er noe annet også som må til om det man ønsker å få til, skal passe på den organisasjonen her. Så det man har med seg fra andre sammenhenger er vel og bra, men man må få brukt det riktig, man må tilpasse det til organisasjonen. Det som fungerte i Posten, fungerer ikke i vegvesenet, det er bare ikke sånn det er. Det er en annen kultur med en annen historie og andre rammer og alt dette der. Alt er ikke overførbart og generisk, skal man få til endringer her, så må man forstå hvor man opererer hen (seksjonsleder HR, #4).

Feltstandarder kunne være vanskelig å implementere i vegvesenets organisasjon, og krevde tilpasninger. Den skandinavisk institusjonelle tradisjonen har i denne sammenhengen vært opptatt av oversettelser. Standarder og logikker må tilpasses strukturer, språk og symboler som passer med konteksten (Lindberg, 2014; Pallas et al., 2016; Røvik, 2007:293). Flere av

HR-lederne viste til «håndverkerne» som jobbet med svinghjulsoppgaver innen forvaltningsenhetene. De satt ofte på en betydelig etatskunnskap som måtte kobles med de mer strategiske HR-enhetene for å balansere helheten.

#### 8.4.4 Kooptering

I vegvesenets personal- og HR-funksjon finner jeg sterke bruddfaser som jeg vil tidfeste til 1970-tallet og i årene fra 2010. I 70-årene førte lovbestemmelsene om industrielt demokrati til store endringer i arbeidslivet og slo inn i vegvesenet med tyngde. Langt flere fikk forståelse for at organisasjonsutvikling var et virkemiddel som måtte tillegges større vekt. Etableringen av Organisasjonskontoret var en strukturell respons på framvoksende verdier i omgivelsene (Greenwood et al., 2011:351). Med HR-omstillingen fra 2010 økte interessen for globale HR-standarder, også denne gangen begrunnet i en strategilogikk. «Shared service» som organisasjonsform reflekterte sentraliserte maktstrukturer, og var verdier som hadde sterk oppslutning i mange reformprogrammer (Bondarouk, 2014).

Handteringen i de to bruddfasene vil jeg forstå gjennom typologien *kooptering*. Begrepet er sentralt i Selznicks (1949) klassiske tekst om Tennessee Valley Authority (TVA). Her sa han det slik: “Cooptation is the process of absorbing new elements into the leadership or policy-determining structure of an organization as a means of averting threats to its stability or existence” (Selznick, 1949:11). Den formelle koopteringen trådte i kraft når organisasjonen stod i fare for å miste legitimitet. Ved å gi grupper representasjon i styrende organer kunne de bindes opp til organisasjonen og gjøres om til støttespillere. Det kunne i denne sammenhengen være tvetydig om den inkorporerte parten ble nøytralisert, eller om det dannet motvekt til det bestående. Uformell kooptering kunne etter nøye overveielser handle om å gi etter og overføre makt til ressurssterke pressgrupper for å eliminere mulig



motstand (Selznick, 1949:13). Hinings og Greenwood (2015:131) har i fortolkningen av Selznick ment at kooptering kan sees i sammenheng med handteringer av multiple institusjonelle logikker. De legger også til at dette er et aspekt ved Selznicks tekst som få har merket seg (men se Andersson & Liff, 2018). Rundt bruddfasene der kooptering aktualiseres er det ulike prosesser som kommer til syne:

- Normer og verdier i omgivelsene legger press på organisasjonen
- Legitimerende prat og «innskrivninger»
- Styringsgrep og kanalisering av ressurser
- Handtering av spenninger og justeringer

Ser vi kronologisk på punktene, og relaterer det til vegvesenets organisasjon, mente Selznick (1949:245) at forventninger i de institusjonelle omgivelsene skapte ubalanse og var selve grunnlaget for kooptering. I årene før etableringen av Organisasjonskontoret, hadde en ekstern konsulentutredning kritisert den driftstekniske rasjonaliseringen (Rasjonaliseringsdirektoratet, 1966:51a). Argumentene ble understøttet av demokratiseringsbølgen som gjorde sitt inntog i arbeidslivet på samme tid. Utredningen som introduserte HR-ideene mente etaten måtte ta inn over seg at de var blitt en kunnskapsorganisasjon (Statens vegvesen, 2007). I begge eksemplene var det elementer ved strategilogikken som tvang seg fram, og som måtte få en sterkere posisjon i vegvesenets organisasjon. I argumentene for «shared service» ble innslaget av sentraliseringslogikker tydeliggjort. Men når den nye organisasjonsstrukturen skulle være et virkemiddel for «verdiskapende HR-aktiviteter», var det også her elementer som var begrunnet i strategilogikken.

Problembeskrivelsene understøttet vegvesenets ubalanse i forhold til omgivelsenes forventninger (Selznick, 1949:245). For å kunne opprettholde stabilitet og legitimitet valgte organisasjonen å kooptere elementer og gjennom

det sende signaler til omgivelsene. Med etableringen av nye organisasjonskomponenter og strukturer reflekterte organisasjonen at problembeskrivelsene ble tatt til følge (Selznick, 1949:12).

I prosessene kan vi se at praten blir et virkemiddel for å skape engasjement og støtte internt for at de koopterte logikkene sterkere må dominere organisasjonens praksis. Det kan fortolkes som en «innskriving» (Røvik, 2007:301) med referanser til vegvesenets kontekst og utfordringer. På 70-tallet ble internavisen et virkemiddel for å få oppslutning om strategiske personalideer (Brakestad, 1979; Schei, 1976; Urby, 1974). Generelle feltstandarder rundt personalplanlegging og organisasjonsutvikling ble relatert til vegvesenets utfordringer. På samme måte var praten om strategilogikken betydelig i HR-omstillingen. En informant uttrykte følgende:

Vegvesenet har jobba veldig godt med personaladministrasjon gjennom mange år. Det har i stor grad vært en utførerrolle som har utført noe når man har bedt om det i veldig stor grad, men på den andre siden har denne personaladministrasjonen vært veldig god. Men personal har ikke kommet i dialogen med riktig nivå i organisasjonen. Man blir dermed utføreren mer enn å være partneren i utviklingen av organisasjonen.

Strategilogikken hadde nok denne gangen en lenger historie enn det mange var klar over. Når problembeskrivelsene i sitatet fikk tilslutning, kunne det skyldes en begrenset organisatorisk hukommelse (Holan & Phillips, 2004). Det hadde også sammenheng med reaktiveringer av en strategilogikk som hadde ligget i dvale (Kroezen & Heugens, 2019).

Praten ble understøttet av styringsgrep og kanalisering av ressurser. På 70-tallet ble det vist til Norsk vegplan som forutsatte en sterk økning i bemanningen. Personalsjefen og vegdirektøren la føringer for at tiltak innenfor personal- og organisasjonsutvikling måtte prioriteres i hele etaten (Olsen &

Baastad, 1978). Enkelte fylker oppnevnte styringsutvalg med representanter fra ledergrupper og fagorganisasjonene. Vegdirektoratet ga tilbud om kurs for organisasjonsinteresserte medarbeidere (Statens vegvesen, 1979). For å styrke båndene til strategilogikken, ble det rekruttert arbeidskraft med hovedfagskompetanse i personal- og organisasjonsspørsmål. Kanaliseringen av ressurser var et like tydelig grep med HR-omstillingen. Ett av virkemidlene var etterutdanning for etatens HR-ansatte:

Det å få i gang utdanning innen HR, det var et viktig virkemiddel. Dersom folk skulle forstå hva som skilte HR fra tidligere personal, så var det behov for påfyll. Så det var et tiltak å få folk til å få en felles forankret forståelse for hva vi som etat skulle strekke oss mot (seksjonsleder HR, #14).

Bruddperiodene gir også utfordringer i håndteringen av interne spenninger. Enkelte kan oppfatte endringene som truende, og det kan utløse både forsvarsmekanismer og høylytte diskusjoner (Glynn, 2000). Følger vi Selznick (1949), må heller ikke eksisterende mål og verdier viskes ut som følge av koopteringsprosesser. I vegvesenet mente enkelte strategilogikken hadde blitt så sterkt vektlagt at den devaluerte det bestående. En HR-leder hadde følgende refleksjon:

Blant annet fikk det et overslag at folk hang seg opp i dette med strategisk, og plutselig skulle alle jobbe strategisk. For det hørtes jo ut som at dette med HR, da var man ikke opptatt av den gode og løpende rådgiveren som servet slik at alle rekrutteringsprosessene gikk som de skulle, det var liksom nedgradert. Nå skulle alle jobbe strategisk opp mot ledersjiktet og sånn. Det burde man vært oppmerksom på mye tidligere slik at man hadde fått inn det (seksjonsleder HR, #3).

Det ble en erkjennelse av at endringen hadde utelatt viktige elementer som måtte hentes tilbake (Cooper et al., 1996). Med justeringer kunne nye strukturer som følge av kooptering bli mindre kontroversielle og føyes sammen med tradisjoner og etablerte verdier. Slik kunne organisasjonen finne en stabil driftsform som var samlende.

Oppsummert viser funnene fra disse bruddfasene at det er sterke eksterne drivkrefter som representerer dominerende logikker i tiden. Interne aktører med posisjoner, makt og myndighet fanger opp endringsideene og gjør de relevant for vegvesenets utfordringer. I bruddfasene er elementer ved den bestående kulturen og identiteten i endring, og det gir nye tilkoplinger mot feltnivået og omgivelsene generelt (Glynn, 2008; Meyer, 2002). Prosessene resulterer i synlige avtrykk i form av endrede organisasjonsstrukturer. Endringene blir stående som et veiskille i personal- og HR-funksjonens utvikling.

## **8.5 Et mangfold av handteringsmåter**

Litteraturen om organisasjoners handtering av institusjonelle logikker, legger i stor grad vekt på enhetlige og enkeltstående handteringer som eksempelvis balansering (McPherson & Sauder, 2013; Reay & Hinings, 2009). Intervjuene med HR-lederne i 2014, viste at det kunne være flere handteringsmåter som ble aktualisert samtidig. Selv om det var en tidsfase med trekk som understreket kooptering, kom også de tre andre handteringsmåtene til uttrykk. Utsagnene i tabellen illustrerer dette funnet:

Tabell 8-1: Handteringsmåter på samme tid

Typologier for handteringer	Illustrerende sitater
Manglende respons	Det er enkelte deler av organisasjonen som ikke er så veldig opptatt av det som går mot de mer strategiske HR-prosessene. De har en mer tradisjonell forståelse for at de kan bruke oss til svinghjulsoppgaver innen forvaltningsområdet (seksjonsleder HR, #12).
Separasjon	Ofte så kan jo forvaltnings- og utviklingsenhetene jobbe selvstendig med ulike oppgaver uten at det er samarbeid (seksjonsleder HR, #7).
Balansering	Det er jo litt vanskelig å avgjøre hva som er administrasjon og hva som er utvikling. Det går jo litt i hverandre. Så det vi ser altså er jo at vi i mange saker må samarbeide (seksjonsleder HR, #13).
Kooptering	Det virker som dette med sentralisering og «shared service» er veldig i tiden. Vegdirektoratet vil jo samle forvaltningsenhetene i en sentral HR-funksjon. Så det tvinger seg jo på en måte litt fram, spesielt når det er krav om effektivisering i dette spareprogrammet (seksjonsleder HR, #11).

Sitatene tydeliggjør at handteringsmåtene utspilte seg samtidig.

Styrkeforholdet kunne variere og ha sammenheng med organisasjonens ulike virksomhetsområder og delkulturer. Vurderer vi de fire handteringsmåtene på en intensitetsskala med verdiene *lav*, *moderat* og *høy*, gir det et samlet bilde av vegvesenets handtering av strategi- og støttelogikken gjennom historien:

Tabell 8-2: Intensitet i ulike handteringsmåter

Tidsepoker	Handteringsmåter			
	Manglende respons	Separasjon	Balansering	Kooptering
50-årene	Høy	-	Lav	Lav
60-årene	Høy	-	Lav	Lav
70-årene	Moderat	Høy	Lav	Høy
80-årene	Moderat	Moderat	Moderat	Lav
90-årene	Moderat	Moderat	Moderat	Lav
2000 til 2010	Moderat/høy	Moderat	Moderat	Lav
2010 til 2020	Moderat	Moderat/Høy	Moderat	Høy

Variasjonene som kommer til syne har sammenheng med faktorene i det organisatoriske filteret. Høy grad av manglende respons mot strategilogikken, både i 50- og 60-årene, må kunne tilskrives både kulturelle særtrekk og virksomhetens identitet som offentlig forvaltningsorgan. Siden ingeniørkulturen stod sterkt og representerte en rasjonaliseringslogikk, var oppmerksomheten mot personalfeltets strategilogikker beskjedne. Støttelogikken dominerte tilsvarende. Gjennom 70-tallet ble den manglende responsen mot strategilogikken mer moderat, men den var fortsatt til stede i deler av organisasjonen. I årene rundt årtusenskiftet var den igjen svakt økende når organisasjonen knyttet seg sterkere opp mot støttelogikken og det forvaltningsorienterte personalarbeidet.

Når strategilogikken ble sterkere representert gjennom 70-årene, var Organisasjonskontoret og utviklingsmiljøene frikoplet og lite koordinerte med det øvrige personalområdet. Separasjonen ble mer moderat gjennom 80-tallet. HR-transformasjonen representerte ideer som på mange måter stod for en høyere grad av separasjon mellom logikkene, siden spesialiseringer innen ulike funksjonsområder ble sterkere vektlagt. Utredningene mente det var et problem at HR-ansatte utførte et stort antall aktiviteter på tvers av flere HR-områder (Statens vegvesen, 2017d:48).

Så lenge vegvesenet manglet aktører som var bærere av personalfeltets strategilogikk, var det heller ingen intern balansering mellom logikkene (Pache & Santos, 2010). Fra 80-tallet økte balanseringen, og holdt seg seinere moderat. I personalfunksjonens plandokumenter ble balanseringen uttrykt slik: «At vi fortsatt skal samarbeide for å løse oppgavene, bør det ikke være noen tvil om» (Statens vegvesen, 1984a). Uttalelsen siktet til at enhetene innen personalfunksjonen måtte samarbeide.

Tabellen synliggjør at kooptering som handteringsmåte aktualiseres i nokså avgrensede bruddfaser. Organisasjonen reflekterer sterke omgivelsesforventninger og etablerer nye organisasjonsstrukturer. Faser med høy grad av kooptering virker også inn på de andre handteringsmåtene. Gjennom 70-tallet ble den manglende responsen mot strategilogikken mindre markant. Med organiseringen i tråd med «shared service» økte separasjonen mellom strategi- og støttelogikker.

## **8.6 Teoretiske bidrag og videre forskning**

Avslutningsvis vil jeg utdype og presisere studiens teoretiske bidrag og komme med forslag til videre forskning.

### **8.6.1 Institusjonelle logikker med ulike styrkeforhold**

Historiske studier av organisatoriske felt har påvist skifter med hensyn til hvilke institusjonelle logikker som dominerer (Goodrick & Reay, 2011; Rao et al., 2003; Thornton & Ocasio, 1999). Min studie tydeliggjør at logikken som var mest markant ved yrkesfeltets etablering, beholdt sin posisjon (Stinchcombe, 1965; Wei, 2017). Mutch (2018:244) mener institusjonelle logikker kan ha ulike styrkeforhold og differensierer mellom «institusjonelle» og «institusjonaliserte» logikker». Denne studien har demonstrert hvordan aktører har tatt i bruk ulike virkemidler for å styrke en underlegen institusjonell logikk. Til tross for initiativer, har logikken vært vanskelig å institusjonalisere og kommet sterkere til uttrykk gjennom språklige formuleringer og retoriske forventninger. En logikk som vanskelig lar seg institusjonalisere, kan likevel stå sterkere i deler av et organisatorisk felt. Det understreker at organisatoriske felt kan framstå som fragmenterte (Almandoz et al., 2017; Van Gestel & Hillebrand, 2011). Når enkelte logikker innenfor gitte yrkesfelt er vanskelig å institusjonalisere, kan det ha sammenheng med feltets strukturer og grenser (Reay & Hinings, 2005; Zietsma & Lawrence, 2010). Jeg utdyper dette momentet i det etterfølgende avsnittet.

### **8.6.2 Når yrkesfelt møter konkurranse fra interessefelt**

Studien har avdekket ulike problemstillinger som synliggjøres når et yrkesfelt svekkes som følge av et framvoksende interessefelt. Tidligere studier har analysert hvordan yrkes- og bransjefelt kan splittes i underliggende subfelt (Faulconbridge & Muzio, 2019). Få har imidlertid undersøkt når denne



hovedkategorien av organisatoriske felt splittes og det oppstår et parallelt interessefelt, slik min studie viser (Zietsma et al., 2017:420). En antagelse har vært at yrkes- og bransjefelt kan omformes til et interessefelt (Zietsma et al., 2017:420). Mine funn viser derimot at en slik omforming bare kan berøre deler av et felt. Dermed kan det oppstå konkurranse mellom det gjenværende yrkesfeltet og det mer nyetablerte interessefeltet. Bidrag som har berørt bruddstykker av slike prosesser (Furnari, 2017; O'Sullivan & O'Dwyer, 2015), mener framveksten av mulige interessefelt har sammenheng med aktualiserte samfunnstemaer og problemstillinger som engasjerer mange (Schneiberg & Lounsbury, 2017). I min forskningskontekst ble menneskelige ressurser tillagt strategisk verdi. Det ble satt i sammenheng med organisasjoners konkurransekraft og hadde sterk appell (Spector & Beer, 1985). Flere ble oppmerksomme på problemstillinger og aktiviteter som historisk hadde vært forankret til et allerede etablert yrkesfelt. I kontrast til Grodal (2018) som viser hvordan aktører oppdager et felt og videreutvikler det etablerte, skjer det i min studie motsatte prosesser. Aktører finner sammen og danner interessefelt parallelt med at yrkesfeltet består. Denne splittelsen gir to ulike felt med aktører som interesserer seg for sammenfallende problemstillinger. Når det i min kontekst førte til et svekket yrkesfelt, hadde det sammenheng med at aktørene innen interessefeltet engasjerte seg i aktiviteter og prosesser med høyere anseelse og status. Det gjenværende yrkesfeltet ble dermed dominert av det man kan forstå som en «minoritetslogikk» (Durand & Jourdan, 2012), med svakere posisjon enn logikker som ga retning for interessefeltet. O'Sullivan og O'Dwyer (2015:46) har antydnet at interessefelt kan utvikles raskere om den institusjonelle infrastrukturen til et etablert felt tas i bruk (Hinings et al., 2017). Mine funn underbygger denne antagelsen. Den viser at interesseorganisasjoner innen et yrkesfelt gjennom historien kan endre sitt mandat og fokus. Gjennom slike skrifter kan aktøren i like stor grad bli et

koordinerende organ for interessefeltet. Når innholdet på arenaer og møteplasser i tillegg spisses mot interessefeltets temaområder, styrker også dette en slik dreining. Med stor sannsynlighet vil slike prosesser lettere kunne oppstå innen organisatoriske yrkesfelt med begrenset profesjonsforankret yrkesidentitet (Wright, 2008).

### 8.6.3 Organisasjoners handtering av institusjonelle logikker

I den eksisterende litteraturen er det få som har analysert hvordan organisasjoners handtering av institusjonelle logikker kan variere gjennom ulike historiske epoker (Greenwood et al., 2011:351). Med inspirasjon i den eksisterende litteraturen har jeg lagt til grunn typologiene *manglende respons*, *balansering* og *separasjon*, for å analysere vegvesenets handtering av personal- og HR-feltets logikker. I tillegg har jeg utviklet typologien *kooptering* som et enda mer selvstendig bidrag. Studien viser at disse handteringsmåtene kan framstå samtidig, men med store variasjoner i intensitet. Handteringer som dominerer en tidsperiode, kan i andre faser tones ned og overtas av andre. De kan også ha vekslende oppslutning som følge av organisasjonens ulike virksomhetsområder. Det gir en utvidet forståelse sammenlignet med studier som har fokusert på mer enkeltstående handteringer innenfor relativt korte tidsintervaller.

Når handteringsmåtene veksler og endrer styrkeforhold, har det sammenheng med intraorganisatoriske prosesser og betingelser. Egenskaper og kjennetegn ved organisasjonens kultur, identitet og aktører utgjør faktorer i det studien forstår som et organisatorisk filter. I enkelte perioder kan filteret stenge ute deler av det som utspiller seg på feltnivået. På andre tidspunkter kan filteret skifte karakter. Nye aktører med sosiale posisjoner, makt og myndighet kan komme til. Det kan også skje endringer i organisasjonens kultur og identitetsorientering. Det påvirker igjen styrkeforholdet mellom de ulike

handteringsmåtene. For å kunne oppdage slike vekslinger i handteringer av logikker, er det en styrke at studien har en tydelig definering av det organisatoriske feltet som virksomheten inngår i.

I det etterfølgende vil jeg antyde hvilke betingelser som kan forklare når og hvordan de ulike handteringsmåtene opptrer med stor sannsynlighet. Jeg viser også hvordan studiens fire typologier bidrar med innsikt til forskningsfeltet.

#### **8.6.4 Manglende respons**

Manglende respons kan ha sammenheng med at organisasjonen kun identifiserer seg med deler av det organisatoriske feltet. Enkelte konstellasjoner kan være mindre oppmerksomme på gitte logikker som utspiller seg på feltnivået. Manglende respons kan forsterkes av organisasjonens kulturelle særpreg og trekk ved interne aktører som har posisjon, makt og myndighet til å påvirke hvilke logikker som får gjennomslagskraft. I min studie er det mulig å differensiere mellom ulike grader av manglende respons. I en mer moderat utgave kan det med Voronov og Yorks (2015) forstås som et lavt bevissthetsnivå og liten kunnskap om gitte logikker. Den manglende responsen kan i slike tilfeller avta om aktører får ny innsikt og positive erfaringer med logikkens verdi. I andre sammenhenger er manglende respons et mer aktivt valg der aktører tar stilling til logikken og avviser den som en form for ignorering. Som andre studier har framhevet, er dette en mer endelig fattet beslutning som vanskeligere lar seg endre (Cappellaro et al., 2020).

Besharov og Smiths (2014:377) mye siterte bidrag, understreker at institusjonelle logikker må vurderes i sammenheng med den posisjonen de har i organisasjonens kjernefunksjon. Organisatoriske subfunksjoner, slik som

personal- og HR, vil i et organisatorisk hierarki ha mindre innflytelse på ressurstilgangen, sammenlignet med enheter som står nærmere kjernefunksjonen (Tsui, 1990). Aktører i kjernefunksjoner vil kunne ha forankring til organisatoriske felt, med spesifikke logikker, som subfunksjoners aktører ikke har tilgang til. Det tydeliggjør at det innen organisasjonen som helhet kan være et mangfold av forbindelseslinjer mellom logikker (Ocasio et al., 2017:516). I et slikt mangfold kan logikker som oppfattes å være mindre betydningsfulle for kjernefunksjonen, lettere møtes med manglende respons.

### **8.6.5 Separasjon**

Når separasjon dominerer som handtering, kan det ha sammenheng med at bredden og kompleksiteten i den samlede oppgaveløsningen er økende. Ansvarsområder blir tydeligere avgrenset, og oppgaver fordeles mellom separate organisasjonsenheter. Separasjon vil ofte gi liten kontakt mellom funksjonsområder. Ulike organisasjonsenheter kan isolert sett konsentrere seg om aktiviteter som styres av separate institusjonelle logikker. På den måten kan organisasjonen tilfredsstillende motstridende forventninger og verdier i omgivelsene. Min studie viser at dette kan være en hensiktsmessig handtering så lenge behovet for samarbeid mellom logikker er begrenset.

