

«profetiske» artikkel fra 1988 om hvordan organisasjoner ville se ut i det første decenniet i det nye tusenåret:

«Behind these changes lies information technology. Computers communicate faster and better than layers of middle management» (Drucker 1988:1).

Som illustrert, er altså «flat struktur» et grep som kan gis flere og til dels motsetningsfylte begrunnelser. I dette ligger også mye av forklaringen på dette reformgrepets popularitet.

Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett at det klassiske byråkratiske «byggverk», dvs. den stabile og horisontalt og vertikalt sterkt oppdelte organisasjonsformen, i det nye hundreåret er under meget sterkt press. Omdanningen skjer i form av at et sett ideer – noen nye og andre litt eldre – nå massivt formidles og materialiseres i samtidens organisasjoner. Avbyråkratiseringen foregår langs to hovedakser, hvorav den ene er *fleksibilisering*. Dels kommer fleksibiliseringen til uttrykk gjennom økende ombyggingstakt, dvs. stadig raskere og mer dyptgripende endringer av organisasjoners formelle strukturer. Den kommer også til uttrykk gjennom temporarisering, dvs. tendensen til økt bruk av temporære organisasjonsformer. Den andre hovedaksen i avbyråkratiseringen – *kontraksjon* – kommer til uttrykk i en tendens til sammentrekking av organisasjoner i det horisontale planet. Den kommer også til uttrykk i form av «utflating», som er et hyppig anvendt reformgrep avledet av den meget populære ideen om «flat organisasjonsstruktur».

Kjell Arne Røvik (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som forme det 21. århundrets organisasjon.* Universitetsforlaget
Kapittel 6

Fra ledelse til styring

I 1997 publiserte den norske samfunnsforskeren Haldor Byrkjeflot en bok med tittelen *Fra Styring til Ledelse*. Tittelen var et forsøk på å gripe essensen i en lang utvikling internasjonal og nasjonal fra etterkrigstiden og frem til midten av 1990-årene. De første tre decennier av etterkrigstiden var preget av sterk tro på planlegging og på makrostyring av samfunn, virksomheter og individer, bl.a. ved hjelp av hierarkiske strukturer og sentraliserte beslutninger. Mot slutten av 1970-årene inntreier så transformasjonen som Byrkjeflot beskriver som en overgang fra styring til ledelse. Årsakene til dette var mange og komplekse. En årsak var økt internasjonalisering av næringslivet og betydelig skjerpet konkurranse om stadig mer «illojale» og flyktige kunder. Det kalte på organisasjoner med fleksible organisasjonsformer, men fremfor alt på et desentralisert, aktivt lederskap med vide fullmakter og evne til å treffe raske avgjørelser. En annen årsak var det tunge politisk-ideologiske klimaskiftet fra slutten av 1970-årene i tenkningen om utforming av offentlig sektor – ofte omtalt som New Public Management – som bl.a. handlet om kostnads- og markedsfokusering og om adoptering av bedriftsliknende løsninger. Det har bl.a. ført til press i retning av å fristille offentlige virksomheter fra politisk styring, og å gi langt flere frihetsgrader til lokale ledere. En tredje årsak til overgangen fra styring til ledelse var den antiautoritære samfunnskritikken, særlig i 1960- og 1970-årene. Denne kritikken kom særlig fra samfunnsvitenskapelig og filosofisk hold, og var ofte nettopp rettet mot den teknokratiske, sentralistiske og hierarkiske styringens mange mangler, bl.a. et forenklet menneskesyn som ofte ikke tar høyde for at moderne ansatte behøver argumenter og dialog og tilsvarende lett lar seg provosere av direktiver (Adorno 1969, Skjervheim 1976). Disse forholdene bidro sammen med andre til at det fra begynnelsen av 1980-årene oppsto en voldsom interesse i Vesten for ledelse og lederskap (Røvik 1998). Det var også en periode med fremvekst og utskilling av ledelse og lederopplæring som eget kompetansefelt – i mange tilfeller inspirert av det amerikanske managementidealet (Byrkjeflot 1997, Luo 2006).

I våre data fra tiden rundt og etter det siste hundreårsskiftet ser vi imidlertid klare tegn til en pendelsvingning igjen. Svært mange observasjoner blir nemlig til et mønster og en trend som kan oppsummeres som en bevegelse bort fra ledelse og i retning av mer vektlegging på styring.

La oss før vi går inn på innholdet i denne trenden, kort tydeliggjøre de to nøkkelbegrepene *styring* og *ledelse*. Felles for begge er at det dreier seg om «virkemidler» for å kanalisere ansattes atferd og andre organisatoriske ressurser slik at best mulig resultater oppnås. Men mens «*ledelse*» handler om *desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner*. I etymologisk forstand betyr «styring» det «å kunne gi retning til en bil eller et skips bevegelse ved hjelp av ratt eller ror» (Byrkjeflot 1997:14).

Trenden fra ledelse til styring kommer til uttrykk i vårt materiale som tunge idestrømninger, som har konsekvenser for utformingen av flere deler av moderne organisasjoner. Dels kommer den til syne i avtakende satsning på ledelse. Men særlig tydelig kommer den nye styringstenkningen til uttrykk i ideer og grep for utforming av den formelle vertikale styringsstrukturen – oppsummert i begrepet *rehierarkisering*, samt i ideer for organiseringen av og innholdet