Separasjon av logikker gjennom det den engelskspråklige litteraturen omtaler som «compartmentalization», er omtalt i flere konseptuelle bidrag. Som Perkmann et al. (2019:300) har bemerket, er det færre empiriske studier av denne handteringen. En vanlig forståelse har vært at separasjon er et egnet virkemiddel for å unngå konflikter (Kraatz & Block, 2017:534). Funnene fra min studie viser at dette er en antagelse som bare er gyldig under noen betingelser. Når logikker separeres, kan enkelte konstellasjoner oppfattes å ha bedre posisjon enn andre. Utdanning og erfaring som kvalifiserer for å utøve

logikkene, kan variere. Lønnsvariasjoner kan også signalisere hva som tillegges anseelse. Når en logikk er mer underlegen i status enn den andre, viser min studie at separasjon av logikker kan føre til konflikter og konkurranse mellom miljøer. Som også andre studier har understøttet, kan det under slike betingelser lettere oppstå separate identitetsorienteringer som virker splittende (Battilana & Dorado, 2010).

### **8.6.6 Balansering**

Balansering innebærer at logikker som i utgangspunktet representerer motsetningsfylte verdier, kan virke sammen uten at det kommer til skarpe motsetninger. Når organisasjoner tyr til denne handteringen, kan det bygge på erfaring med at separasjon av logikker virker begrensende. Problemstillinger er ofte sammensatt og følger ikke alltid organisatoriske inndelinger. Tiltak og virkemidler for å balansere logikker, kan være ledelsesinitierte. Aktører kan også finne sammen og danne praksisfellesskap på tvers av organisatoriske strukturer. Studier av organisatoriske felt har funnet at enkeltorganisasjoner kan ha en avgjørende rolle for å binde sammen ulike forgreininger innen feltet (Heinze, Soderstrom & Heinze, 2016). Min studie viser at enkeltaktører kan ha tilsvarende betydning på organisasjonsnivå og bygge bro mellom miljøer som påvirkes av ulike institusjonelle logikker. På den måten kan innkapslinger av logikker brytes og samarbeidsløsninger finne sin form. Funnene gir grunnlag for å nyansere mellom tre former for balansering.

*Situasjonsavhengig balansering* bygger på vurderinger der man setter sammen elementer fra ulike logikker. I slike situasjoner er det ikke nødvendigvis en jevn likevekt, men en kombinerings der aktørers vurderinger avgjør om en logikk blir spissere enn andre.

*Gjensidighetsbalansering* vil si at aktører anerkjenner ulike kompetanser og erfarer at gitte logikker kan utfylle hverandre. Aktørene kan opprettholde identitet til sin prefererte logikk samtidig som de samarbeider.

*Gjenhentingsbalansering* aktualiseres i situasjoner der en av logikkene for en kortere periode har blitt satt i skyggen. I erkjennelsen av at noe er i ferd med å gå tapt, kan det i neste fase føre til en reaktivering av den slumrende logikken.

### **8.6.7 Kooptering**

Hinings og Greenwood (2015:130-132) knytter Selznicks (1949) begrep om kooptering til organisasjoners håndtering av multiple institusjonelle logikker. Foreløpig er det få studier som har fulgt opp dette sporet (Andersson & Liff, 2018). Å bruke ett begrep med opprinnelse i én kontekst til å utvikle ny innsikt, kan gi både muligheter og begrensninger. Det kan på en side danne utgangspunkt for å bygge teori, men man kan stå i fare for å fjerne seg fra den meningen begrepet hadde i utgangspunktet.

Selznicks (1949) forståelse av kooptering har flere tvetydigheter, og fortolkninger har lagt vekt på ulike aspekter (Couto, 1988; Holdo, 2019; O'Toole Jr & Meier, 2004; Tengblad, 2013). Oliver (1991:157) bruker begrepet til å forklare hvordan organisasjoner kan manipulere de institusjonelle omgivelsene. Som Andersson og Liff (2018), knytter jeg kooptering sterkere mot håndtering av endringer. Couto (1988:453) legger vekt på samme aspekt, når han sier det slik: «This dynamic concept emphasizes cooptation as a changing process of participation and representation rather than a stable, enduring outcome of bureaucratic process”.

Selznick (1949:245) mente behovet for kooptering oppstod i situasjoner der organisasjonen var i ubalanse med de institusjonelle omgivelsene. I den forbindelse brukte han ordet «impinge» når han beskrev kraften i

omgivelsenes forventninger (Selznick, 1949:11). Det kan forstås som at de institusjonelle omgivelsene var i ferd med å «gjøre inngrep i» organisasjonen. Gjennom studien viser jeg at slike kraftige ubalanser forekommer innenfor relativt få og avgrensede tidsperioder. Fasene kan forstås med det imprint-litteraturen har forklart som sensitive perioder (Marquis & Tilcsik, 2013:195). Det organisatoriske filteret er i endring og gjør organisasjonen mer mottagelig for det som utspiller seg på feltnivået. Konkretisert mot institusjonelle logikker innebærer de sensitive periodene at organisasjonen åpner opp for (koopterer) en logikk som utspiller seg på det organisatoriske feltet, men som har vært mindre framtrædende i organisasjonen. Organisasjonen får interne aktører som blir bærere av logikken og bygger gjennom det ny legitimitet mot omgivelsene. Det etableres også strukturer som reflekterer organisasjonens formelle relasjon til den koopterte logikken. Strukturene vedvarer og blir stående som et veiskille i virksomhetens historiske utvikling.

Ubalansen i de sensitive periodene kan forstås som et punktert ekvilibrium der organisasjonen gjennomgår endringer (Gersick, 1991; Tushman & Romanelli, 1985). Gjennom koopteringsprosesser, som aktiviserer et sterkt engasjement og synliggjør maktrelasjoner, kan organisasjonen på nytt oppnå likevekt med omgivelsene, slik enkelte studier har demonstrert (Thornton, Jones & Kury, 2005).

### **8.6.8 Videre forskning**

Mats Alvesson og kollegaer har kommet med sterk kritikk av nyinstitusjonell teori og er blant annet svært betenkt over forståelsen av begrepet institusjonelle logikker (Alvesson, Hallett & Spicer, 2019; Alvesson & Spicer, 2019). Synspunktene har blitt møtt med motargumenter fra forskere som mener kritikken gjenspeiler flere misforståelser (Friedland & Arjaliès, 2019; Ocasio & Gai, 2020). I debatten som har oppstått, er det flere som ser behovet

for bidrag som kan bygge bro mellom sammenfallende forskningsfelt og begrepsforståelser (Kraatz, 2020; Lounsbury & Wang, 2020). Gjennom arbeidet med denne avhandlingen har jeg oppdaget det store mangfoldet i litteraturen om institusjonelle logikker. Det er åpenbart behov for bidrag som kan systematisere forskningsfeltet. Slike konseptuelle bidrag kunne undersøke hvilke antagelser ulike tradisjoner bygger på. Hva er særtrekkene og på hvilke områder er tilnærminger overlappende? Arbeidet kunne resultere i tydeligere klassifiseringer og angi områder som har vært lite undersøkt. Mengden av case-studier har gitt god innsikt i mikroprosesser, men det har i mindre grad gitt grunnlag for generaliseringer. Det savnes et mer enhetlig rammeverk som kunne akkumulere innsikt. Et slikt arbeid kunne eksempelvis latt seg inspirere av konseptuelle bidrag innenfor andre deler av den nyinstitusjonelle teoritradisjonen (Zietsma et al., 2017).

Det er stor overvekt av studier som analyserer organisasjoners handtering av to ulike logikker (Kraatz & Block, 2017:538). Det er behov for forskningsbidrag som kan gi innsikt i mangfoldet av logikker som kan utspille seg på organisasjonsnivå. Slike bidrag kunne ta utgangspunkt i rammeverket til Besharov og Smith (2014). Man kunne systematisert logikkens betydning med hensyn til posisjonen i virksomhetens kjernefunksjon og graden av kompatibilitet. Et slikt bidrag kunne gitt innsikt i betingelser som både fremmer harmoni og konflikt mellom konstellasjoner av logikker. Studien kunne vært gjennomført over lengre tidsepoker og drøftet betingelser som har betydning for logikkens styrkeforhold.



## 9 Referanseliste

- Aamodt, J. 1965. Personalgruppe for offentlige bedrifter og etater. Brev av 4. januar 1965: Mappe NPI-591. Kontaktordningen på personalområdet. Riksarkivet.
- Aarum, A., G. 1989. Myten om personalfolks fortrefelighet. NIPA Bulletin(6).
- Aarum, A., G. 1991. Quo vadis, personal - og NIPA? NIPA Bulletin(6): 8-9.
- Abrahamson, E. 1996. Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1): 254-285.
- Accenture. 2002. Forretningsorientert HR. Lysaker: Konseptutvikling 14. mai 2002.
- 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.
- Agenda. 2006. Evaluering av omstillingen til ny organisering av Statens vegvesen: Rapport nr. 5336. AGENDA Utredning & Utvikling AS.
- Ahmad, S. 2015. Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2(1).
- Akroyd, C., & Kober, R. 2019. Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research*, 46(2020): 100645.
- Almandoz, J., Marquis, C., & Cheely, M. 2017. Drivers of Community Strength: An Institutional Logics Perspective on Geographical and Affiliation-Based Communities. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Alvesson, M. 2002. Organisasjonskultur og ledelse. Oslo: Abstrakt.
- Alvesson, M. 2004. Kunskapsarbeite och kunskapsföretag. Malmö: Liber.
- Alvesson, M., Hallett, T., & Spicer, A. 2019. Uninhibited Institutionalisms. *Journal of Management Inquiry*, 28(2): 119-127.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. 2017. Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod (Tredje upplagan. ed.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Alvesson, M., & Spicer, A. 2019. Neo-institutional Theory and Organization Studies: A Mid-life Crisis? *Organization Studies*, 40(2): 199-218.
- Alvik, O. 2008. Vil gjøre HR-medarbeidere til Business Partnere. *Personal og Ledelse*(8).
- Alvik, O. 2015. Leverer HR det lederne vil ha? *Personal og Ledelse* (1): 38-43.

- Amdam, R. P. 1999. Utdanning, økonomi og ledelse: fremveksten av den økonomisk-administrative utdanningen 1936-1986. Det humanistiske fakultet, Universitetet i Oslo: Oslo.
- Amelie, M., & Dahle, D. Y. 2016. Moderne munnkurv : ansattes ytringsfrihet i dagens Norge. Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
- Andersen, E., S. 1991. Personalledelse i fremtiden. In S. Lundberg (Ed.), Personalledelse. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Andersen, S. S. 2013. Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Andersen, T. 1999. La de ansatte betjene personalsystemet. Personal(1).
- Andersen, U. 1974. Personalfunksjonen i en storbedrift: Seminaroppgave ved den ett-årige utdannelsen i personaladministrasjon, Norges handelshøyskoles kursvirksomhet.
- Andersson, B. 2016. HR i toppledelsen: Offentlige skygger i lys HR-fremtid. Ukeavisen Ledelse(Nr. 30, 19. august): 6-9.
- Andersson, K. 1991. Effektiviseringsarbeid i Trondheim kommune. NIPA Bulletin( 2).
- Andersson, T., & Liff, R. 2018. Co-optation as a response to competing institutional logics: Professionals and managers in healthcare. Journal of Professions and Organization, 5(2): 71-87.
- Angell-Baustad, J.-P. 1985. Målrettet personalutvikling. NIPA Bulletin(Juni).
- Angell-Baustad, J.-P., & Brynstad, A. 1989. Personalsjefen - deltaker i bedriftens strategiutvikling? NIPA Bulletin(5).
- Anmarkrud, A. 1988. Strategikompetanse og kompetansestrategi. NIPA Bulletin(November).
- Anmarkrud, A. 1989. Strategi. NIPA Bulletin(5).
- Anmarkrud, A. 1990. Virksomhetsstrategi - et "ikke" område for personal? NIPA Bulletin(5).
- Anmarkrud, A. 1991a. Er Norge best? NIPA Bulletin(6).
- Anmarkrud, A. 1991b. Human Resource Management - in a Changing Europe. NIPA Bulletin(5): 10-11.
- Anmarkrud, A. 1992a. "Human Resource Management" - USA alltid foran? NIPA Bulletin( 2).
- Anmarkrud, A. 1992b. Personalavdelingen - en kraft som utvikler. NIPA Bulletin(5).
- Anmarkrud, A. 1993a. Hvilken fremtid har personalprofesjonen? NIPA Bulletin(4).
- Anmarkrud, A. 1993b. Personalfunksjonens organisering. NIPA Bulletin(3).
- Anmarkrud, A. 1996. Strategisk ledelse og utvikling av bedriftens menneskelige ressurser. NIPA Bulletin(3).
- Anmarkrud, A. 2016. Personlig intervju 1. april. Se informantomtale i vedlegg.

- Arbeiderbladet. 1946. Skoftprosenten varierer sterkt. Lørdag 6. april 1946.
- Arbeiderbladet. 1951. Industrien - Arbeidsmark for psykologen.  
Personalkontoret på Freia er forsterket med en psykolog.  
Arbeiderbladet 3. mars.
- Arbeidsdirektoratet. 1947. Skoft og annet fravær i norsk industri etter frigjøringen: beretning fra Arbeidsdirektoratets skoftkomité:  
Særutredning nr 6. Arbeidsdirektoratet.
- Arbeidsgiveren. 1967. Samarbeide i personalsektoren: Opprettelse av Norsk Institutt for Personaladministrasjon. *Arbeidsgiveren*(7): 105.
- Arbeidsgiveren. 1969. Økende tilslutning til Institutt for personaladministrasjon. *Arbeidsgiveren*(3).
- Arnell, B. 1989. Synliggjør din kompetanse. Markedsfør personalarbeidet. *NIPA Bulletin*(3).
- Arnulf, O. 1971a. Prosjekt for administrativ utvikling. *Vegen og vi*(1): 12-15.
- Arnulf, O. 1971b. Prosjekt for administrativ utvikling i Vegdirektoratet *Vegen og vi*(3): 33-38.
- Arnulf, O. 1990. På veg i krig og fred: vegfolk forteller: Norsk vegmuseum.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. 1983. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*(2): 245-273.
- Auberg, T. 2017. Telefonintervju, 12. mai 2017. Se informantomtale i vedlegg.
- Baastad, O. 1960. Forslag til instruks for vegsjefene. Brev av 30. januar 1960. Mappe 061.2 Instruks 1960-63. Kasset DA - Loo06: Vegdirektoratets arkiv. Brynseng.
- Baastad, O. 1961. Nye brevark - skrivenorm. Brev av 24. februar 1961. Mappe 063.3 Rasjonalisering. Kasset DA - Loo06: Vegdirektoratets arkiver, Brynseng.
- Backer, T. 1965. Vegdirektoratet gjennom 100 år. *Vegen og vi*(1): 44-63.
- Bakke, E., W. 1957. Det lønner seg å ansette personalsjef. *Bedriftsøkonomen*, 19(7): 293.
- Bankfunksjonærers samfunn. 1949. Bankenes personalpolitikk og dennes betydning for kundebeetjeningen. Oslo: Bankfunksjonærers samfunn.
- Barley, S. R. 1986. Technology as an Occasion for Structuring: Evidence From Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1): 78-108.
- Barley, S. R., & Kunda, G. 1992. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3): 363-399.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

- Baron, J. N., Dobbin, F. R., & Jennings, P. D. 1986. War and peace: The evolution of modern personnel administration in US industry. *American Journal of Sociology*, 92(2): 350-383.
- Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. 1999. Building the iron cage: Determinants of managerial intensity in the early years of organizations. *American sociological review*: 527-547.
- Barsok, K. 2012. Harmoni med HR. *Tidsskriftet Manifest*: Lastet ned 16. desember 2019 fra: <http://www.manifesttidsskrift.no/harmoni-med-hr/>.
- Battilana, J., & Dorado, S. 2010. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419-1440.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. 2009. How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1): 65-107.
- Bazeley, P., & Jackson, K. 2013. *Qualitative Data Analysis with NVivo* (2nd ed. ed.). Los Angeles: Sage.
- Bedriftsøkonomen. 1949. Personalkonferanse på Klækken. Personalsjefene møtes for å utveksle erfaringer. *Bedriftsøkonomen*, 11(6): 200.
- Bedriftsøkonomen. 1957. Personalfolk på personalkonferanser, kommentarartikkel. *Bedriftsøkonomen*, 17(5): 199.
- Bedriftsøkonomisk Institutt. 1971. *Personaladministrasjon: oppgavesamling : (oppgaver gitt ved skriftlig eksamen 1950-1971)*. Oslo.
- 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.
- Benders, J. 1999. Tricks and Trucks? A Case Study of Organization Concepts at Work. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4): 624-637.
- Benton, T., & Craib, I. 2011. *Philosophy of social science : the philosophical foundations of social thought* (2nd ed. ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Berg, B. 2004. *Ledelse av mennesker : SPO, NIPA og HR Norge som arenaer for personalledelse: Hovedoppgave i sosiologi*. Universitetet i Oslo.
- Berg, P. 1991. Den viktigste ressursen i en organisasjon er .... *NIPA Bulletin*(1).
- Berg, P. O., Eskild, A., & Webster, R. 1977. *Reglene om bedriftsdemokratiet : håndbok om hvorledes aksjeselskaper styres og hvordan de ansatte kan delta i styringen*. Oslo: Tiden.
- Berglund, J. 2002. *De otillräckliga. En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande. Doktorsexamen vid Handelshögskolan i Stockholm*.

- Besharov, M. L., & Smith, W. K. 2014. Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3): 364-381.
- Bévort, F., & Suddaby, R. 2016. Scripting professional identities: How individuals make sense of contradictory institutional logics. *Journal of Professions and Organization*, 3(1): 17-38.
- Binder, A. 2007. For Love and Money: Organizations' Creative Responses to Multiple Environmental Logics. *Theory and Society*, 36(6): 547-571.
- Birkeland, B. M., & Knudtzon, T. N. 1990. Personalfunksjonen i større norske bedrifter. Sandvika: Diplomoppgave ved Bedriftsøkonomisk Institutt
- Björkman, I., & Söderberg, A.-M. 2006. The HR function in Large-scale Mergers and Acquisitions: The Case Study of Nordea. *Personnel Review*, 35(6): 654-670.
- Bjørnland, D. 1989. Veggen og samfunnet: en oversiktlig fremstilling og analyse i anledning Vegdirektoratets 125-årsjubileum 1864-1989. Oslo: Vegdirektoratet.
- Bjørnland, D. 2003. Fra bygging til planlegging - det store hamskiftet i Statens vegvesen på 60-tallet. Pioneren Arne J. Grotterøds kamp for moderne vegplanlegging. In G. Paulsrud, & H. Hage (Eds.), *Årbok for Norsk vegmuseum*. Oslo: Statens vegvesen.
- Bjørnstad, O. 1991. Personalfunksjonen - bedriftens aktive medspiller? *NIPA Bulletin*(3).
- Bjørvig, K. 2007. Kampen om rekruttene. *Veggen og vi*(15): 2.
- Boeker, W. 1988. Organizational Origins: Entrepreneurial and Environmental Imprinting at Time of Founding. In G. Carroll, R. (Ed.), *Ecological Models of organizations*. Cambridge: Ballinger.
- Boeker, W. 1989. Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32(3): 489-515.
- Boglund, A., Hällsten, F., & Thilander, P. 2013. HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete. Lund Sb Studentlitteratur.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. 2009. *Interviewing Experts*. Macmillan UK: Palgrave Macmillan.
- Bolstad, E. 2001. Økonomisk situasjon foran sammenslåing NIPA/SPO - behov for ekstraordinære tiltak. Fortrolig notat til interimsstyret SPO/NIPA.
- Bolstad, E. 2002. HR Norges kritiske økonomiske situasjon - anbefaling om tiltak: Notat til styret i HR Norge.
- Bolstad, E. 2019. Personlig intervju 28. januar. Se informantomtale i vedlegg.

- Bolstad, E., & Skas, B., L. 2018. Automatisering styrker H-en i HR. Dagens perspektiv, 24 mai 2018: Lastet ned 16. desember 2019 fra: <https://www.dagensperspektiv.no/2018/automatisering-styrker-h-en-i-hr>.
- Bolstad, E., & Thorgersen, S. 2013. Teknofobi den største barriere. Ukeavisen Ledelse, Nr 4, 25. januar: 20-21.
- Bolton, S. C., & Houlihan, M. 2007. Searching for the human in human resource management : theory, practice and workplace contexts. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Bondarouk, T. 2014. Shared services as a new organizational form. Bingley, England: Emerald.
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. 2017. Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1): 98-131.
- 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.
- Boselie, P., & Paauwe, J. 2010. Human Resource Management and the Resource Based View. In A. WILKONSON, BACON, N., REDMAN, T., & SNELL, S. (Ed.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. California: SAGE.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. 2017. Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Brakestad, U. 1979. Personal- og organisasjonsutvikling i Statens vegvesen *Vegen og vi*(5): 10.
- Brakestad, U. 1982. Tema om personalpolitikk. Konferanse for administrasjonssjefer. Leangkollen kurs- og konferansested, Asker: Vegdirektoratet.
- Brakestad, U. 1983. Innføring av EDB. Personal- og administrasjonsseksjonens rolle. Konferanse for administrasjonssjefer. Leangkollen kurs og konferansested, Asker: Vegdirektoratet.
- Brinkmann, S. 2018. The Interview. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, Fifth ed. ed. Los Angeles, Calif: Sage.
- Brockbank, W. 1999. If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4): 337-352.

- Broen, J., M., 1970. Gir personalfunksjonen grunnlag for en profesjonell identitet? En eksplorerende intervjuundersøkelse blant personalfolk ved endel Oslo-bedrifter. Hovedoppgave i psykologi, Universitetet i Oslo.
- Bromley, P., & Meyer, J. W. 2015. Hyper-organization: Global organizational expansion: Oxford University Press.
- Brunninge, O., & Melander, A. 2016. The dynamics of path dependence on the individual, organizational and the field levels: MoDo, the Kempe family and the Swedish pulp and paper industry 1873–1990. *Management & Organizational History*, 11(2): 189-210.
- Brunsson, N. 1989. The organization of hypocrisy : talk, decisions and actions in organizations. Chichester: Wiley.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. 1997. The Reforming Organization. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Bryde, A. 1977. NIPA's kurstilbud på arbeidsmiljøsektoren: Norsk Institutt for Personaladministrasjon.
- Bryde, A. 1980a. Personaladministrasjon og arbeidsmiljø. Delrapport 1: om personalavdelingens rolle og virksomhet: Norsk institutt for personaladministrasjon.
- Bryde, A. 1980b. Personaladministrasjon og arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøloven og personalarbeidet. Behovsanalyse blant personalfolk. Delrapport IV i prosjektet "Analyse og utvikling av arbeidsmiljøet": Norsk institutt for personaladministrasjon.
- Bryde, A. 1980c. Personalarbeidet i 1983, en spørreundersøkelse blant personalfolk: Delrapport III i prosjektet "Analyse og utvikling av arbeidsmiljøet". Norsk Institutt for personaladministrasjon.
- Bryde, A. 2008. Fra personal til HR - moteord eller reelle endringer? *Spekter orienterer*, 2: 15-18.
- Bryde, A. 2014/2016. Personlig intervju 26. august 2014 og 26. oktober 2016. Se informantomtale i vedlegg.
- Bucher, S. V., Chreim, S., Langley, A., & Reay, T. 2016. Contestation about Collaboration: Discursive Boundary Work among Professions. *Organization Studies*, 37(4): 497-522.
- Bukve, O. 2016. Forstå, forklare, forandre : om design av samfunnsvitskaplege forskningsprosjekt. Oslo: Universitetsforl.
- Burke, L. A., & Miller, M. K. 2001. Phone interviewing as a means of data collection: Lessons learned and practical recommendations. *Forum: Qualitative Social Research*, 2(2).
- Burton, M. D., & Beckman, C. M. 2007. Leaving a Legacy: Position Imprints and Successor Turnover in Young Firms. *American Sociological Review*, 72(2): 239-266.

- Børseth, O. 1987. Behov for kompetansebygging ved personalfunksjonen - opplæringsansvarlig. Innlegg på personalforvaltningskonferansen 1987, Olavsgaard hotell, Skedsmo: Statens vegvesen.
- Caldwell, R. 2003. The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4): 983-1004.
- Cappellaro, G., Tracey, P., & Greenwood, R. 2020. From logic acceptance to logic rejection: the process of destabilization in hybrid organizations. *Organization Science*, 31(2): 415-438.
- Cappelli, P. 2015. Why We Love to Hate HR...and What HR Can Do About It. *Harvard Business Review*, 93(7/8): 54-61.
- Casasnovas, G., & Ventresca, M. 2019. Constructing organizations as actors: Insight from changes in research design in the study of institutional logics. In H. Hwang, J. A. Colyvas, & G. S. Drori (Eds.), *Agents, Actors, Actorhood : Institutional Perspectives on the Nature of Agency, Action, and Authority*. Bingley, United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- 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.
- Christensen, T., & Lægveid, P. 2011. Complexity and hybrid public administration – theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4): 407-423.
- 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.
- Conner, J., & Ulrich, D. 1996. Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3): 38-49.
- Cooke, F. L. 2006. Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45(2): 211-227.
- Cooper, D. J., Hinings, B., Greenwood, R., & Brown, J. L. 1996. Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms. *Organization Studies*, 17(4): 623-647.
- Coraiola, D., Suddaby, R. R., & Foster, W. 2017. Organizational Fields as Mnemonic Communities. In J. Glückler, R. Suddaby, & R. Lenz (Eds.), *Knowledge and Institutions. Knowledge and Space*, vol 13: Springer.
- Couto, R. A. 1988. TVA's old and new grass roots: A reexamination of cooptation. *Administration & Society*, 19(4): 453-478.



- Cox, A. 1970. Personalpolitik : ideer før systematisk utveckling av relationer. Stockholm: Personaladministrativa rådet.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. 2018. Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches (4th ed. ed.). Thousand Oaks Calif: Sage.
- 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.
- Currie, G., & Spyridonidis, D. 2016. Interpretation of Multiple Institutional Logics on the Ground: Actors' Position, their Agency and Situational Constraints in Professionalized Contexts. *Organization Studies*, 37(1): 77-97.
- Czarniawska, B. 2004. Writing a social science monograph. In C. Seale, G. Giampietro, G. F. Jaber, & D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research Practice*. London: Sage.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. 1996. Travels of Ideas. In B. Czarniawska, & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change*. Berlin: De Gruyter.
- D'Aunno, T., Sutton, R. I., & Price, R. H. 1991. Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of Management Journal*, 34(3): 636-661.
- Dalen, S. 1946. Propaganda mot skoft og fravær. Trekk fra en aktuell og positiv opplysningskampanje. *Bedriftsøkonomen*, 8(6): 215.
- Dalin, Å. 1991. Opplæring som lederansvar: om utvikling av kommunen som "lærende organisasjon" : et lederverktøy. Oslo: Kommuneforl.
- Dalpiatz, E., Rindova, V., & Ravasi, D. 2016. Combining Logics to Transform Organizational Agency: Blending Industry and art at Alessi. *Administrative Science Quarterly*, 61(3): 347-392.
- Damm, M. 1993. Personalarbete: yrke eller passion? Göteborg: BAS.
- Davis, G. F. 2009. *Managed by the Markets: How Finance Re-Shaped America*: United Kingdom: Oxford University Press.
- Decker, S. 2013. The silence of the archives: business history, post-colonialism and archival ethnography. *Management & Organizational History*, 8(2): 155-173.
- Decker, S. 2016. Paradigms lost: integrating history and organization studies. *Management & Organizational History*, 11(4): 364-379.
- Decker, S., Üsdiken, B., Engwall, L., & Rowlinson, M. 2018. Special issue introduction: Historical research on institutional change. *Business History*, 60(5): 613-627.

- Devoteam. 2019. HCM systems in Norway. An independent analysis, market overview and summary of HCM systems and vendors in Norway. Theme – The impact from emerging technologies: Devoteam Fornebu Consulting AS and HR Norge.
- Dille, T. F., & Kleiven, T. 2005. Fra personalforvaltning til strategisk og forretningsorientert HR: en analyse av bankens og energiselskapets identitet. Hovedoppgave i statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- DiMaggio, P. J. 1991. Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S Art Museums, 1920-1940. In P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (Eds.), *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1991. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. In P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Djelic, M.-L. 1998. *Exporting the American model: the post-war transformation of European business*. Oxford: Oxford University Press.
- Doksrød, H. 1998. *Kunnskap i arbeid: status og fremtidsbilder*. Bok i anledning 40-årsmarkeringen av SPO: Oslo. Tano Aschehoug.
- Dunn, M. B., & Jones, C. 2010. Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 114-149.
- Durand, R., & Jourdan, J. 2012. Jules or Jim: Alternative conformity to minority logics. *Academy of Management Journal*, 55(6): 1295-1315.
- Dølvik, J. E. 2007. Introduksjon. In J. E. Dølvik, T. Fløtten, G. Hernes, & J. M. Hippe (Eds.), *Hamskifte : den norske modellen i endring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dølør, J., S. 2019. Erfaringer HR Shared Services i Forsvaret. Presentasjon på HR-konferansen i offentlig sektor: Lillehammer, 16. januar. HR Norge.
- Döscher, K. 1958. Personalpolitikken ved Esso. *Bedriftsøkonomen*, 20(6): 512.
- Döscher, K. 1966. Sentrale oppgaver i personaladministrasjonen. *Bedriftsøkonomen*, 28(7): 376-387.
- Døving, E., Gooderham, P. N., & Øhrn, H. 2015. HR-feltet i Norge 1995–2014: Stabilitet og profesjonalisering? SNF-rapport nr. 14/15: Samfunns- og næringslivsforskning AS, Norges Handelshøyskole.
- Døving, E., & Nordhaug, O. 2010. Fra HRM til strategisk HR-styring. In G. Ladegaard, & Vaabo, S (Ed.), *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforl.
- EAPM. 1967. *The Personnel Manager. A report concerning the background and position within the companies of the EAPM affiliated personnel managers, along with the organization and duties of the personnel*

- function: European Association for Personnel Management (EAPM) IIIrd International Conference - Stockholm 19-22. june 1967.
- Ebeltoft, A. 1977. Personalpolitikk til høyre og venstre In K. Jorem (Ed.), *Menneskeverdig personalpolitikk?* Oslo: Tanum-Norli.
- Econ. 2005. Omstillingsvirkemidler i Kartverket, Vegvesenet og Tollvesenet. Rapport utarbeidet for Moderniseringsdepartementet: Notat 2005-029. Econ.
- Edwards, M., & Edwards, K. 2016. *Predictive HR Analytics. Mastering the HR Metric*: Kogan Page Ltd.
- Egerdal, Å. G. 2017. *HR-boka*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eggen, J. 1946. Kortere kurser for vegfolk. *Meddelelser fra vegdirektøren* (1): 13-14.
- Ehnert, I., & Harry, W. 2012. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3): 221-238.
- Elden, M., Schjander, N., Sørensen, T.-W., & Østrem, R. 1988. *Arbeidsliv og mennesker i utvikling: festskrift til Svein M. Kiles 60-årsdag*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Eldøen, J. 1953. Inntrykk fra amerikansk personalforvaltning. *Bedriftsøkonomen*, 15(10): 429-435.
- Eldøen, J. 1955. Personalforvaltning - mål og midler *Bedriftsøkonomen*, 17(9): 386-387.
- Eldøen, J. 1956. Personalsjefens mål og midler - personalsjefens instruks på Freia. *Bedriftsøkonomen*, 18(1): 17.
- Eldøen, J. 1957a. Personalkonferansen 1957 på Havna Hotell, Tjøme. *Bedriftsøkonomen*, 19(5): 208-209.
- Eldøen, J. 1957b. Undersøkelse om personalforvaltning i norske bedrifter *Bedriftsøkonomen*, 19(7): 339.
- Eldøen, J. 1958a. Kommentar til Sejersteds artikkel. *Bedriftsøkonomen*, 20(80): 606.
- Eldøen, J. 1958b. Opplæringsledere vil høyne sin faglige standard *Bedriftsøkonomen*, 19(2): 211.
- Eldøen, J. 1958c. Personalforvaltning i praksis. *Bedriftsøkonomen*, 20(3): 263-266.
- Ellingsen, P. M. 1982. *Personellsituasjonen i oljedirektoratet. Hovedoppgave*. Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap: Universitetet i Bergen.
- Enehaug, H., Nordrik, B., & Falkum, E. 2019. *Norsk ledelsesbarometer 2019*. Forskningsinstituttet AFI: Oslomet og Lederne.

- Engan, E. N. 1997. Problemløserne eller agenter for endring? En studie av enheter for personal og organisasjonssaker i kommunene. Tromsø: Hovedoppgave i statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Engwall, L. 2009. Mercury meets Minerva : business studies and higher education : the Swedish case. Stockholm: EFI Stockholm School of Economics.
- 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.
- 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.
- Erçek, M., & Günçavdı, Ö. 2016. Imprints of an Entrepreneur and Evolution of a Business Group, 1948–2010. *Business History*, 58(1): 89-110.
- Erikson, E. H. 1968. *Identity : youth and crisis*. London: Faber & Faber.
- Erlandsen, C. 1963. *Norsk Produktivitetsinstitutt gjennom de første ti år*. Oslo.
- Esmark, L., D. 1968. *Personalforvaltning i en industribedrift i vekst. Utdannelse i personalforvaltning 1967-68: Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet*.
- Evjenn, I. 1962. "Nytt" i forbindelse med den nye organisasjonsplanen. *Vegen og vi* (1): 21-23.
- EY. 2015. *Analyse av FST. Forslag til mer helhetlig og effektiv styring av Forsvaret. Dokument av 27. mars 2015*: Oslo.
- Falkum, E. 2008. *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv. Avhandling for dr.philos.- graden: Universitetet i Oslo. Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Institutt for statsvitenskap*.
- Falkum, E. 2020. *Makt og opposisjon i arbeidslivet. Maktforskyvninger fra 1900 til 2020*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Farndale, E., & Brewster, C. 2005. In search of legitimacy: Personnel management associations worldwide. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 33-48.
- Fasting, K. 1965. *Norsk aluminium gjennom 50 år*. Oslo: Høyang.
- Fasting, K. 1974. *Strømmens værksted gjennom 100 år: Strømmens værksted*.
- Fauchart, E., & Gruber, M. 2011. Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5): 935-957.
- Faulconbridge, J., & Muzio, D. 2019. Field partitioning: The emergence, development and consolidation of sub-fields. *Organization Studies*, First Published online July 4, 2019.

- Fear, J. 2014. Mining the Past. Historicizing Organizational Learning and Change. In M. Bucheli, & R. D. Wadhvani (Eds.), *Organizations in time : history, theory, methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Fernandez, V., & Sune, A. 2009. Organizational forgetting and its causes: an empirical research. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6): 620-634.
- Fiane, K. E. 1984. Konklusjon. Vegdirektoratets videre arbeid med bemanningsplanlegging. Innlegg på konferanse for administrasjonssjefer, Leangkollen kurs- og konferansested: Vegdirektoratet.
- Finnestrand, H., O. 2015. Fra partssamarbeid til individuelt ansvar In B. Bungum, U. Forseth, & E. Kvande (Eds.), *Den Norske modellen: internasjonalisering som utfordring og vitalisering*: 326 s. : ill. Bergen: Fagbokforl.
- Fische, C. 2015. Bruken av økonomiske modeller i HR kan raskt bli en boomerang. Nyhetssak fra HR Norge, 15 mars 2015: Lastet ned 7. juli 2020 fra: <https://hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/m%C3%A5ling-og-analyse/bruken-av-%C3%B8konomiske-modeller-i-hr-kan-raskt-bli-en-boomerang>.
- Fitz-enz, J., & Mattox, J. 2014. *Predictive Analytics for Human Resources*. Hoboken: Wiley.
- Fjellby Monsen, M. 1992. Studietur til Danmark og smaksprøver på EF. NIPA Bulletin( 7).
- Flagstad, A., & From, J. 1997. Organisasjonen og vi. Om hvordan ansatte kan bidra til et styrket Vegdirektorat. Sluttrapport til evalueringen av omorganiseringen i Vegdirektoratet: Senter for studier av offentlig tjenesteyting. Handelshøgskolen BI.
- Fligstein, N. 1991. The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979. In P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fligstein, N. 2001. *The architecture of markets : an economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Fligstein, N. 2013. Understanding stability and change in fields. *Research in Organizational Behavior*, 33: 39-51.
- Fligstein, N., & McAdam, D. 2012. *A Theory of Fields*. Oxford: Oxford University Press.

- Fløtaker, O. 1963. Om rekruttering og opplæring i en stor norsk forretningsbank. Seminaroppgave. Utdannelsen i personalforvaltning 1962/63: Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.
- Folkvard, E. 1956. Produksjonsteknisk rasjonalisering : en praktisk veiledning. Oslo: Fabritius.
- Foss, I. 2001. Balansert målstyring ( balanced scorecard ) : helhetlig ledelsesmodell for utvikling og forbedring i Statens vegvesen. Oslo.
- Fosser, Y. 2015. Er HR historie eller fremtid? Nyhetssak publisert på HR Norges nettsider 26. august, 2015: Lastet ned 3. januar 2020 fra: <https://hrnorge.no/aktuelt/er-hr-historie-eller-fremtid>.
- Fremstad, J. K. 2019. Intervju, 21. mai 2019. Se informantomtale i vedlegg.
- Friedland, R., & Alford, R. R. 1991. Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Friedland, R., & Arjaliès, D.-L. 2019. X-Institutional Logics: Out or In? 11. june 2019: Available at Researchgate.
- Furnari, S. 2017. When does an issue trigger change in a field? A comparative approach to issue frames, field structures and types of field change. *Human Relations*, 71(3): 321-348.
- 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.
- Gawer, A., & Phillips, N. 2013. Institutional work as logics shift: The case of Intel's transformation to platform leader. *Organization Studies*, 34(8): 1035-1071.
- George, A. L., & Bennett, A. 2005. *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Gersick, C. J. 1991. Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1): 10-36.
- Gibbs, G. R. 2007. *Analyzing Qualitative Data*. London: United Kingdom, England, London: SAGE Publications, Ltd.
- Gill, M. J., Gill, D. J., & Roulet, T. J. 2018. Constructing trustworthy historical narratives: Criteria, principles and techniques. *British Journal of Management*, 29(1): 191-205.

- Gjerde, R. 1963a. Rasjonalisering innen Vegvesenet 3 : Rasjonalisering og mekanisering : entreprise eller egen regi : kontroll : lønnsformen i Statens vegvesen : rasjonalisering av sprengningsarbeide. Oslo: Vegdirektoratet.
- Gjerde, R. 1963b. Rasjonalisering innen Vegvesenet : 1 : Organisasjon i Statens vegvesen : (notat 1, 2, 3, 4) : utredninger og utviklingsarbeider. Oslo: Vegdirektoratet.
- Gjerde, R. 1963c. Rasjonalisering innen Vegvesenet : 4 : Retningslinjene for rasjonaliseringsvirksomheten i Statens vegvesen : rapporter fra industrikonsulent A/S (bilag I), anleggskurs : rasjonaliseringsmuligheter i vegvesenet. Oslo: Vegdirektoratet.
- Glynn, M. A. 2000. When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3): 285-298.
- Glynn, M. A. 2008. Beyond Constraint: How Institutions Enable Identities. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. 1999. Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3): 507-531.
- Goodrick, E., & Reay, T. 2011. Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3): 372-416.
- Granberg, O. 1977. PA OU : personaladministration och organisationsutveckling. Stockholm: Natur och Kultur.
- Greenwood, R., Hinings, C., & Whetten, D. 2014. Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7): 1206-1220.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. 1993. Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. *The Academy of Management Journal*, 36(5): 1052-1081.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin, K. 2008. Introduction. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. 2011. Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1): 317-371.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1): 27-48.

- 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.
- Grimen, H. 2009. Debatten om evidensbasering - noen utfordringer. In L. I. Terum, & H. Grimen (Eds.), *Evidensbasert profesjonsutøvelse*. Oslo: Abstrakt.
- Grimlø, O. 1960. Organiseringen av personalarbeidet i et utvalg av større norske bedrifter. Bergen: Instituttet for arbeidspsykologi og personalforvaltning, Norges Handelshøyskole.
- Grimlø, O. 1974. Personaladministrasjon : en litteraturliste. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Grodal, S. 2018. Field Expansion and Contraction: How Communities Shape Social and Symbolic Boundaries. *Administrative Science Quarterly*, 63(4): 783-818.
- Groenewegen, P., Zietsma, C., & Logue, D. 2019. Institutional Field Interactions and Overlaps: Origins, Properties and Consequences. Paper for the 35rd EGOS Colloquium. 5th of July, Edinburgh.
- Guest, D., & King, Z. 2004. Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3): 401-423.
- Guide Consulting. 1999. Pulsen på organisasjonen. Samtaler med 29 medarbeidere i etaten. Oktober 1999.
- Gullord, E. 2016. HR-omstilling. Prosessene, valgene og grunnlaget. *Magasinet. Medlemsblad for personellforbundet*(1): 16-21.
- Gundesø, T. 1977. Personalfunksjonen i en industribedrift. En beskrivelse av personalfunksjonen i en meningsmåling blant ingeniørene. Seminaroppgave ved utdanning i personaladministrasjon: Norges handelshøyskoles kursvirksomhet.
- Gustavsen, B., Seierstad, S., & Ebeltoft, A. 1978. Hvordan skal vi gjennomføre arbeidsmiljøloven? Oslo: Tiden.
- Gustavsson, B. 1994. Personaløkonomi - et nytt verktøy? *NIPA Bulletin*(4).
- Gustavsson, B. 1995. Personaløkonomi - noen erfaringer. *NIPA Bulletin*(4).
- Gutiérrez - Rincón, V. 2014. Beyond the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Estudios Gerenciales*, 30(133): 376-383.
- Haaland, K. 2017. Intervju, 15. mai 2017. Se informantomtale i vedlegg og Skari (1995:107).
- Haedicke, M., A, & Hallett, T. 2016. How to Look Two Ways at Once. Research Strategies for Inhabited Institutionalism. In K. D. Elsbach, & R. M. Kramer (Eds.), *Handbook of Qualitative Organizational Research : Innovative Pathways and Methods*. New York: Routledge.



- Hage, R. J. 1958. Deltakerne i AFF's kurs i administrasjon 1953-1957. In A. Fostvedt, & R. Jangård (Eds.), *Professor Rolf Waaler 60 år 15. februar 1958: Festskrift*. Oslo: Bedriftsøkonomen.
- Halkier, B. 2016. *Fokusgrupper* (3. udg. ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hallén, H. 2012. HR Transformation at Yara International ASA. Presentasjon på HR Norges konferanse for HR transformasjon: Oslo 30. april 2012.
- Halvorsen, O. 1948. Personalforvaltning. Foredrag i Polyteknisk forening 8/12 1948. Norges industri.
- Halvorsen, T. 1988. Personalfunksjonens status i næringslivet. NIPA Bulletin(Juni).
- Hammer, M., & Champy, J. 1993. *Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
- Hammonds, K. H. 2005. Why we hate HR. *Fast Company*, 97(8): 40-47.
- Hannan, M., Baron, J., Hsu, G., & Koçak, Ö. 2006. Organizational identities and the hazard of change. *Industrial and Corporate Change*, 15(5): 755-784.
- Hannan, M., & Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hansrud, O. 2003. HR-folk sliter med å finne nye roller. *Personal og Ledelse*, (5): 18-21.
- Hansrud, O. 2008. Personalsjefen gjennom 50 år. *Personal og Ledelse*, Oktober 2008.
- Hardy, C., & Maguire, S. 2017. Institutional Entrepreneurship and Change in Field. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2nd ed. London: SAGE.
- Harlem, L. 1982. Innlegg av personaldirektør ved Standard telefon & kabelfabrik A.S. Bedriftsledelsen og personalfunksjonen: referat fra seminar på Klækken hotell november 1981: Norsk institutt for personaladministrasjon.
- Harvey, W. S. 2010. Methodological approaches for interviewing elites. *Geography Compass*, 4(3): 193-205.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. 2017. Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group. *Administrative Science Quarterly*, 62(4): 657-697.
- Haugen, P. E. 1976. *Opplæringsfunksjoner i deler av norsk industri*. Oslo: Statens teknologiske institutt.
- Haugli, J. 1963. Kurs- og opplæringsvirksomhet i Statens vegvesen: Fulltegnede kurs må være målet. *Vegen og vi*(2): 53.

- Haveman, H. A., & Rao, H. 1997. Structuring a theory of moral sentiments: institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. *American Journal of Sociology*, 102(6): 1606-1651.
- Hegdalstrand, K. 1978. Personalsjef Olav Baastad: Trivselsspørsmålet er blitt viktigere enn noen sinne. *Vegen og vi*(3): 6-7.
- Heinze, K. L., Soderstrom, S., & Heinze, J. E. 2016. Translating institutional change to local communities: The role of linking organizations. *Organization Studies*, 37(8): 1141-1169.
- Heiret, J., Korsnes, O., Vennesslan, K., & Bjørnson, Ø. 2003. *Arbeidsliv, historie, samfunn: norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv*. Bergen: Fagbokforl.
- Heitmann, J. H. 1986. *Utfordring til personalpolitikk i offentlig virksomhet*. Oslo: TANO.
- Helgesen, K. 1987. *Personalfunksjonen i staten: organisering og virkemåte: en studie av personalenhetene i den sentrale samferdsels- og olje- og energiforvaltning*. Bergen: LOS-senteret.
- Helland, T. 1986. *Administrativ utvikling og effektivisering. Innlegg på personalforvaltningskonferansen*. Skien: Vegdirektoratet.
- Helland, T. 2017. Intervju sammen med Kjell Knutsen, 9. februar 2017. Se informantomtale i vedlegg.
- Hellern, B. 1959. Rasjonaliserings-konsulentent. *Rasjonaliseringsnytt*, 27(2): 8-12.
- Hensmans, M. 2003. Social movement organizations: A metaphor for strategic actors in institutional fields. *Organization Studies*, 24(3): 355-381.
- Hernes, G., & Martiniussen, W. 1980. *Demokrati og politiske ressurser. Levekårsundersøkelsen*. Oslo: Norges Offentlige Utredninger.
- Heusinkveld, S., & Benders, J. 2012. On sedimentation in management fashion: an institutional perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1): 121-142.
- Hildonen Henriksen, K. 2016. Hvilke studier finnes innen HR-faget? *Personal og ledelse*(3): 42.
- Hills, S., Voronov, M., & Hinings, C. B. 2013. Putting new wine in old bottles: Utilizing rhetorical history to overcome stigma associated with a previously dominant logic. In M. Lounsbury, & E. Boxenbaum (Eds.), *Institutional Logics in Action, Part B* Emerald Group Publishing Limited.
- Hindle, T. 2008. *Guide to Management Ideas and Gurus: The Economist*, London: Profile Books Ltd.
- Hinings, B. 2012. Connections between institutional logics and organizational culture. *Journal of Management Inquiry*, 21(1): 98-101.

- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. 2018. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1): 52-61.
- Hinings, C., & Greenwood, R. 2015. Missing in Action: The Further Contribution of Philip Selznick to Contemporary Institutional Theory. In M. S. Kraatz (Ed.), *Institutions and Ideals : Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies*. Bingley: Emerald.
- Hinings, C. R., Logue, D., & Zietsma, C. 2017. Fields, Institutional Infrastructure and Governance. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Hoan, E. 1977. Personalfunksjonen i A/S Kongsberg våpenfabrikk: Seminaroppgave. Utdannelse i personaladministrasjon. Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.
- Hodder, I. 2012. *The Interpretation of Documents and Material Culture*, SAGE Biographical Research. London: SAGE.
- Hoffman, A. J. 1999. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the US Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4): 351-371.
- Hoffman, A. J. 2001. Linking Organizational and Field-level Analyses: The Diffusion of Corporate Environmental Practice. *Organization & Environment*, 14(2): 133-156.
- Holan, P. M., & Phillips, N. 2004. Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, 50(11): 1603-1613.
- Holdo, M. 2019. Cooptation and non-cooptation: elite strategies in response to social protest. *Social Movement Studies*, 18(4): 444-462.
- Hole, P. 1990. Vegfolk forteller. Norsk vegmuseum.
- Holm, P. 1995. The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3): 398-422.
- Holt, K. 1962. *Bedriftslære*. Oslo: Aschehoug.
- Holt Larsen, H. 1995. Personalsjefen - en truet dyreart? *NIPA Bulletin*(1): 3-5.
- HR Norge. 2003. HR-undersøkelsen 2003. En spørreundersøkelse for å kartlegge status og utfordringer i norske virksomheter. HR Norge og Alexandria Human Resources.
- 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 forventningene? Ernst & Young og HR Norge.
- HR Norge. 2009. HR-undersøkelsen 2009. HR i krisetider - muligheter i motgang: HR Norge og Ernst & Young.
- HR Norge. 2010. HR-undersøkelsen 2010 - HR som skaper verdier. HR Norge og Ernst & Young.
- HR Norge. 2011. HR-undersøkelsen 2011. Fra ambisjoner til resultater - klarer vi spranget? HR Norge og Ernst & Young.
- HR Norge. 2012a. HR-undersøkelsen 2012. HR i endring – små skritt eller paradigmeskifte? Oslo: HR Norge og Ernst & Young.
- HR Norge. 2012b. Nettverk. Forslag til nytt konsept. PowerPoint-presentasjon fra HR Norge, oktober 2012.
- HR Norge. 2012c. 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](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. 2014. HR-undersøkelsen 2014. Tenke det, ville det, ønske det - men gjør vi det og får vi det til? HR Norge og EY.
- HR Norge. 2015a. HR-relaterte studier i Norge. Kartlegging av utdanningstilbud, februar 2015: HR Norge.
- HR Norge. 2015b. HR-undersøkelsen 2015. HRs rolle i endringsprosesser. HR Norge og EY.
- HR Norge. 2016. HR Norge. Årsberetning 2015. Oslo, 23. mars 2016.
- HR Norge. 2018. HR-undersøkelsen 2018. HRs rolle i utviklingen av et bærekraftig arbeidsliv. HR Norge og EY.
- HR Norge. 2019a. HR-analyse i Norge. Status 2019. HR Norge.
- HR Norge. 2019b. Hva som skal til for å få en HR-jobb. Nyhetssak fra HR Norge, 1. februar: Lastet ned fra HR Norges nettsider 6. januar 2020: <https://hrnorge.no/presse/hva-som-skal-til-for-a-fa-en-hr-jobb>.
- HR Norge. 2019c. Melding fra HR Norge om året 2018. Endelig versjon, 28. mars 2019.
- 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>.
- Huselid, M., A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.

- Huselid, M. A. 2018. The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3): 679-684.
- Hyndman, N., Liguori, M., Meyer, R. E., Polzer, T., Rota, S., & Seiwald, J. 2014. The translation and sedimentation of accounting reforms. A comparison of the UK, Austrian and Italian experiences. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(4-5): 388-408.
- Høie, D., & Johansen, T. 1969. Personalsjefstillingen i norske bedrifter 1969. Bedriftsøkonomisk seminar 1969, organisasjonspsykologi: Norges Handelshøyskole.
- Hågå, E. 1946. Rasjonalisering og arbeidsstudier. *Arbeideren & Bedriften*. En artikkelsamling: Arbeidernes opplysningsforbund. Oslo.
- Håkonsen, H.-J. 1984. Bemanningsplanlegging i Buskerud. Innlegg på konferanse for administrasjonssjefer. Leangkollen kurs- og konferansested: Vegdirektoratet.
- Ibsen, H. 1996. Mellom profitt og moral : bedriftsvelferd ved A/S Freia sjokoladefabrikk, J.L. Tiedemanns Tobaksfabrik og Christiania Portland Cementfabrik A/S 1910-1970. Oslo: Tano Aschehoug. Opprinnelig levert som avhandling (dr. philos.) ved Universitetet i Oslo.
- Ibsen, H. 1998. Et lite stykke Norge : Freia 100 år. Oslo: Tano Aschehoug.
- Immelmann, K. 1975. Ecological Significance of Imprinting and Early Learning. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 6: 15-37.
- Infotjenester. 2019. Konsernbrosjyre. Infotjenester.
- Ingulstad, A. 1997. Vegvesenets maskinforvaltning 1963-95. In G. Paulsrud, & H. Hage (Eds.), *Årbok for Norsk vegmuseum*. Oslo: Statens vegvesen.
- Iversen, K. 1963a. Aktiv personalplanlegging. *Bedriftsøkonomisk informasjon*(2): 21-28.
- Iversen, K. 1963b. Trekk fra moderne personalforvaltning. Foredrag ved Bedriftsøkonomisk Institutt.
- Jacobsen, M. 1984. Når arbeidsfolk vil. Streiftog gjennom Oslo Sporveisbetjenings forenings historie 1934-1964. Nesodden: Oslo sporveisbetjenings forening.
- Jakhelln, B. 1952. Sosialt arbeid i industri og handel. En oversikt over bedriftenes sosiale tiltak og en vurdering av sosialavdelingens oppgaver *Bedriftsøkonomen*, 14(2): 75-82.
- Jangård, R. 1958. Om personalsjefstillingen i norske bedrifter. Momenter fra en undersøkelse. In A. Fostvedt, & R. Jangård (Eds.), *Professor Rolf Waaler 60 år 15. februar 1958: Festskrift*. Oslo: Bedriftsøkonomen.
- Jangård, R. 1959. Personalsjefstillingen i norske bedrifter. Bergen: Instituttet for arbeidspsykologi og personalforvaltning. Norges handelshøyskole.

- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. 2015. Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1): 29-49.
- Jensen, A. G. 1984. Personellstrømmer i oljesektoren: En komparativ analyse av Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet. Hovedoppgave. Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Universitetet i Bergen.
- Jensen, E. 2000. Gløtt og glimt fra et spennende liv. Lillehammer: Statens vegvesen, Norsk vegmuseum.
- Johannesen, E. 1946. Kravene til den moderne bedriftsledelse. Noen betraktninger omkring et omfattende problem. *Bedriftsøkonomen*(8): 6.
- Johannessen, O., H. 1987. Personalutvikling ved desentralisering In O. Nordhaug (Ed.), *Kompetanse, organisasjon og ledelse: strategiske utfordringer*. Oslo: Tano.
- Johansen, T. A. 2014. Bedriftsdemokrati ; medvirkning eller medbestemmelse i arbeidslivet? *Arbeiderhistorie*, 18: 144-165.
- Johanson, U., Gunnesdal, W., Jakhelln, J. F., & Johrén, A. 1992. *Personaløkonomi*. Oslo: Universitetsforl.
- Johnsen, P. 1965. Tanker og praksis i personalforvaltningen ved Tandbergs Radiofabrikk A-S. *Bedriftsøkonomisk informasjon*(4): 4-9.
- Johnsen, P. 1966. Betenkning om opprettelse av personaladministrativt forum i Norge. Brev til kontaktutvalget på personalområdet. Oslo. 2. juli 1966: Norsk Produktivitetsinstitutt, Mappe NPI-591. Kontaktordningen på personalområdet. Riksarkivet.
- Johnsen, P. 2010. Memorabilia - fra før, under og etter NIPAs etablering. Upublisert notat, 50 s.
- Johnsen, P. 2014a. Personlig intervju 3. mars. Se informantomtale i vedlegg.
- Johnsen, P. 2014b. Vebjørn Tandberg og hans radiofabrikk. *På jakt & vakt*, 35(1): 4-11.
- Johnson, V. 2007. What Is Organizational Imprinting? *Cultural Entrepreneurship in the Founding of the Paris Opera*. *American Journal of Sociology*, 113(1): 97-127.
- Jorem, K. 1951a. *Personalforvaltning*. Oslo: Aschehoug.
- Jorem, K. 1951b. Personalforvaltningen i praksis. Samarbeid mellom flere bedrifter om enkelte personaloppgaver. *Bedriftsøkonomen*, 13(6): 267.
- Jorem, K. 1977a. Medarbeidersamtaler. *Bedriftsøkonomen*, 39(7): 360-361.
- Jorem, K. 1977b. Meningsfylt arbeid In K. Jorem (Ed.), *Menneskeverdig personalpolitikk?* Oslo: Tanum-Norli.
- Jorem, K. 1977c. *Menneskeverdig personalpolitikk*. Oslo: Tanum-Norli.
- Jorem, K. 1983. *Personaladministrasjon og bedriftsledelse*. NIPA Bulletin(januar): 2.

- Jorem, K. 1988. Hva slags personalfolk ønsker vi og hva får vi? NIPA Bulletin(Mai).
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. 2017. Kvalitative analysetraditioner i samfundsvidenskabelig forskning. In M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Eds.), *Kvalitativ analyse. Syv traditioner*: 361-363: Hans Reitzels forlag.
- Jørstad, F. R. 2002. Femti år mellom fag og marked: Administrativt forskningsfond ved Norges handelshøyskole 1952-2002. Bergen: Fagbokforl.
- Kagge, G. 1999. Ledere skvises mellom pengene og de ansatte. *Aftenposten*(Morgenutgaven 9. februar).
- Kammerlander, N., Dessì, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. 2015. The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation A Multicase Study. *Family Business Review*, 28(4): 332-354.
- Kaufman, B. E. 2014. *The Development of Human Resource Management Across Nations : Unity and Diversity*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Keenoy, T. 2009. Human Resource Management. In M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Kieser, A. 1994. Why organization theory needs historical analyses – and how this should be performed. *Organization Science*, 5(4): 608-620.
- Kieser, A. 1997. Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4(1): 49-74.
- Kile, S. M. 1955. Studie i personalvurdering. En studie i personalvurdering. Psykologisk forhåndsbedømmelse og personalvurdering av butikk-, kontor- og lagerfunksjonærer i et Bergensfirma. Med innledning av Rolf Waaler. Bergen: Institutt for arbeidspsykologi og personalforvaltning. Norges handelshøyskole.
- Kile, S. M. 1961. Utdannelse i personalforvaltning ved Norges handelshøyskoles kursvirksomhet. *Bedriftsøkonomen*, 23(4): 141-143.
- Kile, S. M. 1962. *Kompendium i arbeidspsykologi*. Bergen: Instituttet for arbeidspsykologi og personalforvaltning. Norges Handelshøyskole.
- Kile, S. M. 1966. Personaladministrasjon en profesjon. *Bedriftsøkonomen*, 28(3): 104-108.
- Kinden Iversen, S. 2015a. Analyse som adresserer forretningsmessige behov. Nyhetssak fra HR Norge. 9. april 2015: Lastet ned 3. januar 2020 fra: <https://hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/m%C3%A5ling-og-analyse/analyse-som-adresserer-forretningsmessige-behov>.

- Kinden Iversen, S. 2015b. Går HR seg vill uten analyse? Nyhetssak fra HR Norge 28. mai 2015: Lastet ned 3. januar 2020 fra: <https://hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/m%C3%A5ling-og-analyse/gar-hr-seg-vill-uten-analyse>.
- Kinden Iversen, S. 2015c. Stop guessing - start knowing. Nyhetssak fra HR Norge 22. mai, 2015: Lastet ned 3. januar 2020 fra: <https://hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/m%C3%A5ling-og-analyse/stop-guessing-start-knowing-1>.
- Kipping, M., & Bjarnar, O. 1998. *The Americanisation of European business: the Marshall Plan and the transfer of US management models*. London: Routledge.
- Kipping, M., Wadhvani, D., & Bucheli, M. 2014. Analyzing and Interpreting Historical Sources: A Basic Methodology. In M. Bucheli, & R. D. Wadhvani (Eds.), *Organizations in time : history, theory, methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Kipping, M., & Üsdiken, B. 2014. History in Organization and Management Theory: More Than Meets the Eye. *The Academy of Management Annals*, 8(1): 535-588.
- Kliim-Nilelsen, S. 1949. Personalforvaltningens funksjoner *Bedriftsøkonomen*, 11(7): 215-217.
- Klincewicz, K. 2006. Management fashions: Turning best-selling ideas into objects and institutions. *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*.
- Kløvrud, T. 2014. *Ny HR praksis i helseforetak : betydningen av et systembundet administrativt arbeid for førstelinjeledere*. Masteravhandling i Public Administration: Høgskolen i Lillehammer.
- Knutsen, K. 2017. Intervju sammen med Toralf Helland, 9. februar 2017. Se vedlegg for informantomtale.
- Knutsen, S., & Boge, K. 2005. *Norsk vegpolitikk etter 1960 : stykkevis og delt?* Oslo: Cappelen.
- Kochan, T., A. 2007. Social Legitimacy of the HRM Profession: A US Perspective. In P. Boxall, P. M. Wright, & J. Purcell (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Kodeih, F., & Greenwood, R. 2014. Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity. *Organization Studies*, 35(1): 7-39.
- Kolbjørnsrud, V. 2017. Kunstig intelligens og lederens nye jobb. *Magma*(6): 33-42.
- Kraatz, M. S. 2020. Boundaries, Bridges and Brands: A Comment on Alvesson, Hallett and Spicer's "Uninhibited Institutionalisms". *Journal of Management Inquiry*, First Published Online February 4, 2020.



- Kraatz, M. S., & Block, E. S. 2008. Organizational Implications of Institutional Pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. 2017. Institutional Pluralism Revisited. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Second edition edited by Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence and Renate E. Meyer. ed. London: SAGE.
- Kriauciunas, A., & Kale, P. 2006. The impact of socialist imprinting and search on resource change: A study of firms in Lithuania. *Strategic Management Journal*, 27(7): 659-679.
- Kroezen, J. J., & Heugens, P. P. 2019. What Is Dead may Never Die: Institutional Regeneration through Logic Reemergence in Dutch Beer Brewing. *Administrative Science Quarterly*, 64(4): 976-1019.
- Kuvaas, B. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. 2015. *Den kvalitative forskningsintervjuen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvåle, G. 2000. *Organisering av identitet : ein studie av organisatorisk identitetsdanning i trygdeetaten*. Avhandling levert for dr.polit-graden: Universitetet i Tromsø.
- Lai, L. 2016. HR-fellene. *Dagens Næringsliv*(17. januar).
- Lamberg, J.-A., & Tikkanen, H. 2006. Changing sources of competitive advantage: cognition and path dependence in the Finnish retail industry 1945-1995. *Industrial and Corporate Change*, 15(5): 811-846.
- Lampel, J., & Meyer, A. D. 2008. Guest editors' introduction. *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.
- Landbrukets Sentralforbund. 1972. *Innstilling fra komiteén til utredning av visse spørsmål på personalsektoren (Personalplanleggingskomiteén)*: Landbrukets Sentralforbund.
- Lange, K. 1991a. *Price Waterhouse Cranfield-prosjektet om internasjonal strategisk personalledelse : arbeidsrapport 6. desember 1991*. Sandvika: Handelshøyskolen BI og NIPA.
- Lange, K. 1991b. *Price Waterhouse Cranfield-prosjektet om internasjonal strategisk personalledelse. Resultater fra Norge*: Handelshøyskolen BI og NIPA.
- Lange, K. 1991c. *The Price Waterhouse Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management*. *NIPA Bulletin*(6): 4-6.

- Langseth, P., & Werring, H. 1978. *Aktivt personalarbeid*. Oslo: Tanum-Norli.
- Larsen, R. 1997. Mellom innovasjon og rutine: en studie av enheter for personal- og organisasjonssaker i departementene. Tromsø: Hovedoppgave i statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Laudal, T., & Mikkelsen, A. 2014. Ulike tilnæringer til organisasjoner og konsekvenser for HRM. In A. Mikkelsen, & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 1*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lawler, E. E. 2005. From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(2): 165-169.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment : managing differentiation and integration*. Boston, Mass: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lawrence, T. B. 2004. Rituals and resistance: Membership dynamics in professional fields. *Human Relations*, 57(2): 115-143.
- Lawson, E. 2005. A dearth of HR talent. *McKinsey Quarterly*(2): 13-15.
- Lee, M.-D. P., & Lounsbury, M. 2015. Filtering institutional logics: Community logic variation and differential responses to the institutional complexity of toxic waste. *Organization Science*, 26(3): 847-866.
- Legge, K. 1978. *Power, innovation, and problem-solving in personnel management*. London: McGraw-Hill.
- Legge, K. 2005. *Human resource management: rhetorics and realities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lemmergaard, J. 2009. From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(1/2): 182-196.
- Levenson, A. 2018. Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3): 685-700.
- Leveraas, P. 2015a. Nick Holley: «HR saboterer av frykt for egne jobber». Nyhetssak fra HR Norge 6. januar 2015: Lastet ned 3. januar 2020 fra: <http://hrnorge.no/aktuelt/nick-holley-hr-saboterer-av-frykt-for-egne-jobber>.
- Leveraas, P. 2015b. Personalkonferansen: Offentlig HR endres, leter etter strategi og identitet. Nyhetssak fra HR Norge 22. januar, i etterkant av Personalkonferansen for offentlig sektor.
- Leveraas, P. 2016. Gratulerer med dagen, HR-kvinner! Kampen er vunnet. Nå: "Menn oppfordres til å søke". Nyhetssak fra HR Norge 8. mars 2016: Lastet ned 7. juli 2020 fra: <https://www.hrnorge.no/aktuelt/gratulerer-med-dagen-hr-kvinner-kampen-er-vunnet-n%C3%A5-menn-oppfordres-til-%C3%A5-s%C3%B8ke>.

- Leveraas, P. 2019. Sannhetens øyeblikk for HR. Nyhetssak fra HR Norge, 17. januar 2019: Lastet ned 25. februar 2019 fra:  
<https://hrnorge.no/aktuelt/sannhetens-oyeblikk-for-hr>.
- Levik, K. 2016. Statens vegvesen i min tid. In G. A. Stormbringer, & A. Håkon (Eds.), *Årbok for Norsk vegmuseum*. Oslo: Statens vegvesen.
- 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.
- Lie, R. 2003. *Alt har sin tid*. Moss: Statens vegvesen Østfold.
- Lien, A. 1963. Utkast til skriftlig formulering av målsetting og personalpolitikk ved en norsk industribedrift: Seminaroppgave. Utdannelsen i personalforvaltning 1962-63. Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.
- Liland, H. 1997. *Personallederens lille blå: håndbok i personalforvaltning*. Oslo: Kommuneforl.
- 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.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Lind, H. R. 2007. Lederutvikling gjennom 50 år: en empirisk studie av Solstrandprogrammets formidling av kunnskap om organisasjon og ledelse i perioden 1953-1998. Hovedfagsoppgave i statsvitenskap: Institutt for statsvitenskap. Universitetet i Tromsø.
- Lindberg, K. 2014. Performing multiple logics in practice. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4): 485-497.
- Lindberg, K., & Erlingsdottir, G. 2005. Att studera översettingar, Två idéers resor i den svenska hälso- och sjukvården. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 7(3-4): 27-52.
- Linehan, C., & O'Brien, E. 2016. From tell-tale signs to irreconcilable struggles: The value of emotion in exploring the ethical dilemmas of human resource professionals. *Journal of Business Ethics*: 1-15.
- Lipartito, K. 2014. Historical Sources and Data. In M. Bucheli, & R. D. Wadhvani (Eds.), *Organizations in time : history, theory, methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Litrico, J.-B., & David, R. J. 2017. The Evolution of Issue Interpretation within Organizational Fields: Actor Positions, Framing Trajectories, and Field Settlement. *Academy of Management Journal*, 60(3): 986-1015.
- Lok, J. 2010. Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1305-1335.

- Lounsbury, M. 2001. Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(1): 29-56.
- Lounsbury, M. 2007. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2): 289-307.
- Lounsbury, M. 2008. Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4): 349-361.
- Lounsbury, M., & Beckman, C. M. 2015. Celebrating organization theory. *Journal of Management Studies*, 52(2): 288-308.
- Lounsbury, M., & Boxenbaum, E. 2013. *Institutional logics in action : Part A, Vol. v.39A*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Lounsbury, M., & Wang, M. S. 2020. Into the Clearing: Back to the future of constitutive institutional analysis. *Organization Theory*, First Published Online January 16, 2020.
- Lund-Isaksen, E. 1988. Refleksjoner om personalpolitikk i offentlig sektor NIPA Bulletin(desember).
- Lundberg, S. 1970. Lederopplæring i Norge 1936-1970: oversikt over utviklingen, med hovedvekt på målsetning og metoder. Oslo: Hovedoppgave i pedagogikk.
- Lundberg, S. 1991. Personalledelse - fra velferd til verdi. In S. Lundberg (Ed.), *Personalledelse*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Lunde, E. 1956. Om å lede mennesker i arbeid. Oslo: Grundt Tanum.
- Lunde, E. 1957. Personaladministrasjon. Innføring og betraktninger. Mål og oppgaver. *Rasjonaliseringsnytt*, 1(25): 12-19.
- Lægreid, P. 1986. Styring og fristilling av statens personalpolitikk. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 4: 46-65.
- Lægreid, P. 1987. Styring av personalressurser i statsforvaltningen. *Politica*, 19: 403-419.
- Lægreid, P. 1989. Reformer i statens personalpolitikk - sentralstyring og fristilling. In H. Baldersheim, P. Lægreid, P. Selle, J. P. Olsen, & T. Grønlie (Eds.), *Sentral styring og institusjonell autonomi : forvaltningsreformer i et demokrati : seks bidrag til LOS-konferansen 25. april 1989*. Bergen.
- Lægreid, P. 1990. Ein betre organisert stat krev ein betre personalpolitikk, LOS-senteret Notat 90/18. Bergen.
- Lødrup, V. 2018. Fra kontinuerlig vekst til konsolidering og ressursstyring. Presentasjon under Personalkonferansen for offentlig sektor: Lillehammer, 17. januar 2018. HR Norge.

- Löfgren Martinsson, M. 2008. Högre utbildning och arbete med personal- och arbetslivsfrågor - om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet: Lunds universitet.
- Løwendahl, B. 1998. Kompetansebasert konkurranseevne - noen implikasjoner for strategisk personalledelse. In H. Doksrød (Ed.), *Kunnskap i arbeid - status og fremtidsbilder*. Bok i anledning 40-årsmarkeringen av SPO: Oslo:Tano Aschehoug.
- Maatman, M., Bondarouk, T., & Looise, J. K. 2010. Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models. *Human Resource Management Review*, 20(4): 327-339.
- Maclea, M., Harvey, C., & Clegg, S. R. 2016. Conceptualizing historical organization studies. *Academy of Management Review*, 41(4): 609-632.
- Madsen, C. U., & Waldorff, S. B. 2019. Between advocacy, compliance and commitment: A multilevel analysis of institutional logics in work environment management. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1): 12-25.
- Madsen, D. Ø. 2011. The impact of the balanced scorecard in the Scandinavian countries: a comparative study of three national management fashion markets. PhD thesis. Bergen: Department of strategy and management. Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Magnus, P. 1970. Personaladministrasjon i norsk skipsfart i dag. Hvorledes kan rederibedriften forberede seg på de økende krav til en mer tidsaktuell og fleksibel administrasjon i fremtiden?: Seminaroppgave utdannelse i personaladministrasjon 1969-70. Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. 2004. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/ AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5): 657-679.
- Major, S. 1959. Rekruttering av sivilingeniører til Statens vegvesen. Brev etter fortrolig samtale med Hydro, Aker-konsernet samt Årdal og Sunndal Verk. Brev av 21. november 1959 til avdelingsdirektør Knut Waarum. Kasset DA - Loo06: Vegdirektoratets arkiv, Brynseng.
- Malmö, K. 1988. Personaldatasystem - et verktøy i framtidens personalarbeid? *NIPA Bulletin*(Desember).
- March, J. G., & Olsen, J. P. 1984. The new institutionalism: Organizational factors in political life. *American political science review*, 78(3): 734-749.
- March, J. G., & Olsen, J. P. 1989. *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- Marchington, M. 2015. Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2): 176-187.

- Marquis, C., & Battilana, J. 2009. Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. *Research in Organizational Behavior*, 29: 283-302.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. 2007. Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, 32(3): 925-945.
- Marquis, C., & Lounsbury, M. 2007. Vive la résistance: Competing logics and the consolidation of US community banking. *Academy of Management Journal*, 50(4): 799-820.
- Marquis, C., & Tilcsik, A. 2013. Imprinting: Toward a multilevel theory. *The Academy of Management Annals*, 7(1): 195-245.
- 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.
- McCracken, M., O'Kane, P., Brown, T. C., & McCrory, M. 2017. Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolves. *Human Resource Management Journal*, 27(1): 58-74.
- McKinsey & Company. 2015. Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren. Sluttrapport 17. mars 2015: McKinsey & Company.
- McPherson, C. M., & Sauder, M. 2013. Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2): 165-196.
- Meddelelser fra vegdirektøren. 1947a. Kompressorkjørerkurs og vedlikeholdskurs for oppsynsmenn. *Meddelelser fra vegdirektøren*(12): 192.
- Meddelelser fra vegdirektøren. 1947b. Overingeniørmøtet 1947. Nr. 6
- Meidutė-Kavaliauskienė, I., Stankevičienė, J., & Stritesky, M. 2014. New HR Organizational Structures in Czech and Slovak Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110: 130-139.
- Meld. St. 26. 2012-2013. Melding til Stortinget. Nasjonal transportplan 2014-2023: Tilråding fra Samferdselsdepartementet 12. april 2013, godkjent i statsråd samme dag. Det kongelige samferdselsdepartement.
- Mellgren, H. B. 1962. Tanker og glimt fra personalforvaltningen i Titania A/S 1936-1961: Seminaroppgave i personalforvaltning. Norges handelshøyskole.
- Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. 1990. Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11(5): 93-110.

- Meyer, J. W. 2002. Globalization and the Expansion and Standardization of Management. In K. Sahlin-Andersson, & L. Engwall (Eds.), *The Expansion of management knowledge : carriers, flows, and sources*. Stanford, Calif: Stanford Business Books.
- Meyer, J. W., & Bromley, P. 2013. The worldwide expansion of "organization". *Sociological Theory*, 31(4): 366-389.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. 1994. The Rise of Training Programs in Firms and Agencies: An Institutional Perspective. In J. W. Meyer, & W. R. Scott (Eds.), *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*. London: Sage Publications, Inc.
- Meyer, M. W., & Brown, M. C. 1977. The process of bureaucratization. *American Journal of Sociology*, 83(2): 364-385.
- Meyer, R. E. 2008. New Sociology of Knowledge: Historical Legacy and Contribution to Current Debates in Institutional Research. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. 2006. Changing institutional logics and executive identities: A managerial challenge to public administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, 49(7): 1000-1014.
- Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. 2014. Does institutional theory need redirecting? *Journal of Management Studies*, 51(7): 1221-1233.
- Midré, G. 2010. Dataprogrammer i kvalitativ forskning: Administrativ bistand eller positivistisk tvangstrøye? *Sosiologisk tidsskrift*, 18(3): 227-247.
- Mikecz, R. 2012. Interviewing elites: Addressing methodological issues. *Qualitative Inquiry*, 18(6): 482-493.
- Mikkelsen, H., L. 1962. Personalforvaltningen ved A/S Arne fabrikker. Seminaroppgave. Utdannelsen i personalforvaltning 1961-62: Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.
- Miles, R. E., Snow, C. C., & Pfeffer, J. 1974. Organization - environment: concepts and issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 13(3): 244-264.
- Miner, A. S. 1987. Idiosyncratic Jobs in Formalized Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(3): 327-351.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Modig, M. 1989. Magnus Søderstrøm: Personalarbeidere må ligge et skritt foran NIPA Bulletin(3).
- Moe, K. 1982. Bedriftsledelsen og personalfunksjonen. Behov - oppgaver - organisasjon. Innlegg av Administrerende direktør Kåre Moe, Norgas. *Bedriftsledelsen og personalfunksjonen: Referat fra seminar på Klækken hotell november 1981: Norsk institutt for personaladministrasjon*.

- Moksnes, B. Ø. 1985. *Fra Bilsakkyndige til Biltilsyn : tilbakeblikk*. Biltilsynet Steinkjer: Statens Vegvesen.
- Moldenæs, T. 2015. Endring, selvstyrte grupper og demokratisk dialog. In J. E. Karlsen (Ed.), *Veivisere i norsk organisasjonsforskning : organisasjonsfaglig kanon*. Bergen: Fagbokforl.
- Moldenæs, T., & Pettersen, H. 2013. Institusjonelle entreprenører på et etablert felt: idéfangere og grensekryssere. Om fremveksten av et lokalt opplæringscenter. In P. Arbo, T. Bull, & Å. Danielsen (Eds.), *Utdanningsamfunnet og livslang læring : festskrift til Gunnar Grepperud*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Monsrud, E. 1987. Innlegg på personalforvaltningskonferansen. Olavsgaard hotell, Skedsmo: Statens vegvesen.
- Mutch, A. 2018. Practice, substance, and history: Reframing institutional logics. *Academy of Management Review*, 43(2): 242-258.
- Myklemyr, A. 2012. Yaras indre forandring. *Ukeavisen Ledelse*,(19): 11-14.
- Nash, A., & Miner, J. B. 1973. *Personnel and labor relations: an evolutionary approach*. New York: Macmillan.
- Nauste, K. 1982. Vegdirektoratets arbeid med opplegg for personalplanlegging. Innlegg på konferanse for administrasjonssjefer, Leangkollen kurs- og konferansested: Vegdirektoratet.
- Nauste, K. 1983. Bemanningsplanlegging i Vegvesenet. Innlegg på konferanse for administrasjonssjefer, Leangkollen kurs- og konferansested: Vegdirektoratet.
- Nauste, K. 2017. Intervju, 14. juni 2017. Se vedlegg for informantomtale.
- NESH. 2013. Spørsmål om studenters deltakelse i forskningseksperimenter som del av studiet Saksnr. 2013/15: De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- NESH. 2016. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. 4. utg. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. 2002. *Managing knowledge work* (1st ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Newell, S., Robertson, M., & Swan, J. 1998. Professional Ssociations 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.
- Nilsen, G. 1962. Rekruttering og opplæring i detaljhandelen - en behovsundersøkelse hos A/S Sundt & Co: Seminaroppgave. *Utdannelsen i personalforvaltning 1961-62*. Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.



- Nilssen, V. L. 2012. Analyse i kvalitative studier : den skrivende forskeren. Oslo: Universitetsforl.
- NIPA. 1967a. Medlemsfortegnelse pr. 15 november 1967: Norsk Institutt for Personaladministrasjon.
- NIPA. 1967b. Statutter Norsk institutt for personaladministrasjon pr. 13/3-67.
- NIPA. 1968. Fra sekretariatet. NIPA Bulletin(september).
- NIPA. 1969. Utdannelse/etterutdannelse i personaladministrasjon. Innstilling fra Wettre-utvalget, oppnevnt av NIPAs styre 1. desember 1967, avgitt 18. september 1969.
- NIPA. 1971. Rapport nr. 1 fra NIPAs opplæringsutvalg. Oslo, 22. september 1971.
- NIPA. 1972. Rapport nr. 1 fra NIPAs Forsknings- og utredningsutvalg. Norsk institutt for personaladministrasjon.
- NIPA. 1974. Egen aktivitet. NIPA Bulletin(Januar).
- NIPA. 1975a. Over 200 av våre medlemmer er i dag med i en eller annen personalgruppe. NIPA Bulletin(februar): 2.
- NIPA. 1975b. Rapport fra NIPA's studiereise - "Europa-seminar 1975". 27. august - 8. september 1975: Norsk institutt for personaladministrasjon
- NIPA. 1975c. Yrkesliv og menneskeverd, harmoni eller konflikt? Et utgangspunkt for debatt og avklaring. Norsk Institutt for Personaladministrasjon: Oslo.
- NIPA. 1977. NIPA's spørreundersøkelse blant personalfolk. Extra Bulletin.
- NIPA. 1979. Arbeidsdokument nr. 2: Rapport fra NIPA's Forsknings- og utredningsutvalg: Oslo.
- NIPA. 1981. Strategisk planlegging. NIPA's forsknings- og utredningsutvalg. Oslo: Norsk Institutt for Personaladministrasjon.
- NIPA. 1982a. Bedriftsledelsen og personalfunksjonen: referat fra seminar på Klækken hotell november 1981: Norsk institutt for personaladministrasjon.
- NIPA. 1982b. Sosio-politiske fremtidsbilder. Strategier for personalfunksjonen. Oslo: Norsk Institutt for Personaladministrasjon.
- NIPA. 1983. Personalfunksjonen i 80-årene. NIPA Bulletin(April/mai): 5.
- NIPA. 1984a. Hafslund med nyutviklet PA-system. NIPA Bulletin(mai/juni): 5.
- NIPA. 1984b. Nordiske dager i Stockholm. Företagsledning, strategi och personalarbete. NIPA Bulletin(August): 7.
- NIPA. 1984c. Ny teknologi og personalfunksjonens rolle. NIPA Bulletin(August): 6.
- NIPA. 1986. Derfor er et Norsk-Svensk utviklingsforum viktig. NIPA Bulletin(Juni).
- NIPA. 1987. Skal man forene seg med SPO. NIPA Bulletin(desember).

- NIPA. 1990a. Medlemsoversikt pr. mai 1990. NIPA.
- NIPA. 1990b. Strategisk personalledelse - et utviklingsprogram for deg i 1991. NIPA Bulletin(7): 14-15.
- NIPA. 1992. Strategisk personalledelse 1993. NIPA Bulletin(7).
- NIPA. 1994a. Business Process Reengineering. NIPA Bulletin(5).
- NIPA. 1994b. Kompetanseutvikling høsten 1994. NIPA Bulletin(3).
- NIPA. 1994c. "Reengineering" - informasjonsteknikk erstatter ledere. NIPA Bulletin(3).
- NIPA. 1999. Datasystemer : lønns- og personaldatasystemer. kompetansekartleggingsverktøy, implementering og rådgivning. Lysaker: Norsk institutt for personalutvikling og administrasjon.
- NIPA. 2000. Vedtak om ekstraordinær innbetaling av medlemskontingent for 2000. Brev fra Nipa til Den Norske Bank ASA: Lysaker, 4. mai 2000.
- NKS. 1950. Rasjonell personalopplæring. Bedriftsøkonomen, 12(1): 6.
- Nordahl Hansen, V. 2003. IKT-systemer for personaladministrasjon og utvikling. HR Norge.
- Nordgreen, E. 1950. Bedriftens opplæringsproblem. Bedriftsøkonomen, 12(1): 15-19.
- Nordhaug, O. 1987a. Introduksjon: Fra forvaltning til strategisk ledelse av personalressurser. In O. Nordhaug (Ed.), Strategisk personalledelse: menneskelige ressurser i omstilling. Oslo: Tano.
- Nordhaug, O. 1987b. Kompetanse, organisasjon og ledelse: strategiske utfordringer. Oslo: Tano.
- Nordhaug, O. 1987c. Strategisk personalledelse. In O. Nordhaug (Ed.), Strategisk personalledelse: menneskelige ressurser i omstilling. Oslo: Tano.
- Nordhaug, O. 1993. Strategisk personalledelse: menneskelige ressurser i omstilling. Oslo: Tano.
- Nordström, K. A., & Ridderstråle, J. 2000. Funky business : med talent danser kapitalen. Oslo: Tano Aschehoug.
- Norges Industri. 1949. Den første norske personalkonferanse. 218-219.
- Norges Industri. 1958. Personalforvaltningen i sentraladministrasjonen. Norges industri.
- Norges Industri. 1964. Norske personalsjefer inn i internasjonal organisasjon.
- Norges Industri. 1967a. NIPA's høstprogram klart. Norges Industri(13): 360.
- Norges Industri. 1967b. Stor oppslutning om instituttets tre seminarer. Norges Industri(17): 472.
- Norsk Hydro. 1959. Kjenner du Norsk Hydro. Oslo: Norsk Hydro.
- Norsk vegtidskrift. 1962. Informasjon om nye stillinger. Norsk vegtidskrift bind 38. Nr 2, 12. februar 1962.

- Norstrøm, E. 2017. Telefonintervju, 23. mai 2017. Se omtale av Norstrøm i vedlegg.
- NOU. 1985. Videreutviklingen av bedriftsdemokratiet. Norges offentlige utredninger 1985:1: Kommunal og arbeidsdepartementet.
- NOU. 1989:5. En bedre organisert stat: Forbruker- og administrasjonsdepartementet.
- NOU. 1993:23. Nytt overordnet styringssystem for Statens vegvesen (Hollerutvalget). NOU 1993:23. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Novick, G. 2008. Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? *Research in Nursing & Health*, 31(4): 391-398.
- NPI. 1957. Mellom-menneskelige forhold i norske bedrifter. Oslo: Norsk Produktivitetsinstitutt.
- NPI. 1959. Personalorganisasjon, personalutvikling og opplæring. Oslo: Norsk Produktivitetsinstitutt.
- NPI. 1967. Stillingsanalyser i Elektrokemisk A/S, Engineering Division. Oslo: Norsk Produktivitetsinstitutt.
- NPI. 1973. Personalplanlegging: gjennomføring av et system for personalplanlegging ved A/S Follum fabrikker, Hønefoss. Oslo: Norsk produktivitetsinstitutt.
- NPI. 1977. Dokumentasjon fra NPIs 3. arbeidsseminar om undervisning i personal- og opplæringsadministrasjon. Oslo: Tanum-Norli : Norsk Produktivitetsinstitutt.
- NSB. 1980. Personalarbeid i NSB. Noen perspektiver for 80-årenes personaladministrasjon. Personalavdelingen: NSB Hovedadministrasjonen.
- NVF. 1996. Nordisk vegteknisk forbund 1935-1995. Oslo: Nordisk vegteknisk forbund.
- Nybø, G. 1977. Personaladministrasjon ved Rogaland distriktshøgskole. Noen generelle betraktninger og et konkret opplegg. Stavanger, januar 1977.
- Nygaard, P. 2013. Ingeniørenes gullalder : de norske ingeniørenes historie. Oslo: Dreyer.
- Nygaard, P. 2014a. Ingeniørene. Den grenseløse profesjonen. In J. Messel, & R. Slagstad (Eds.), *Profesjonshistorier*. Oslo: Pax.
- Nygaard, P. 2014b. Store drømmer og harde realiteter : veibygging og biltrafikk i Norge, 1912-1960. Oslo: Pax.
- Nygren, T. W. 1992. Personalpolitikkenes formelle fundament. *NIPA Bulletin*(1).
- Nygård, B. 1983. Personaladministrasjon for arbeidsledere: helsesektoren. Oslo: KOU.
- Nylehn, B. 2008. Organisasjonsfaget i Norge: analyser av et segmentert fagfelt. Bergen: Fagbokforl.

- O'Toole Jr, L. J., & Meier, K. J. 2004. Desperately seeking Selznick: Cooptation and the dark side of public management in networks. *Public Administration Review*, 64(6): 681-693.
- O'Sullivan, N., & O'Dwyer, B. 2015. The structuration of issue-based fields: Social accountability, social movements and the Equator Principles issue-based field. *Accounting, Organizations and Society*, 43: 33-55.
- Ocasio, W., & Gai, S. L. 2020. Institutions: Everywhere But Not Everything. *Journal of Management Inquiry*: First published online february 4, 2020.
- Ocasio, W., Loewenstein, J., & Nigam, A. 2015. How streams of communication reproduce and change institutional logics: The role of categories. *Academy of Management Review*, 40(1): 28-48.
- Ocasio, W., Thornton, P. H., & Lounsbury, M. 2017. Advances to the Institutional Logics Perspective. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2nd ed. ed. London: SAGE.
- Oftedal, S. 2009. Developing HR Business Partner Competence in Statoil. Presentasjon på personalforum: Tønsberg, 11. november. HR Norge.
- Ogata, K. 2015. The Emperor is dead! Long live the Emperor!: a study of institutional persistence. *Management & Organizational History*, 10(1): 21-38.
- Ogilvie, J. R., & Stork, D. 2003. Starting the HR and change conversation with history. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3): 254-271.
- Oliver, A. L., & Montgomery, K. 2008. Using Field-Configuring Events for Sense-Making: A Cognitive Network Approach. *Journal of Management Studies*, 45(6): 1147-1167.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179.
- Olsen, J. P. 2009. Change and continuity: an institutional approach to institutions of democratic government. *European Political Science Review*, 1(1): 3-32.
- Olsen, K. 1965. Vegvesenets overstyrermann går fra borde. *Norsk Vegtidsskrift Bind 41(7)*: 119-120.
- Olsen, K., & Baastad, O. 1978. Personal- og organisasjonsutvikling som en del av langtidsplanarbeidet. Brev av 17. mars: Vegdirektoratet.
- 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.
- Olsen, S. E., & Rolfsjord, O. T. 1974. Personalsjefers arbeidsoppgaver i norske bedrifter. Oslo: Diplomoppgave ved Bedriftsøkonomisk Institutt.
- Olsen, S. M. 1978. Introduksjon av nyansatte i Statens vegvesen i Rogaland. Studentoppgave i personaladministrasjon: Rogaland distriktshøgskole.

- 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.
- Oppegaard, K. H. 1957. Administrasjon og rasjonalisering. Kurs på Voss i tiden 6. - 27. oktober 1955. *Norsk Vegetidsskrift*(1): 6-11.
- Opplysnings- og utviklingsfondet. 1976. Personalplanlegging og personalutvikling. Bedriftsinternt prosjekt 74/10: O. Mustad & Søn A.S.
- Ottesen, O. B. 1948. Planmessig introduksjon av nyansatte. *Bedriftsøkonomen*, 10.
- Paagman, A., Tate, M., Furtmueller, E., & de Bloom, J. 2015. An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations. *International Journal of Information Management*, 35(1): 110-123.
- Pache, A.-C., & Santos, F. 2010. When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3): 455-476.
- Pache, A.-C., & Santos, F. 2013a. Embedded in Hybrid Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics. In M. Lounsbury, & E. Boxenbaum (Eds.), *Institutional Logics in Action, Part B: Emerald Group Publishing Limited*.
- Pache, A.-C., & Santos, F. 2013b. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4): 972-1001.
- Pallas, J., Fredriksson, M., & Wedlin, L. 2016. Translating institutional logics: When the media logic meets professions. *Organization Studies*, 37(11): 1661-1684.
- Paus, H. W. 1962. Norges vegdirektører og vegsjefer. Oslo: Nationaltrykkeriet.
- Pedersen, B. 1974. Inntrykk fra BI's studiekurs i personal og opplæringsadministrasjon etter 1. studieår. SPO-kontakten(2).

- Pedersen, M. 1992. Moderne reformer i etablerte strukturer: personalpolitikk og virksomhetsplanlegging i Justisdepartementet. Hovedoppgave ved institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap: Universitetet i Bergen.
- Perkmann, M., McKelvey, M., & Phillips, N. 2019. Protecting scientists from Gordon Gekko: How organizations use hybrid spaces to engage with multiple institutional logics. *Organization Science*, 30(2): 298-318.
- Personal. 1998a. Globale personaltrender. *Personal*: 6.
- Personal. 1998b. Trenger ikke personalfunksjonen. *Personal*(4).
- Personal. 1999. Legg ned personalavdelingen! *Personal*(1): 16.
- Pettersen, H. M. 2011. Utvikling og endring i et lokalsamfunn : dynamikken mellom aktører, prosjekter og master-idéer. Universitetet i Tromsø, Doktoravhandling.
- Pettersen, J., I , & Antonsen, T., M. 2015. Faktabasert HR i praksis – ledelse og endring ved Akershus universitetssykehus. Presentasjon på HR Norges konferanse i HR-analyse. Oslo, 3.-4. juni.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. 2006. *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*: Harvard Business Press.
- Piazza, A., & Abrahamson, E. 2020. Fads and Fashions in Management Practices: Taking Stock and Looking Forward. *International Journal of Management Reviews*: First published online April 2020.
- Pollitt, C. 2001. Clarifying convergence. Striking similarities and durable differences in public management reform. *Public Management Review*, 3(4): 471-492.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. 2011. *Public management reform: a comparative analysis : new public management, governance, and the neo-Weberian state*. New York: Oxford University Press.
- Powell, W. W., & Sandholtz, K. W. 2012. Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(2): 94-115.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. 2000. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1): 18-42.
- Pritchard, K. 2010. Becoming an HR strategic partner: Tales of transition. *Human Resource Management Journal*, 20(2): 175-188.
- Purdy, J. M., & Gray, B. 2009. Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*, 52(2): 355-380.
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. 2000. *Shared services: mining for corporate gold*: Financial Times, Prentice Hall.

- Quirke, L. 2013. Rogue resistance: Sidestepping isomorphic pressures in a patchy institutional field. *Organization Studies*, 34(11): 1675-1699.
- Ramus, T., Vaccaro, A., & Brusoni, S. 2017. Institutional complexity in turbulent times: Formalization, collaboration, and the emergence of blended logics. *Academy of Management Journal*, 60(4): 1253-1284.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. 2003. Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4): 795-843.
- Rasjonaliseringsdirektoratet. 1966. Rapport om statens vegadministrasjon. 11. august: R-direktoratet.
- Rasjonaliseringsnytt. 1949. Personelhåndboken. *Rasjonaliseringsnytt*, 17(10): 21-22.
- Reay, T., Golden-Biddle, K., & Germann, K. 2006. Legitimizing a new role: Small wins and microprocesses of change. *Academy of Management Journal*, 49(5): 977-998.
- Reay, T., & Hinings, B. 2005. The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3): 351-384.
- Reay, T., & Hinings, C. R. 2009. Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6): 629-652.
- Reay, T., & Jones, C. 2016. Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4): 441-454.
- Reffhaug, R. C., & Syversen, J. L. 1977. Rekruttering, Norsk institutt for personaladministrasjon. Fagskriftserien. Oslo: Tanum-Norli.
- Rege, G. M., & Hjorteland, G. 2015. HR-transformasjon i en norsk kontekst. Masteravhandling: Universitetet i Stavanger.
- Reiche, A.-L., & Strømmen, A. 2013. Tatt av bølgen - endring til HR-enhet på grunn av mote? : en casestudie av Statens pensjonskasse, Patentstyret og Vox. Bodø: Masteroppgave i personalledelse HRM, Universitetet i Nordland.
- Reiersen, O. 1978. Vegvesenets personalpolitikk. *Vegen og vi*(1): 21.
- Reiley, P., Tamkin, P., & Broughton, A. 2007. The Changing HR Function. Transforming HR? . Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD.
- Richards, L. 2015. *Handling Qualitative Data : A Practical Guide* (3rd ed. ed.). Los Angeles: Sage.
- Roald, J. M. 2018. HR kan lære mye av tjenestedesign. Lastet ned 7. juli 2020 fra: <https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2018/hr-kan-laere-mye-av-tjenestedesign>.
- Roald, J. M., & Magnus, P. H. 2018. Hard HR - Styr unna amerikaniseringen. *Ukeavisen Ledelse*(2. november): 9-11.

- Rogalandsforskning. 2005. En flat og fleksibel administrasjon i en hierarkisk vegetat. Evaluering av Administrasjonsavdelingens organisasjon i Statens vegvesen, Region vest. Rogalandsforskning: Rapport RF - 2005/170.
- 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.
- Rosendahl, E. 1967. Orientering om prøveordninger med nye lønssystemer for vegarbeidere i Vest-Agder. Innlegg på vegsjefmøte: 29.-31. mars 1967.
- Rosenkilde, B., H. 1966. Opplæring av trafikkbetjening ved A/S Oslo Sporveier. Seminaroppgave. Utdannelsen i personalforvaltning 1965-66. Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.
- Rossvær, T. 1970. Analyse av opplæringsbehov i en norsk industribedrift: Semesteroppgave. Utdannelse i personalforvaltning. Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.
- Rowlinson, M. 2004. Historical Analysis of Company Documents. In C. Cassell, & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications.
- Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. 2010. Social Remembering and Organizational Memory. *Organization Studies*, 31(1): 69-87.
- Rowlinson, M., Casey, A., Hansen, P. H., & Mills, A. J. 2014a. Narratives and Memory in Organizations. *Organization*, 21(4): 441-446.
- Rowlinson, M., Hassard, J., & Decker, S. 2014b. Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. *Academy of Management Review*, 39(3): 250-274.
- Rudeng, E. 1989. *Sjokoladekongen: Johan Throne Holst - en biografi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rumelt, R., P. 1995. Inertia and transformation. In C. A. Montgomery (Ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Ryen, A. 2004. Ethical issues. In C. Seale, G. Giampietro, G. F. Jaber, & D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research Practice*. London: Sage.
- Røvang, K. 1977. Personaladministrasjon. Statens personaldirektorat - opplæringsavdelingen: Forbruker- og administrasjonsdepartementet.
- 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. 1998a. Identitetsutvikling i moderne organisasjoner. *Magma*(1): 41-52.
- Røvik, K. A. 1998b. Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. 2001. Overføring og oversettelse av ledelsesteknologier i den globale organisasjonslandsby. In S. Jönsson, & B. Larsen (Eds.), *Teori og praksis: skandinaviske perspektiver på ledelse og økonomistyring*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Røvik, K. A. 2007. Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo: Universitetsforl.
- Røvik, K. A. 2011. From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5): 631-653.
- Røvik, K. A. 2012. Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring. *Magma*, 15(8): 49-58.
- Røvik, K. A. 2019. Instrumental Understanding of Management Ideas. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay, & D. Strang (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford: Oxford University Press.
- Røvik, K. A., Eilertsen, T. V., & Lund, T. 2014. "Hvor har de det fra, og hva gjør de med det?" Utdanningsdirektoratet som innhenter, oversetter og iverksetter av reformideer. In K. A. Røvik, T. V. Eilertsen, & E. M. Furu (Eds.), *Reformideer i norsk skole : spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Røvik, K. A., & Pettersen, H. M. 2014. Masterideer. In K. A. Røvik, T. V. Eilertsen, & E. M. Furu (Eds.), *Reformideer i norsk skole : spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Sagafos, O. J., & Aasland, T. 2005. *Livskraft. På norsk : Hydro 1905-2005*. Oslo: Pax.
- 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.
- Sandervang, A. 1997. *Personaløkonomi - for helhetens skyld*. Oslo: Kommuneforl.
- Sandvik, E. 1997. Er personalområdet for viktig til å bli overlatt til personalavdelingen? *Personal*(6).
- Sandvik, E. 2002. HR Norge - "Norges mest attraktive HR-arena"? *Personal*(1): 48-49.

- Scheen, K. 1980. Underveis 1969-1979. Bedriftsklubben på Standard telefon og kabelfabrikk A.S. Utgitt i forbindelse med 60-årsjubiléet til bedriftsklubben.
- Schei, J. 1976. Langtidsplanleggingen i Vegvesenet. *Vegen og vi*(1): 2-3.
- Scheide, K. J. S. 2014. HR transformasjon i Norge: Om forhold som påvirker amerikansk og norsk arbeidslivskontekst. Masteravhandling, Samfunnsvitenskapelig fakultet: Universitetet i Oslo.
- Schildrop, E. B. 1961. Christiania spigerverk: 1853-1961. Oslo: Spigerverket.
- Schjander, N. 1967. "Den fødte leder" finnes ikke. *Trivsel*, 4.
- Schjander, N. 1968a. Personaladministrasjon. *Impulser*(1): 18.
- Schjander, N. 1968b. Velferd i bedriftene består ikke av juletreffester og kantine. *Adressavisen*: 10. januar.
- Schjander, N. 1972. Personaladministrasjon. USA 1970 Norden 1975? Inntrykk fra en studietur til USA 1970. NIPA. Oslo.
- Schjander, N. 1974. Administrasjon av personale. 2. utgave. Oslo: NKS-forlaget.
- Schjander, N., & Østrem, R. 1981. Personalansvar. Oslo: NKS-forlaget.
- Schneiberg, M., & Clemens, E. S. 2006. The typical tools for the job: Research strategies in institutional analysis. *Sociological Theory*, 24(3): 195-227.
- Schneiberg, M., & Lounsbury, M. 2017. Social Movements and the Dynamics of Institutions and Organization. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Second edition ed. London: SAGE.
- Schrank, V. 2015. *Das Ulrich-HR-Modell in Deutschland: Kritische Betrachtung und empirische Untersuchung*: Springer-Verlag.
- Schreurs, N. 2013. Henger ut sine egne. *Computerworld*, 30. januar, 2013.
- Schuler, R. S. 1990. Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? *Executive*, 4(3): 49-60.
- Scott, R. W. 2014. *Institutions and organizations : ideas, interests, and identities*. Fourth Edition. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Scott, W. R. 2008. Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. *Organization Studies*, 29(2): 219-238.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. 1994. The Rise of Training Programs in Firms and Agencies. In W. R. Scott, & J. W. Meyer (Eds.), *Institutional environments and organizations : structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Sejersted, F. 1958. Praktisk personalforvaltning gjennom fem år. *Bedriftsøkonomen*, 20(8): 604-606.
- Sellæg, J. 1998. Veg på kryss og tvers i Buskerud : Statens vegvesen Buskerud 100 år. Drammen: Statens vegvesen Buskerud.

- Selznick, P. 1949. *TVA and the Grass Roots: A study of Politics and Organization*. with 2011 Foreword by Jonathan Simon. Berkeley: University of California Press.
- Silverman, D. 2014. *Interpreting Qualitative Data*. 5th ed. Los Angeles, Calif: SAGE.
- Simsek, Z., Fox, B. C., & Heavey, C. 2015. "What's Past Is Prologue" A Framework, Review, and Future Directions for Organizational Research on Imprinting. *Journal of Management*, 41(1): 288-317.
- Sine, W. D., & David, R. J. 2003. Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry. *Research Policy*, 32(2): 185-207.
- Skaftnesmo, T. 2013. *Evidensbasing – det nye sannhetsmaskineriet*. Stavanger: Paradigmeskifte forlag.
- Skard, Ø. 1965. *Bedriftsledelse og personalforvaltning*. Oslo: Fabritius.
- Skard, Ø., & Dalin, Å. 1970. *Opplæringsfunksjonen i arbeidslivet: synspunkter på den fremtidige situasjon : forslag til utdanningstiltak for opplæringspersonalet : innstilling fra NPI's komité til å utrede spørsmål knyttet til opplæringsfunksjonen i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforl.
- Skari, B. 1995. *Norges vegdirektører og vegsjefer 1970-94*. Oslo: Vegdirektoratet.
- Skaug, T. 1964. *Opplæringsvirksomheten ved A/S Denofa og Lilleborg fabrikker- Hva gjøres i dag - hva bør gjøres i morgen?: Seminaroppgave. Utdannelsen i personalforvaltning 1963-64. Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet*.
- Skelcher, C., & Smith, S. R. 2015. Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2): 433-448.
- Skjetne, T. 1958. *Personalhåndbok for vegvesenet*. *Norsk Vegtidsskrift*(5): 84.
- Skogvold, A. 1979. *Mine år ved Tandberg*. Oslo: Aschehoug.
- Slagstad, R. 1998. *De nasjonale strateger*. Oslo: Pax.
- Smedsrud, A. 1964. *Beskrivelse og vurdering av personalforholdene ved Kongsberg Våpenfabrikk. Seminaroppgave. Utdannelsen i personalforvaltning 1963-64. Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet*.
- Smets, M., Aristidou, A., & Whittington, R. 2017. Towards a Practice-Driven institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 384-411. London: Sage.
- Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee, P. 2015. Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. *Academy of Management Journal*, 58(3): 932-970.

- Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. 2012. From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4): 877-904.
- Smith, A., & Simeone, D. 2017. Learning to use the past: the development of a rhetorical history strategy by the London headquarters of the Hudson's Bay Company. *Management & Organizational History*, 12(4): 334-356.
- Sohlberg, R. 1993. Mennesket - vår viktigste ressurs: Floskel eller realitet? *NIPA Bulletin*(1).
- Solhaug, A. 1997. Fram gamle dager i Vegdirektoratet. Særtrykk av artikkel i årbok for Norsk vegmuseum 1997: Statens vegvesen.
- Sopra Steria. 2018. Mulighetsstudie for videre utvikling av HR i forsvarssektoren. Sluttrapport, 22. juni 2018.
- Sparre, V. 1989a. Karriereplanlegging i offentlig virksomhet - er det mulig? *NIPA Bulletin*(3).
- Sparre, V. 1989b. Strategisk personalledelse - et kompetansebyggende utviklingsprogram. *NIPA Bulletin*(1): 10-12.
- Sparre, V. 1992. Japan - en utfordring for oss på godt og vondt! Inntrykk fra studietur til Japan, november 1991. *Nipa Bulletin*(2): 6-9.
- 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.
- Spector, B., & Beer, M. 1985. *Human Resource Management: A General Manager's Perspective : Text and Cases*. New York: Free Press.
- 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.
- SPO. 1968. Intervju med første styreformann i SPO, Arne Melsom. *SPO-kontakten*(2).
- SPO. 1976. Samarbeidsbestrebelse SPO/NIPA. *SPO-kontakten*(4): 21.
- SPO. 1983. Fra styrets planleggingsmøte. *Personalopplæring*(4).
- SPO. 1984. SPO - nytt navn: Senter for personal- og organisasjonsutvikling. *Personalopplæring*(2).
- St.meld . 41. 1993-1994. Nytt overordnet styringssystem for Statens vegvesen. Oslo: Samferdselsdepartementet.
- Statens personaldirektorat. 1990. *Personalplanlegging i Staten*. Oslo: Statens personaldirektorat.
- Statens rasjonaliseringsdirektorat. 1984. *Normtall for personalavhengige kostnader: hva koster det å ha en person ansatt og hva koster den effektive arbeidstid? En veiledning*. Oslo: Aschehoug : Statens rasjonaliseringsdirektorat.

Statens vegvesen. 1943. Vegdirektoratets administrasjonsordning. Notat av 5 mars 1943. Dokument i mappe 061.0 - Organisasjons- og funksjonsplaner 1947-1963. Kasset DA - Loo06: Vegdirektoratets arkiv, Brynseng.

Statens vegvesen. 1947. Overingeniørmøte 26. - 29. mars 1947. Vegvesenets administrasjon. Organisasjon og arbeidsledelse. Innledes av overingeniør Waarum: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1951. Personalfortegnelse. Notat av 27. januar 1951. Dokument i mappe 061.0 - Organisasjons- og funksjonsplaner 1947-1963. Kasset DA - Loo06: Vegdirektoratets arkiv, Brynseng.

Statens vegvesen. 1955. Rekruttering av ingeniørpersonalet. Avdelingsdirektør Waarum på overingeniørmøte i 1955.

Statens vegvesen. 1958. Referat fra vegsjefmøte 20. - 24. oktober 1958. Foredrag ved Reidar Danielsen, Rasjonaliseringsdirektoratet: Statens vegvesen.

Statens vegvesen. 1962. Innstilling fra Vegvesenets opplæringsutvalg.

Statens vegvesen. 1968a. Forholdet mellom de tekniske avdelinger og administrasjonsavdelingen. Referat fra vegsjefmøte 3.-5. april 1968: Statens vegvesen.

Statens vegvesen. 1968b. Innstilling om utdanning og opplæring for arbeidere og tjenestemenn i Statens vegvesen. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1969a. Organisasjonskomiteens bemerkninger til Rasjonaliseringsdirektoratets rapport om Statens vegadministrasjon. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1969b. Teknisk rasjonalisering - et tilbakeblikk. Vegvesenets virksomhet 1969: Statens vegvesen.

Statens vegvesen. 1973. Velkommen i Vegvesenet. Orientering om etatens oppbygning og virksomhet: Statens vegvesen.

Statens vegvesen. 1974a. Opplæring i Statens vegvesen. Innstilling fra opplæringsutvalget. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1974b. Referat fra kontaktmøte for formenn, nestformenn og hovedsamarbeidsutvalgets medlemmer. Park hotell: Sandefjord.

Statens vegvesen. 1975. Utvalg for organisering av fylkenes anleggsdrift. Innstilling: Statens vegvesen.

Statens vegvesen. 1976. Personal- og organisasjonsundersøkelse. Delrapport nr. 1: Hedmark vegkontor.

Statens vegvesen. 1977a. Innstilling fra økonomiutvalget. Vurdering av økonomiske saksbehandleres arbeidsoppgaver og organisasjonsmessige plassering ved vegkontorene: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1977b. Vegvesenets årsberetning. Statens vegvesen.

Statens vegvesen. 1979. POU-orientering. Rapport 1: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1981a. POU-orientering. Rapport 2: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1981b. Temamøte om Vegvesenets personalpolitikk. Temamøte for vegsjefene og fagsjefmøtet i Vegdirektoratet: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1981c. Vegvesenet som bedrift under stramme budsjetterammer. Om vegsjefenes lederrolle og styringssystemene: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1982a. Arbeidsdelingsutvalgets innstilling fase II og III. Arbeidsdelingen mellom Vegdirektoratet og vegkontorene: Statens vegvesen.

Statens vegvesen. 1982b. Personal- og administrasjonsseksjonens langtidsplan Vegdirektoratet: Juni 1982.

Statens vegvesen. 1983a. Arbeidsdelingen mellom Vegdirektoratet og vegkontorene. Vegdirektoratet: Statens vegvesen.

Statens vegvesen. 1983b. Vegdirektoratets idrettsforening 50 år. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1983c. Vegvesenet som bedrift under stramme budsjetterammer. Prosjektstatus august 1983: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1984a. Langtidsplan for personal- og administrasjonsseksjonen. Mål 1984-1989, mål og oppgaver 1984. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1984b. Vegvesenets årsberetning. Statens vegvesen.

Statens vegvesen. 1985a. Hovedmål og viktige arbeidsoppgaver i Vegvesenets opplæringsvirksomhet. Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1985b. Langtidsplan for personal og administrasjonsseksjonen Statens vegvesen: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1985c. Lederrekruttering i Statens vegvesen Veiledning og hjelpemidler del III: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1985d. Sentral etatsopplæring. Kurs og konferanser. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1985e. Veiledning i lederrekruttering. Del I og II. Organisasjonskontoret: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1986a. Personalforvaltningskonferansen. Skien: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1986b. Prosjektarbeid i Vegvesenet. Holdepunkter for prosjektorganisering: Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1986c. Vegvesenet som bedrift under stramme budsjetterammer. Analyse av styringssystemer i Statens vegvesen Prosjektstatus "tema vedlikehold": Vegdirektoratet.

Statens vegvesen. 1987a. Administrativ utvikling og effektivisering. AUE 87. Prosjektoversikt. Ledelse og forvaltning: Organisasjonskontoret.

- Statens vegvesen. 1987b. Langtidsplan for personal- og administrasjonsseksjonen. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1987c. Ledelse og ledelsesutvikling i Statens vegvesen. Forslag til policy-dokument om ledelse og ledelsesutvikling: Vegdirektoratet, mars 1987.
- Statens vegvesen. 1987d. Personalforvaltningskonferansen. Olavsgaard hotell, Skedsmo: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1987e. Sentral etatesopplæring. Kurs og konferanser. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1988a. Administrativ utvikling og effektivisering. AUE 88. Prosjektoversikt. Ledelse og forvaltning: Organisasjonskontoret.
- Statens vegvesen. 1988b. Kvalitetssikring. Håndbok 144: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1988c. Nytt styringssystem for Statens vegvesen. Styringssystemutvalgets innstilling. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1988d. Oppgavegjennomgang i målstyringsperspektiv. Administrasjons- og økonomiavdelingen på vegkontorene i Buskerud, Telemark og Vestfold. Sluttrapport: Organisasjonskontoret.
- Statens vegvesen. 1989a. Personalpolitikk: personalpolitiske retningslinjer for Statens vegvesen. Håndbok 152: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1989b. Referat fra konferanse for opplæringsansvarlige Åsgårdstrand: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1989c. Vurdering av Vegdirektoratets organisasjon. Baastad-utvalget: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1990a. Intern etatesopplæring 1991: sentrale kurs og konferanser: lokal opplæring. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1990b. Målstyring. Veiledning. Håndbok 158. Personal- og administrasjonsavdelingen: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1990c. Organisering av vegkontorene (Bjørvig-utvalget). Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1990d. Plandokument for personal- og administrasjonsavdelingen. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1990e. Vegdirektoratet 1864 -1990. Statens vegvesen: Notat med ukjent forfatter datert 3. september 1990.
- Statens vegvesen. 1991a. Plandokument for personal- og administrasjonsavdelingen. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1991b. Veggen å gå for ledere i vegvesenet - målstyring. Organisasjonskontoret: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1992a. Kontorplan for lønns- og forhandlingskontoret. Personal- og administrasjonsavdelingen: Januar, 1992.

- Statens vegvesen. 1992b. Veiledning i personaltilpasning/personalomstilling og kompetanseutvikling i biltilsynet. Rapport fra arbeidsgruppe: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1992c. Vurdering av alternative ledelsesstrukturer i Vegdirektoratet Rapport fra arbeidsgruppen (Skøelv-utvalget): Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1992d. Årsplan for personal- og administrasjonsavdelingen. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1993a. Evaluering av omorganiseringsarbeidet ved vegkontorene - med fokus på medvirkning. Organisasjonskontoret: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1993b. Veiledning i personaltilpasning/personalomstilling og kompetanseutvikling for oppsyn (nivå 3) og vegarbeidere (nivå 4) innen anleggsdriften. Rapport fra arbeidsgruppe: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1993c. Veiledning i personaltilpasning/personalomstilling og kompetanseutvikling for oppsyn (nivå 3) og vegarbeidere (nivå 4) innen vedlikeholdsdriften. Rapport fra arbeidsgruppe: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1993d. Veiledning i personaltilpasning/personalomstilling og kompetanseutvikling i Statens vegvesen. Vegvesenets planleggingsvirksomhet. Rapport fra arbeidsgruppe: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1993e. Årsplan for Organisasjonskontoret. Personal- og administrasjonsavdelingen: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1993f. Årsplan for personalutviklingskontoret. Personal- og administrasjonsavdelingen: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1994a. Organisasjonsvurdering på personal- og administrasjonsavdelingen. Utredning fra arbeidsgruppe: Personal- og administrasjonsavdelingen.
- Statens vegvesen. 1994b. Rammer for omorganisering av vegkontorene Forslag fra arbeidsgruppe (Bardal-utvalget): Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1994c. Årsplan for personal- og administrasjonsavdelingen. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1996a. Kvalitetsarbeid i Statens vegvesen. Idéperm for presentasjon av håndbok 144 og den videre kvalitetsutviklingen. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1996b. Mål- og rammestyling del II. Prinsipper for arbeid med de overordnede styringsdokumenter Håndbok 158: Statens vegvesen, Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1996c. Referat fra administrasjonskonferansen 1996 Monica Reigstad: Hordaland vegkontor.



- Statens vegvesen. 1996d. Strategier for kvalitetsutvikling i Statens vegvesen i perioden 1996-2001. Nivå A. Dokument nr. STR.0800.0011.0: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1996e. Vegdirektoratet. Organisasjonskart og beskrivelser av Vegdirektoratets nye organisasjonsstruktur Dokumentasjon i personelhåndbok for ledere i Vegdirektoratet: Personalservicekontoret, oktober 1996.
- Statens vegvesen. 1997. Ferie og fritid i driftsbygninger, hytter, hus, naust 1997 : bruk av vegvesenets eiendommer til velferdsformål : utleie på tvers av fylker. Statens vegvesen: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 1998a. Mål- og rammestyring. Del I overordnet styring. Håndbok 158. Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1998b. Mål- og rammestyring. Del III. Kontrakt mellom vegdirektøren og vegsjefene Håndbok 158: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 1998c. Vegdirektørens rådgivende ledergruppe (RLG) 1978 - 1998 : 20-års oversikt med utkast til videreutvikling. Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 2000. Effektivisering og omstilling på Bruavdelingen. Sluttrapport fra utvalget, 16. mai 2000. Rapport 2000-06: Bruavdelingen.
- Statens vegvesen. 2002a. Oppgavedeling mellom Vegdirektoratet og regionene. Fullmaktstruktur og oppgavefordeling i ny organisasjon: Bardal-utvalget. 15. november 2002.
- Statens vegvesen. 2002b. Vegdirektoratet - lett og effektiv i 2006. Statens vegvesens omstilling fase 3. delprosjekt for Vegdirektoratet 1. mars 2002. Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 2002c. Vegdirektoratet - organisasjonsplan og bemanningsplan 2003-2006. Statens vegvesens omstilling fase 3, delprosjekt for Vegdirektoratet. 1. juli 2002.
- Statens vegvesen. 2002d. Vegdirektørens rammer og prinsipper for organisering av Statens Vegvesen. Revidert etter behandling i hovedavtalemøte 27. juni 2002. Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 2005. Kontrollspenn og ressursbruk i Statens vegvesen; en gjennomgang av nøkkeltall for bemanning: Wiggo Knudsen, Vegdirektoratet mai 2005.
- Statens vegvesen. 2007. Organisering av Administrasjonsavdelingen - forslag til valg av organisatorisk modell. Utredning av nedsatt arbeidsgruppe på oppdrag fra administrasjonssjef Kjell Haaland: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 2011a. Evalueringsrapport. SVV 2010. HR- og administrasjonsavdelingen, mars 2011: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 2011b. HR-strategi for Statens vegvesen. November, 2011.
- Statens vegvesen. 2011c. Roller i prosessarbeidet i Statens vegvesen. Dokument dattert 24.6.2011: Virksomhetsutvikling. Statens vegvesen.

- Statens vegvesen. 2011d. Strategisk kompetanseplanlegging 2010-2013. Direktør HR og administrasjonsavdelingen, 25. mai 2011: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 2013a. Effektiviseringsprogrammet. Rapport fra arbeidsgruppe 9. desember 2013. Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 2013b. Effektiviseringsprogrammet. Sak 1709-13. Vedlegg B tiltakslistene. Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 2013c. Vegvesenboka. Ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen: Februar 2013. Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 2016. Prosjektmandat. Fremtidig HR i Statens vegvesen. Prosjektnummer: 604268, 30. mai 2016: Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 2017a. Anskaffelsesprotokoll. Anskaffelse av prosjektleder til steg 5 Fremtidig HR (ny utlysning). Dokument med saksnummer 17/20856-13: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 2017b. Brev til AFF. Avslutning av kontrakt 16/53438. Dokument med saksnummer 16/53438-28 datert 2. mai 2017: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 2017c. Fremtidig HR – forslag til ny helhetlig driftsmodell for HR i SVV Saksframlegg ELM 14.12.2017, Sak 13 05 -17: HR- og administrasjonsavdelingen.
- Statens vegvesen. 2017d. 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. 2017e. 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.
- Statens vegvesen. 2017f. Fremtidig HR i Statens vegvesen. Ambisjonsnivå for effektivisering og utvikling av HR lederstøtte, steg 4. Referat fra diskusjonen i ELM 23. mars 2017. Sak 03 11-17: Vegdirektoratet.
- Statens vegvesen. 2017g. Fremtidig HR i Statens vegvesen: Ambisjonsnivå for effektivisering og utvikling av HR lederstøtte, steg 4. . Saksframlegg drøftingssak 03 11-17 til behandling i ELM 23. mars 2017.
- Statens vegvesen. 2017h. Fremtidig HR. Beskrivelse av løsningsmodeller. Vedlegg 1 til behandling i ELM 14.12.2017. Sak: 13 05 -17: HR- og administrasjonsavdelingen.
- Statens vegvesen. 2017i. Saksframlegg beslutningssak. Fremtidig HR - forslag til ny helhetlig driftsmodell for HR i SVV. Saksframlegg til behandling i ELM 14. desember, sak 13 05 - 17.

- Statens vegvesen. 2018a. Forslag til detaljert organisering av kontorer i HR fellestjenester og arbeidsgiverseksjonen og Organisasjon og Ledelse. Dokument av 20. april, saksnummer 18/5931-15.
- Statens vegvesen. 2018b. FRA SAMS OG SAMLING. Konsekvenser ved overføring av fylkesadministrasjonen fra Statens vegvesen til fylkeskommunene fra 1.1.2020, og vurderinger av alternativer. Statens vegvesen.
- Statens vegvesen. 2018c. Ny HR-organisering i SVV. Forslag til overordnet organisering 19.02.2018. Dokument med saksnummer 18/5931-8.
- Statens vegvesen. 2019. Fra regioner til divisjoner. Utredning om organisering av Statens vegvesen fra 1. januar 2020. Statens vegvesen.
- Statskonsult. 2003. Når noen må gå. Plan for interninformasjon i forbindelse med omstillingsprosessen og overtallighetsprosjektet i Statens vegvesen Region midt. Oslo: Statskonsult Notat 2003:8.
- Steers, I. 2009. The conscientious HR manager and the Rubik's Cube. *Personnel Review*, 38(6): 605-620.
- Stensen, V., & Vik, I. 2008. Flat struktur som organisasjonsendring i Statens vegvesen. Masteroppgave i organisasjon og ledelse. Institutt for statsvitenskap: Universitetet i Tromsø.
- Stenstadvold, H. 1993. Personalprofesjonen - karrierevei eller parkeringsplass? *NIPA Bulletin*(4).
- Stephens, C. 2015. ARE HR BUSINESS PARTNERS A DYING BREED? *People Management*: 36-37.
- Stinchcombe, A., L.,. 1965. Social Structure and Organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Storey, J. 1992. *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell.
- Stortingsmelding nr. 35. (1991-92). Om statens forvaltnings- og personalpolitikk. Fundament for fellesskap. Arbeids- og administrasjonsdepartementet.
- Stortingsmelding nr. 95. (1975-76). Om statens personalpolitikk: Forbruker- og administrasjonsdepartementet.
- Stortingsmelding nr. 59. (1968-1969). Personaladministrasjonen og den sentrale opplæringsvirksomhet m. v. i statsadministrasjonen Lønns- og prisdepartementet.
- Stortingsmelding nr. 83. (1954). Om tiltak til å fremme rasjonalisering og økt produktivitet. Finans- og tolldepartementet.
- Stortingsmelding nr. 83. (1984-85). Langtidsprogrammet 1986-1989. Finansdepartementet.
- Strand, O. 1962. *Hvordan lage bedriftsavis*. Oslo: Tanum.

- Strøm-Rasmussen, F. 2017. Personlig intervju 1. september. Se informantomtale i vedlegg.
- Stugu, S. 2012. En hang til det autoritære. *Samtiden*(2): 112-123.
- Stugu, S. 2017. *Du har sparken! : om HR og amerikanisering av norsk arbeidsliv*. Oslo: Forl. Manifest.
- Støen, T. 2017. Telefonintervju, 9. mai 2017. Se vedlegg for informantomtale.
- Støver, L.-E. 1996. *Globale oppskrifter i en lokal organisasjon: en organisasjonsteoretisk analyse av Statens vegvesen Troms*. Hovedoppgave ved Institutt for statsvitenskap: Universitetet i Tromsø.
- Suddaby, R., Foster, M., W , & Mills, A., J. 2014. Historical Institutionalism. In M. Bucheli, & R. D. Wadhvani (Eds.), *Organizations in Time: History, Theory, Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Suddaby, R., Foster, M., W, & Trank, C., Q. 2016. Re-Membering: Rhetorical History as Identity Work. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational identity*. Oxford: Oxford University Press.
- Suddaby, R., Foster, W. M., & Trank, C. Q. 2010. Rhetorical history as a source of competitive advantage. In J. Baum, A., C. , & J. Lampel (Eds.), *Advances in Strategic Management, Vol. 27: 147-173*: Emerald Group Publishing.
- 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.
- Sunde, R. B. 1982. *Håndbok i personaladministrasjon*. Rud: NKI.
- Sundstrøm, L. 1998. Administrative kostnader må reduseres Veggen og vi (4): 15.
- Svendsen, A. S. 1977. *I fartens, kraftens og velstandens epoke: den Polytekniske forening 1952-1977*. Oslo: Aschehoug.
- Sæbøe, E. 1991. Desentralisert personalledelse. In S. Lundberg (Ed.), *Personalledelse*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Sæland, B. E. 1993. *Oslo veivesen gjennom tidene : 1845, 1875, 1948, 1990*. Oslo: Oslo kommune veivesen.
- Sæther, A. 2017. Telefonintervju. Se vedlegg for informantomtale.
- Sæthre, K., B. 1966a. Fra uformelle grupper til Norsk Institutt for Personaladministrasjon. *Bedriftsøkonomisk informasjon*: 28-32.
- Sæthre, K., B. 1966b. Til medlemmer i kontaktordningen. Historikk og forslag om etablering av Norsk institutt for personaladministrasjon. Brev datert 4. oktober 1966. Norsk Produktivitetsinstitutt: Mappe NPI-591. Kontaktordningen på personalområdet. Riksarkivet.
- Søfteland, O. 2017. Intervju, 16. juni 2017. Se vedlegg for informantomtale og Skari (1995:102).

- Sørensen, T.-W. 1991. Strategisk personalledelse mot år 2000. *Nipa Bulletin*(1): 6-10.
- Sørensen, T.-W. 1998. NIPA - quo vadis? Upublisert notat til NIPAs styreformann, 13. april 1998: Oslo.
- Sørensen, T.-W. 2004. Tilbakeblikk på fremtiden. Fra personal til HR. Upublisert rapport.
- Sørensen, T.-W. 2014. Personlig intervju 24. februar og 1. september. Se informantomtale i vedlegg.
- Sørensen, T.-W. 2016. Historisk bakgrunn og aktiviteter til Stiftelsen Norsk Lederskap Upublisert notat.
- 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.
- Tank-Nielsen, R. 1964. Integrert opplæringsvirksomhet. Personaldirektøren i Norsk Hydro deler sine erfaringer med oss. *Bedriftsøkonomisk informasjon*(2): 8-11.
- Tengblad, S. 2013. Cooptation. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory*. Thousand Oaks: California, Thousand Oaks: SAGE Publications, Ltd.
- Thagaard, T. 2013. Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode (4. utg. ed.). 4. utgave Bergen: Fagbokforl.
- Theotokas, I., & Kapantais, N. 2017. Human resources division transformation in the banking sector: the implementation of the 'three legged stool'. *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, 7(1-2): 88-104.
- Thilander, P. 2013. Personalarbete och HR-transformation-om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare. PHD-thesis. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, T. A., & Purdy, J. M. 2016. Practice variation as a mechanism for influencing institutional complexity: Local experiments in funding social impact businesses. *Research in the Sociology of Organizations*, 48(A): 157-199.
- Thorkildsen, R. 1976. *Lønn for strevet*. Oslo: Tanum-Norli.
- Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. 2005. Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. In C. Jones, & P. H. Thornton (Eds.), *Research in the Sociology of Organization: Emerald Group Publishing Limited*.

- Thornton, P. H., & Ocasio, W. 1999. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3): 801-843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. 2008. Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. 2012. *The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.
- Thorsdal, S. G. 1981. Langtidsplanarbeid - Personalarbeid. Innlegg på temamøte om Vegvesenets personalpolitikk: Statens vegvesen.
- Thorsrud, E. 1951. Mennesket i moderne industri. *Bedriftsøkonomen*, 13(5).
- Thorsrud, E. 1955. Personalforhold og produktivitet: rapport fra en studiereise i U.S.A, arrangert av Foreign Operations Administration og Det Kgl. Norske Handelsdepartement. Oslo: Norsk Produktivitetsinstitutt.
- Thorsrud, E., Blichfeldt, J. F., & Qvale, T. U. 1983. *Teori i praksis: festskrift til Einar Thorsrud*. Oslo: Tanum-Norli.
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. 1970. *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Torgersen, T., & Trender, O. 1974. Organisasjonsutvikling i DnC. *Bedriftsøkonomen*, 36(6).
- Torgersen, U. 1972. *Profesjonssosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Torrington, D. 1998. Crisis and opportunity in HRM: the challenge for the personnel function. In P. R. Sparrow, & M. Marchington (Eds.), *Human resource management: the new agenda: XIX*, 346 s. : ill. London: Financial Times/Pitman.
- TPF. 1994. Jubileumsskrift: Trøndelag personaladministrative forening 25 år. Trondheim: TPF.
- Transportøkonomisk institutt. 1998. *Evaluering av vegkontorenes organisering*. Oslo: TØI rapport 396/198.
- Trygstad, S. C. 1995. Vi fikk ikke engang prøvd. Oppkjøpet av Freia Marabou : klubb, forbund og LO i møte med et transnasjonalt selskap. Hovedoppgave i sosiologi: Universitetet i Oslo.
- Tsui, A. S. 1990. A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly*: 458-483.
- Tushman, M., & Romanelli, E. 1985. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7: 171-222.

- Tyson, S., & Fell, A. 1986. Evaluating the personnel function. London: Hutchinson.
- Ulltveit, O. 1964. Utkast til skriftlig personalpolitikk i en industribedrift. Seminaroppgave - utdannelsen i personalforvaltning: Norges Handelshøyskoles Kursvirksomhet.
- Ulltveit, O. 2018. Personlig intervju 17. oktober. Se informantomtale i vedlegg.
- 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., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. 2009. *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw-Hill.
- 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., & Ulrich, M. 2012. *HR from the outside in : six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw Hill.
- Urby, S. 1974. Hva er personalplanlegging? *Vegen og vi*(3/4): 13.
- Vaara, E., & Lamberg, J.-A. 2016. Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. *Academy of Management Review*, 41(4): 633-657.
- Van Gestel, N., & Hillebrand, B. 2011. Explaining stability and change: The rise and fall of logics in pluralistic fields. *Organization Studies*, 32(2): 231-252.
- Vatn, E. 1950. Rasjonaliseringsdirektoratets arbeid. *Bedriftsøkonomen*, 12(1).
- Vegen og vi. 1961. Fra forslaget til ny organisasjonsplan for Vegdirektoratet (3).
- Vegen og vi. 1964. Hovedutvalget for samarbeidsutvalgene ved Statens vegvesen. *Rasjonaliseringsundersøkelser*. (4).
- Vegen og vi. 1970a. "Andre funksjonærgrupper". (4).
- Vegen og vi. 1970b. Samarbeid i Sandefjord. (2).
- Vegen og vi. 2002. Veileder i muligheter. (18).
- Vegen og vi. 2009. Trenger 1200 nye ansatte. (3).

- Vegstikka. 1978. Personalsjefen: Trivselsspørsmålet er viktigere enn noensinne. Vegstikka. Bedriftsavis for Vegvesenet i Troms fylke, Februar: 9-11.
- Vennemoe, U. 1988. Intern markedsføring - noe for personalfolk? NIPA Bulletin(November).
- Venneslan, K. 1991. Arbeidslivsforskningen i Norge i etterkrigstiden. Bergen: Gruppe for flerfaglig arbeidslivsforskning, Universitetet i Bergen.
- Vevstad, V. 1955. Innhenting og registrering av opplysninger og data vedrørende arbeiderne ved en stor, norsk industribedrifts personalkontor: Norges Handelshøyskole.
- Villemoes, N. 1981. Virksomhedens personaleproblemer: belyst ved eksempler fra praksis. København: Dansk Institut for Personalerådgivning.
- Voksenopplæringsrådet. 1985. Personalledelse og kompetanseutvikling: forslag til rammeplan for høgre utdanning på området. Oslo: Cappelen.
- Voronov, M., & Yorks, L. 2015. "Did you Notice That?" Theorizing Differences in the Capacity to Apprehend Institutional Contradictions. *Academy of Management Review*, 40(4): 563-586.
- VPF. 1984. 10 år Vestlandske personaladministrative forening. Bergen.
- Waaktaar, T. 1988. Lederutvikling: styrt læring eller lært styring? En kasusundersøkelse av en norsk storbank i en endringsprosess. Oslo: Universitetet.
- Waalder, R. 1935. Personalforvaltning i industri og handel. Oslo: Cappelen.
- Waalder, R. 1945. Mennesket og bedriften. Oslo: Fabritius.
- Waalder, R. 1946. Arbeidsledelse. Arbeideren & Bedriften. En artikkelsamling: Arbeidernes opplysningsforbund. Oslo.
- Waalder, R. 1948. Psykologiske problemer i samband med rasjonaliseringstiltak. *Norges Industri*(23/24).
- Waalder, R. 1949. Hvordan kan den ledende virksomhet gjøres mer effektiv? *Bedriftsøkonomen*, 11(8).
- Waalder, R. 1951. Mennesket i bedriften. Både økt arbeidsglede og økt produktivitet. *Bedriftsøkonomen*, 13(6).
- Waalder, R. 1952. Utdannelse for ledende arbeid. Administrativ etterutdanning i gang fra våren 1953. *Bedriftsøkonomen*, 14(5): 197-202.
- Waarum, K., & Baastad, O. 1960. Rasjonaliseringsundersøkelse ved vegadministrasjonen i Aust-Agder. Brev av 20. juni 1960. Mappe 063.3 Rasjonalisering. Kasset DA - Loo06: Vegdirektoratets arkiv. Brynseng.
- Waldorff, S. B. 2013. Accounting for organizational innovations: Mobilizing institutional logics in translation. *Scandinavian Journal of Management*, 29(3): 219-234.
- Wasberg, G. C., & Næsheim, A. 1965. Standard telefon og kabelfabrik A/S. 50 år 1915-1965: STK.



- Watson, T. 2007. Organization Theory and HRM. In P. Boxall, P. M. Wright, & J. Purcell (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Wei, Y. 2017. Organizational Imprinting and Response to Institutional Complexity: Evidence from Publicly-Traded Chinese State-Owned Firms in Hong Kong. *Management and Organization Review*, 13(2): 345-373.
- Wejset, N.-O. 1964. En beskrivelse og vurdering av personalforvaltningen ved Bergens Elektrisitetsverk. Seminaroppgave utdannelse i personalforvaltning: Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.
- Wenaas, B. 1987. NIPAs jubileumsmøte. *NIPA Bulletin*(Desember).
- Werring, H. 1974. Forsøkskomiteen for undervisning i personal- og opplæringsadministrasjon. Rapport fra komiteéns virksomhet i tiden 1. september 1971 til 31. desember 1973. NPI-prosjekt 910: NPI.
- Werring, H. 1977. Den store utfordring. In K. Jorem (Ed.), *Menneskeverdige personalpolitikk?* Oslo: Tanum-Norli.
- Werring, H. 1978. Den menneskelige utfordring: essays om læring, organisasjoner, lederskap og mennesker. Oslo: Tanum-Norli.
- Whetten, D. A. 2006. Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3): 219-234.
- Wold, K. 1983. Et lite tilbakeblikk i jubileumsåret. Intervju med to medlemmer i SPO's aller første styre. *Personalopplæring*(2).
- Wollebæk, K. 1980. *Jobb-samtaler: et hjelpemiddel for personalutvikling og veiledning*. Oslo: NAF.
- Wollebæk, K. 2016. *Makt og fortrøstning : norsk lederutvikling i historisk perspektiv*: Kolon forl.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. 2008. Organizational Fields: Past, Present and Future. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. 2017. Organizational Fields: Past, Present and Future. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Wright, C. 2008. Reinventing Human Resource Management: Business Partners, Internal Consultants and the Limits to Professionalization. *Human Relations*, 61(8): 1063-1086.
- 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.

- Wright, P. M., & McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Yates, J. 2014. Understanding Historical Methods in Organization studies. In M. Bucheli, & R. D. Wadhvani (Eds.), *Organizations in time : history, theory, methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. K. 2018. Case study research and application. Design and methods. Sixth Edition. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Zald, M. N. 1990. History, theory, and the sociology of organizations. In J. E. Jackson (Ed.), *Institutions in American society : essays in market, political, and social organizations*. Ann Arbor, Mich: University of Michigan Press.
- Zietsma, C., Groenewegen, P., Logue, D., & Hinings, C. 2017. Field or fields? Building the scaffolding for cumulation of research on institutional fields. *Academy of Management Annals*, 11(1): 391-450.
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. 2010. Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2): 189-221.
- 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.
- Østrem, R. 1970. Bedriftsledelse og personaladministrasjon. *Bedriftsøkonomisk informasjon*(2).
- Østrem, R. 1975. Personalfunksjonen - dens bidrag til utviklingen i samfunnet. Innlegg på NIPAs Personalforum, Sandefjord 6. november. En bearbeidet versjon ble seinere trykt i *Bedriftsøkonomen*.
- Østrem, R. 1977. Norsk personaladministrasjon i dag. *Bedriftsøkonomen*, 39(5): 228-231.
- Østrem, R. 2015. Personlig intervju 4. september. Se informantomtale i vedlegg.

## **Vedleggsoversikt**

Vedlegg 1: Informantomtale – studien av yrkesfeltet

Vedlegg 2: Intervjuguide – studien av det organisatoriske yrkesfeltet

Vedlegg 3: Informantomtale – Vegvesenets personalhistorie

Vedlegg 4: Intervjuguider i Vegvesenet – HR-omstillingen

Vedlegg 5: Behandling av personopplysninger

Vedlegg 6: Brev til informanter

Vedlegg 7: Informantkoder og samtykkeerklæring

Vedlegg 8: Kildeliste over figurer og bilder brukt i avhandlingen

## **Vedlegg 1. Informantomtale – studien av yrkesfeltet**

**Arne Anmarkrud (1942-)** er utdannet siviløkonom og har erfaring fra Bergen Bank, Norske Shell, Norcol og har vært stipendiat i Lederopplæringsrådet. Han var aktiv i SPO's styre og var Instituttssjef i NIPA fra 1988-1995. I Anmarkruds periode som instituttleder drev NIPA en omfattende konsulentvirksomhet innen organisasjonsområdet. I sine lederspalter i NIPA bulletiner var han en tydelig ambasadør for at personalfolk måtte tilkjempe seg større anerkjennelse og bli en premissleverandør for å nå virksomhetens strategiske mål.

Samtalen med Anmarkrud fant sted på Lysaker, 1. april 2016.

**Even Bolstad (1964-)** har utdanning fra Forsvaret, jus fra Universitetet i Oslo og MBA fra Heriot Watt University. Han begynte i SPO i 1998 og var sentral i fusjonsarbeidet med NIPA. Han har i ulike perioder hatt styreverv for den europeiske personalorganisasjonen EAPM. Siden 2002 har han vært daglig leder i HR Norge.

Samtalen med Bolstad fant sted i Oslo, 28. januar 2019.

**Arild Bryde (1949-)** er utdannet Siviløkonom og Cand. sociol. Fra 1974 til 1979 var han ansatt i NIPA. I denne perioden publiserte han en rekke rapporter og utredninger om personalfeltet. Parallelt med jobben i NIPA var han i 2 år stipendiat på Bedriftsøkonomisk Institutt innenfor fagene personalledelse og personalutvikling og hadde seinere tilknytning til BI som studierektor II. Bryde har allsidig yrkeserfaring som prosjektleder i Skånland kommune, stipendiat i Lederopplæringsrådet, opplæringsleder, soussjef og organisasjonsdirektør i henholdsvis Sparebanken Oslo Akershus/ABC bank, DnC og Elcon Finans. Etter perioden i finansbransjen jobbet han fra 1992 til

1997 i Statskonsult og ledet topplederprogrammet i Staten. Fra 1997 har han vært utviklingsdirektør og fagsjef i arbeidsgiverforeningen Spekter med oppgaver innenfor arbeidslivspolitikkk/utdanningspolitikk og utvikling av HR-funksjonen.

Samtalen med Bryde fant sted i Oslo, 26. august 2014 og 26. oktober 2016.

**Paul Johnsen (1930-2015)** var utdannet psykolog. Etter endt utdanning var han knyttet til Forsvarets psykologitjeneste før han gjennom flere år var personaldirektør i Tandberg Radiofabrikk. Han jobbet seinere i Norges Eksportråd, var rådgiver i Hartmark-Iras og studierektor i personalledelse ved BI. Han drev også sitt eget selskap, Paul Johnsen lederakademi. Johnsen har vært formann i NIPA og hadde flere verv gjennom ulike perioder. Han publiserte flere artikler og lærebokkapitler som omhandlet organisasjonspsykologiske temaer og personalpolitikk. Johnsen mente personalfolk trengte en tyngre teoretisk skolering og var med i flere utvalg som la føringer for personalfaglige utdanningsløp. Johnsen var også bevisst på at personalfeltet måtte knyttet seg sterkere til grupper i samfunnet med innflytelse. Han var initiativtageren og den første formannen i gruppen for «personal og organisasjon», etablert under Den den polytekniske forening i 1976.

Samtalen med Johnsen fant sted i Sandvika, 3. mars 2014.

**Finn Strøm-Rasmussen (1926- )** er utdannet fra Forsvaret. Han begynte som opplæringsleder ved A/S Greaker Cellulosefabrikk i 1962 og ble seinere personalsjef i samme bedrift. I 1967 startet han i nyopprettet stillingen som personalsjef ved A/S Follum fabrikk på Hønefoss og var personaldirektør fram til 1988. Strøm-Rasmussen har deltatt aktivt innen papirindustriens opplærings- og organisasjonsvirksomhet. Han var med i hovedkomiteen for

Treforedlingsindustriens yrkesopplæring og fikk etablert yrkesopplæringstilbud innen treforedlingsindustrien ved den interkommunale yrkesskolen i Sarpsborg på 60-tallet. Strøm-Rasmussen ble valgt inn i NIPAs styre i 1973 og var seinere styreformann. På 70-tallet var han med i NIPAs utviklingsprosjekt om personalpolitikk og menneskeverd. Prosjektet dannet utgangspunktet for et bokprosjekt med Knut Jorem som redaktør. Han var også med i et NPI-støttet prosjekt om bemanningsplanlegging ved Follum Fabrikker og utredningsprosjekter om arbeidsmiljø i regi av NIPA. Samtalen med Strøm-Rasmussen fant sted i Halden, 1. september 2017.

**Tore-Wiggo Sørensen (1944-)** har kandidateksamen fra Bedriftsøkonomisk Institutt og Jus fra Universitetet i Oslo. Han startet i personalstilling hos Elkem i 1967 og var personalsjef ved Elkems hovedkontor i perioden 1973-1979. Fra 1980 til 1983 var han avdelingssjef i den sentrale personalstaben i A/S Norske Shell. Han var personaldirektør i Den norske Creditbank (DnC) og seinere Den norske Bank (DnB) i årene 1983 til 2001. Fra 2004 til 2014 var han deltidsansatt i HR Norge. Sørensen var NIPAs representant i den offentlige oppnevnte Werring-komiteen - for etablering av utdanningstilbud innen personal- og opplæringsadministrasjon. Han var styreformann i gruppen for personaladministrasjon og organisasjon under den polytekniske forening i årene 1980 til 1982. Sørensen var også med i redaksjonskomiteen for bokutgivelsen i anledning Svein Kiles 60-årsmarkering og er forfatter av flere bokkapitler om personalfaglige temaer. Han har hatt en rekke yrkesrelaterte verv blant annet for Handelshøgskolen BI, Bankakademiet, Bankenes Arbeidsgiverforening og AFF. På 70-tallet hadde Sørensen tilknytning til NIPAs sekretariat (1972-1973), han var medlem av opplæringsutvalget og styremedlem (1975-1977). Sørensen var den sentrale initiativtageren til

fusjonen mellom NIPA og SPO, som førte fram til etableringen av HR Norge i 2002. I 2017 mottok Sørensen HR Norges ærespris. Prisen deles ut til personer som har hatt særlig stor betydning for utviklingen av HR i Norge. Samtalene med Sørensen fant sted i Asker og Lommedalen 24. februar og 1. september 2014.

**Odd Ulltveit (1935-)** har utdanning fra Befalskolen og sosialskolen. Han begynte i personalstilling ved A/S Radio Industri i 1960, en virksomhet under Philips. Han studerte personalforvaltning ved kursvirksomheten til NHH fra 1963 til 1964. I 1967 startet han som personalkonsulent i Freia. Han hadde i en kort periode personalstilling i Vesta Hygea, men gikk tilbake til stilling i Freia. Fra 1970 til 1998 var han personalkonsulent, personalsjef og personaldirektør i denne virksomheten. Ulltveit har vært sentral informant og tilrettelegger ved flere historiske studier av Freias virksomhet (se Ibsen, 1996 og 1998). Samtalen med Ulltveit fant sted i Lommedalen 17. oktober 2018.

**Ragnar Østrem (1929-)** er jurist og var styreformann i NIPA gjennom flere perioder. Han begynte i A/S Norske Shell, juridisk avdeling i 1959 og ble sjef for personalseksjonen i 1966. Gjennom sentrale posisjoner i NIPAs styrende organer tok han sterkt til orde for at personalfeltet måtte trekkes tettere mot ledelsesnivået for å oppnå økt innflytelse. Han var en av de første som brakte strategi-begrepet inn på personalfeltet. Østrem var med i det offentlige nedsatte «Brubakkenutvalget», som utredet videreutviklingen av bedriftsdemokratiet. I år 2000 mottok Ragnar Østrem Kongens fortjenestemedalje i gull for sin innsats på det norske personalfeltet. Samtalen med Østrem fant sted i Oslo, 4. september 2015.

## Vedlegg 2. Intervjuguide – studien av det organisatoriske yrkesfeltet

- Hvem (enkeltpersoner, organisasjoner, institusjoner) satte sitt preg på personalfeltet i de epokene du kjente til? Nasjonale, internasjonale
- Hvilke forbindelseslinjer var det mellom personalfolkene (sektorer, bransjer, bedrifter av samme størrelse etc.)?
- Var feltet samlet eller hadde det ulike grupperinger?
- Var du med i personalgruppe og hva kjennetegnet gruppens arbeid?
- Var det noen foregangsvirkomheter som ofte ble trukket fram i de epoker du kjenner til?
- Hvilke personalfaglige arenaer vil du trekke fram som sentrale?
- Hvilke temaer ble vektlagt, og hvilke virksomheter fikk posisjoner på de ulike arenaer?
- Hvilke oppgaver hadde NIPA som interesseorganisasjon på feltet?
- Var det møteplasser utenfor NIPAs regi?
- Hvordan var den internasjonale orienteringen i ulike epoker?
- Var det oppgaver som tilkom eller forsvant i de epokene du kjente til?
- Var det andre grupperinger og funksjoner i organisasjonen som også var opptatt av personalspørsmål?
- Hvilke oppgaver dominerte i det arbeidet som ble utført?
- Hvordan var fordelingen mellom administrative oppgaver og de mer strategiske personaloppgavene?
- Hvordan var organiseringen i lys av det «administrative» og «strategiske»
- Hvordan var balansen mellom å ivareta de ansatte og tilknytningen mot ledernivået?
- Var personalsjefen en del av ledergruppen slik du kjente praksis fra ulike epoker?
- Hvordan var personalyrkets anseelse blant andre stillingsgrupper i organisasjonen?
- Hvordan var det personalfaglige utdanningstilbudet?
- Hva slags historier ble fortalt når personalfolk så seg tilbake?
- Var det særtrekk fra ulike tiår som påvirket personalarbeidet?
- Hvordan opplevde du endringer?
  - Brudd
  - Både fornying og kontinuitet
  - Hente tilbake noe som var lagt bort



### **Vedlegg 3: Informantomtale – Vegvesenets personalhistorie**

**Tore Auberg:** Utdannet jurist og begynte ved juridisk seksjon i Vegdirektoratet på 70-tallet. Var leder av lønns- og forhandlingskontoret fra 1982. Fungerte i flere år som personalsjefens stedfortreder. Ved omorganiseringen i 1995 ble han personaldirektør. Telefonintervju, 12. mai 2017.

**Jan Kato Fremstad:** Utdanning med hovedfag i statsvitenskap fra Universitetet i Oslo. Arbeidet i Vegvesenet fra 1987 til 1999 og fra 2001 til 2005. I sitt første ansettelsesforholdet var han tilknyttet Organisasjonskontoret og fungerte også som leder i en kortere periode. Med omstillingen i 1995 fikk Fremstad ansvaret for etablering av en ny administrasjonsavdeling for Vegdirektoratet. Fra 2001 var han prosjektleder i arbeidet med regionaliseringen av Statens vegvesen og utskillingen av produksjonsvirksomheten Mesta. Intervju, 21. mai 2019.

**Toralf Helland:** Utdanning med hovedfag i statsvitenskap fra Universitetet i Oslo. Var ansatt i Vegdirektoratet i perioden 1986 til 1995 og ledet Organisasjonskontoret gjennom flere år. Gruppeintervju sammen med Kjell Knutsen, 9. februar, 2017.

**Kjell Haaland:** Sosialøkonom og begynte å arbeide ved Regnskapskontoret i Vegdirektoratet i 1969. Han har hatt ulike stillinger som kontorsjef på statistikk-kontoret, utredningssjef og økonomidirektør. I 1988 ble han administrasjonsdirektør. På 90-tallet var han med i arbeidsgruppen som utredet nytt overordnet styringssystem for etaten (Holler-utvalget). Han var etatsdirektør på administrasjonssiden fra 1995-2010 og hadde det overordnede ansvaret for personal- og organisasjonsavdelingen. Se ellers omtale i Skari (1995:107). Intervju 15. mai 2017.

**Kjell Knutsen:** Utdannet ingeniør og var ved anleggskontoret i Vegdirektoratet fra 1968. Begynte ved personalkontoret i 1970 og ved Organisasjonskontoret fra 80-tallet. Fra 1995 var han tilknyttet plan- og budsjettstaben med oppgaver mot etatsledelsen. Gruppeintervju med Toralf Helland 9. februar, 2017.

**Knut Nauste:** Hovedfag i administrasjon- og organisasjonsvitenskap fra Universitetet i Bergen. Han hadde stilling ved Personalkontoret i Vegdirektoratet fra 1980 til 1985. Nauste var administrasjonssjef ved vegkontoret i Møre og Romsdal fra 1988 og administrasjonssjef i Region midt med omorganiseringen i 2003. Han har også vært leder av Vegavdelingen og konstituert vegsjef i Region midt. Intervju, 14. juni 2017.

**Erik Norstrøm:** Ingeniør og jobbet ved kontoret for teknisk rasjonalisering fra 1972 til nedleggelsen i 1987. Gikk etter det inn i andre funksjoner i Vegdirektoratet. Telefonintervju, 23. mai, 2017.

**Terje Støen:** Har utdanning i administrasjon og ledelse fra Hedmark distriktshøgskole. Han begynte ved vegkontoret i Hedmark i 1976 og ble saksbehandler på personalområdet fra midt på 80-tallet. Han var seksjonsleder for personal, HMS og lønn fra 2000 til 2003 i Hedmark. Med den regionaliserte organisasjonsendringen fra 2003 var han personalsjef i Region øst fram til 2012<sup>25</sup>. Intervju, 9. mai, 2017.

---

<sup>25</sup> Etter 2010 ble stillingene omtalt som seksjonsleder HR.

**Arne Sæther:** Har hovedfag i pedagogikk. Han begynte i Vegvesenet i 1984 og arbeidet med organisasjons- og lederspørsmål under biltilsynssjefen i Møre og Romsdal. Han har deltatt i flere kompetanse- og organisasjonsutviklingsprosjekter i regi av Vegdirektoratet og var i perioden 2006 til 2017 tilknyttet HR-seksjonen i Region midt. Telefonintervju, april 2017.

**Olav Søfteland:** Begynte som ingeniør ved vegkontoret i Hordaland i 1960 og var ved planavdelingen i Vegdirektoratet fra 1963 til 1972. Han har vært driftssjef ved vegkontoret i Hordaland fylke, vegsjef i Buskerud fylke, trafikkdirektør og teknisk direktør i Vegdirektoratet. I perioden 1992 til 2007 var han vegdirektør og øverste leder for Statens vegvesen. Se for øvrig omtale i Skari (1995:102). Intervju 16. juni 2017.

## **Vedlegg 4. Intervjuguider i Vegvesenet – HR-omstillingen**

### **Seksjons- og avdelingsledere i linjeorganisasjonen**

#### **Om informanten:**

- Erfaring fra Vegvesenet og eventuelt fra andre virksomheter
- Antall ansatte man er leder for
- Erfarings- og utdanningsbakgrunn
- Om seksjonen/avdelingen man er leder for

#### **Fra personal til HR:**

- Representerer HR noe nytt for deg sammenlignet med personal? Hva er eventuelle forskjeller?
- Hvorfor tror du man ønsket å bytte betegnelse fra personal til HR?
- Hvordan har din avdeling/seksjon tatt imot HR som begrep?
- Mener du HR-funksjonen gjør noe annerledes i sin profilering og praksis nå sammenlignet med det man gjorde under personal-fanen?
- Har du noen historiske betraktninger/erfaringer rundt personalavdelingens arbeid og praksis i Statens vegvesen gjennom de år du har vært ansatt?

#### **HR-strategien og intensjonene man uttrykker i denne:**

- Kjenner du til etatens HR-strategi?
- I HR-strategien finner man følgende formuleringer:

«Målet er at HR skal være en strategisk, kompetent og aktiv samarbeidspartner som bidrar til å utvikle Statens vegvesen i ønsket retning. ... HR skal levere i henhold til etterspørsel, men skal samtidig ha en aktiv og oppsøkende rolle i organisasjonen. Gjennom kunnskap om etatens kjerneproduksjon og særlige kritiske utfordringer skal HR være en naturlig og ønsket deltaker i utviklingsprosjekter, og selv ta initiativ til utvikling og endring når behov registreres»:

- Hva mener du om intensjonen om at HR skal være en kompetent og aktiv samarbeidspartner som utvikler Statens vegvesen i ønsket retning?
- Ser du det som ønskelig med en HR-funksjon som er aktiv og oppsøkende og som selv tar initiativ til utvikling og endring?
- Hvilke utviklingsprosjekter ser du det som aktuelt at HR tar del i innenfor området du leder?
- Har HR etter din mening tilstrekkelig kunnskap om etatens kjerneproduksjon og særlig kritiske utfordringer?
- Er det noe som begrenser HR sin mulighet til å være aktiv og oppsøkende og selv ta del i utviklingsprosjekter – slik det er formulert i HR-strategien?

### **Organisering:**

- Hvordan er HR-funksjonens organisering mot deg som leder?
- Hvilke miljøer/enheter på HR-siden har du kontakt med?
- Kjenner du til prosessbeskrivelsene innenfor kvalitetssystemer som blant annet beskriver hvordan rekrutteringsprosessen skal foregå?
- I hvilken grad brukes prosessbeskrivelsene som et aktivt verktøy for deg som leder?
- Kunne HR-funksjonen vært organisert landsdekkende med fellesfunksjoner (shared service)?

### **HR-arbeidet:**

- Hvilke HR-utfordringer opplever du som linjeleder?
- Hvilke oppgaver samarbeider du særlig med HR-funksjonen om?
- Hvordan er arbeidsfordelingen mellom det HR-funksjonen gjør og det som er linjeleders oppgaver?
- Er du tilfreds med den støtten du får fra HR?
- Er det viktigst at HR-funksjonen jobber utviklings- og endringsorientert i et lengre tidsperspektiv eller gir støtte i det daglige og løpende personalarbeidet?
- Hvordan skjer kontakten med HR. Tar du kontakt med dem, eller kan det også være motsatt at HR er mer oppsøkende og aktiv overfor deg?
- Kunne du som leder utført mer av HR-arbeidet uten støtte fra HR?
- Hvilken kontakt har dine ansatte med HR-funksjonen?
- Om du og dine lederkollegaer omtaler og snakker om HR-funksjonens arbeid, hva snakker dere om da?

### **HR-funksjonens posisjon i Statens vegvesen:**

- Hvilken status og posisjon har HR i etaten?
- Har du inntrykket av at HR er med i viktige beslutninger for etaten?

## **Guide tilpasset seksjonsleder HR og HR- & administrasjonsledere**

### **Om informanten:**

- Erfaring fra Vegvesenet og eventuelt fra andre virksomheter
- Antall ansatte man er leder for
- Erfarings- og utdanningsbakgrunn
- Deltar du på noen arenaer utenfor Vegvesenet hvor det diskuteres HR?

### **Fra personal til HR:**

- Hva oppfatter du som hovedintensjonen med å endre betegnelse fra personal til HR?
- Representerer HR noe nytt for deg sammenlignet med personal? Hva er eventuelle forskjeller?
- Har du noen historiske betraktninger/erfaringer rundt personalavdelingens arbeid og praksis i Statens vegvesen gjennom de år du har vært ansatt?
- Hvor har man hentet inspirasjon for HR-omstillingen? Fra andre organisasjoner, litteratur, konsulenter, foregangspersoner
- Hvordan ble HR-omstillingen tatt imot, og hvilke forventninger skapte den?
- Er det aktører som har vært sterke pådrivere i prosessen for HR?
- Har HR-innføringen blitt integrert mot andre endrings prosjekter som pågår i etaten?

### **HR-strategien og intensjonene**

- Hvordan ble HR-strategien til?
- Hva har man gjort for å realisere HR-strategien?
- Hva er eksempler på at HR-funksjonen er aktiv og oppsøkende - proaktiv?
- Hvilke utviklingsprosjekter kan det være aktuelt at HR tar del i?
- Ønsker linjeorganisasjonen en HR-funksjon som er aktiv og oppsøkende og som deltar i utviklingsprosjekter? Eller vil de ha mer forvaltningsstøtte?
- Har HR tilstrekkelig kompetanse om etatens kjerneproduksjon og kritiske utfordringer?

- Er det noe som begrenser HR sin mulighet til å være aktiv og oppsøkende og selv ta del i utviklingsprosjekter – slik det er formulert i HR-strategien?

### **Organisering og HR-arbeid:**

- Hvordan er HR-funksjonen organisert i etatens ulike driftsenheter/regioner og hvordan er arbeidsfordelingen internt?
- Hvordan samarbeider HR i regionene/driftsenhetene med etatsnivået?
- Hvilken utdanning har de HR-ansatte?
- Hvordan er HR-funksjonen organisert mot seksjons- og avdelingsledelsen i linjen?
- Kunne HR-funksjonen vært organisert landsdekkende med fellesfunksjoner (Shared service)?
- Hvilke arbeidsoppgaver er det HR-funksjonen særlig samarbeider med linjeledelsen om?
- Hva mener du om skillet mellom såkalte strategiske og administrative arbeidsoppgaver? Er det en kilde til konflikt internt i organiseringen?
- Hvilke HR-støtte mener du er den viktigste dere kan gi til organisasjonens ledere?
- Hvilken kontakt har ordinære ansatte med HR-funksjonen?

### **HR-funksjonens posisjon i Statens vegvesen:**

- Hvilken status og posisjon har HR i etaten?
- Er det forskjeller på hvordan HR-initiativer tas i mot i ulike deler av organisasjonen?
- Er HR med i forkant av viktige beslutninger både på etats- og regionnivå?
- Er HR et viktig tema i ELM og RLM?



## **Vedlegg 5. Behandling av personopplysninger**



Kåre Slåtten  
Avdeling for økonomi- og samfunnsfag  
Høgskolen i Agder  
Serviceboks 422  
4604 KRISTIANSAND S

Vår dato: 12.03.2012

Vår ref:29710 / 3 / IB

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 06.02.2012. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 12.03.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

29710	<i>Strategisk HR-satsing i Statens vegvesen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Buskerud, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kåre Slåtten</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Inga Brautaset

Inga Brautaset tlf: 55 58 26 35  
Vedlegg: Prosjektvurdering



Kåre Slåtten  
Institutt for strategi og økonomi Høgskolen i Buskerud  
Postboks 251  
3603 KONGSBERG

Vår dato: 05.02.2014

Vår ref: 37224 / 3 / MSI

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.01.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

37224	<i>Den strategiske HR-funksjonen. En studie i moderniseringen av personalavdelingen i Statens vegvesen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Buskerud, ved institusjonens overste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kåre Slåtten</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldepliktform, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.01.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Marte Byrkjeland

Kontaktperson: Marte Byrkjeland tlf: 55 58 33 48

Vedlegg: Prosjektvurdering

## **Vedlegg 6. Brev til informanter**

### **Fra personal til HR i Statens vegvesen**

Forskningsprosjektet har som mål å undersøke hvordan Statens vegvesen har arbeidet med innføringen av HR-konseptet, siden dette ble lansert 1. januar 2010. Direktør for HR- og administrasjonsavdelingen Jane Bordal har gitt sin godkjenning til at jeg gjennomfører undersøkelsen. Med dette brevet orienterer jeg om informasjonsinnhenting.

Noen av dere har vært informanter i en studie jeg gjorde i 2012, jeg ønsker nå å følge opp denne studien for å få mer kunnskap om hvordan konseptet for strategisk HR-orientering har utviklet seg videre i organisasjonen.

Undersøkelsen gjennomføres som dokumentstudier og intervjuer med ulike aktører i organisasjonen. Opplysningene jeg innhenter skal brukes til å forstå hvordan organisasjonen som helhet har tatt imot og arbeidet med konseptet, både i vegdirektoratet sentralt, men også i de ulike regionene.

Jeg vil bruke opptaker og ta notater under intervjuene, som vil ha en varighet på rundt en time. Det er frivillig å delta i prosjektet og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg og kreve opplysningene slettet, uten å måtte begrunne dette nærmere. Det er kun jeg som vil få tilgang til de personidentifiserbare opplysningene. De er underlagt taushetsplikt og opplysningene vil bli behandlet strengt konfidensielt. Det skal ikke registreres opplysninger om identifiserbare tredjepersoner. Derfor vil jeg i intervjuet be om at det ikke brukes navn på HR-medarbeidere eller andre i organisasjonen som kan identifiseres.

Når resultatet av studien publiseres vil det skje uten at den enkelte informant kan gjenkjennes. Innsamlede opplysninger skal anonymiseres og

lydopptakene blir slettet. Om det skulle være aktuelt å innhente ytterligere informasjon, kan det være at enkelte mottar ny forespørsel om å delta.

Prosjektet er rapportert inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Prosjektnummer 37224.

I forbindelse med intervjuet vil jeg innhente samtykkeerklæring som bekrefter at du stiller som informant til studien.

Har du spørsmål, eller ønsker å bli informert om funnene fra undersøkelsen når de foreligger, kan du gjerne ta kontakt med meg på adressen under.

Med hilsen Kåre Slåtten

Handelshøgskolen og fakultet for samfunnsvitenskap

Høgskolen i Buskerud og Vestfold

Kare.slatten@hbv.no

Tlf. 95904563

## Vedlegg 7. Informantkoder og samtykkeerklæring

### Seksjonsledere i linjeorganisasjonen (nivå 3-ledere)

<b>Informantkode</b>	<b>Dato og informasjon om intervjuet</b>
Seksjonsleder #1	29. mars 2012, 40 minutter
Seksjonsleder #2	29. mars 2012, 42 minutter
Seksjonsleder #3	29. mars 2012, 47 minutter
Seksjonsleder #4	29. mars 2012, 39 minutter
Seksjonsleder #5	19. april 2012, 45 minutter
Seksjonsleder #6	19. april 2012, 50 minutter
Seksjonsleder #7	19. april 2012, 50 minutter
Seksjonsleder #8	29. mai 2012, 53 minutter
Seksjonsleder #9	29. mai 2012, 57 minutter
Seksjonsleder #10	29. mai 2012, 48 minutter
Seksjonsleder #11	1. juni 2012 (telefonintervju), 42 minutter
Seksjonsleder #12	25. juni 2012, 45 minutter
Seksjonsleder #13	25. juni 2012, 60 minutter
Seksjonsleder #14	25. juni 2012, 60 minutter
Seksjonsleder #15	28. juni 2012 (telefonintervju), 45 minutter

Seksjonsleder #16	18. desember 2012 (telefonintervju), 40 minutter
Seksjonsleder #17	19. desember 2012 (telefonintervju), 45 minutter,
Seksjonsleder #18	8. mai 2014, 44 minutter
Seksjonsleder #19	8. mai 2014, 50 minutter
Seksjonsleder #20	4. desember 2014 (telefonintervju), 42 minutter
Seksjonsleder #21	10. desember 2014 (telefonintervju), 40 minutter
Seksjonsleder #22	14. desember 2014 (telefonintervju), 41 minutter

#### **Avdelingsledere (nivå 2-ledere)**

<b>Informantkode</b>	<b>Dato og informasjon om intervjuet</b>
Avdelingsleder #1	19. april 2012. Gruppeintervju med regionledelsen, 58 minutter.
Avdelingsleder #2	22. oktober 2012. Gruppeintervju med regionledelsen, 50 minutter.
Avdelingsleder #3	19. desember 2012 (telefonintervju), 48 minutter.
Avdelingsleder #4	8. mai 2014, 56 minutter.

## HR- og administrasjonsledere (nivå 2-ledere)

<b>Informantkode</b>	<b>Dato og informasjon om intervjuet</b>
HR & Administrasjonsleder, #1	27. februar 2012, 75 minutter
HR & Administrasjonsleder, #2	15. juni 2012 (telefonintervju), 60 minutter
HR & Administrasjonsleder, #3	20. juni 2012 (telefonintervju), 45 minutter
HR & Administrasjonsleder, #4	21. juni 2012 (telefonintervju), 60 minutter
HR & Administrasjonsleder, #5	21. juni 2012 (telefonintervju); 62 minutter

## Seksjonsledere HR (nivå 3-ledere)

<b>Informantkode</b>	<b>Dato og informasjon om intervjuet</b>
Seksjonsleder HR, #1	27. mars 2012 - gruppeintervju på landsdekkende HR nettverksmøte, 60 minutter
Seksjonsleder HR, #2	3. mai 2012 og 4. februar 2014, totalt 120 minutter
Seksjonsleder HR, #3	7. mai 2012, 50 minutter
Seksjonsleder HR, #4	7. mai 2012, 55 minutter



Seksjonsleder HR, #5	7. mai 2012, 50 minutter
Seksjonsleder HR, #6	29. mai 2012, 45 minutter
Seksjonsleder HR, #7	12. juni 2012 (telefonintervju), og 16. mai 2014, 124 minutter
Seksjonsleder HR, #8	12. juni 2012 (telefonintervju) og 8. mai 2014, 95 minutter
Seksjonsleder HR, #9	15. juni 2012 (telefonintervju), 60 minutter
Seksjonsleder HR, #10	10. desember 2012 (telefonintervju), 40 minutter
Seksjonsleder HR, #11	23. januar 2014, 65 minutter
Seksjonsleder HR, #12	28. januar 2014, 70 minutter
Seksjonsleder HR, #13	29. januar 2014, 80 minutter
Seksjonsleder HR, #14	30. januar 2014, 60 minutter
Seksjonsleder HR, #15	27. mars 2014, 58 minutter, 65 minutter

**Samtykkeerklæring:**

Jeg har mottatt informasjon om studien som Kåre Slåtten gjennomfører av HR-funksjonen i Statens vegvesen og har vært informant til studien:

Signatur:.....Telefon:.....

Sted:..... Dato:.....

## **Vedlegg 8 - Kildeliste figurer og bilder brukt i avhandlingen**

Figur 4:2: Personalavdelingens plass i organisasjonen - Holt (1962)

Figur 4:4: Stilling som personalsjef i A/S Oslo Sporveier 1950 - Arbeiderbladet

Figur 4:5: Personalkonferanse Klækken hotell 1949 - Norges Industri (1949)

Figur 4:6: Personalkontoret i Vegdirektoratet 1960/1961 - Solhaug (1997)

Figur 5:2: Demokrati og medbestemmelse 1. mai 1971 - Johansen (2014)

Figur 5:3: Karl B. Sæthre personalkonferansen i 1967 - Arkiv HR Norge

Figur 5:4: Vegplanlegging - Årsrapport fra vegvesenets virksomhet i 1968

Figur 5:5: Prosjekter fra Organisasjonskontoret - Arnulf (1971a)

Figur 6:1: Kjønnssammensetning - NIPA Bulletin, juni 1985

Figur 6:2: Personalfunksjonen integrert del av konsernledelse - NIPA (1982a)

Figur 6:3: Målstyring i Statens vegvesen - Statens vegvesen (1991b)

Figur 7:1: HR Norge med forfatterbidrag - HR Norge (2012c)

Figur 7:3: Veiledningstjenesten til støtte - Veggen og vi (2002)

Figur 7:7: Personal og HR, 1995 til 2015 - Olsen et al. (2017)

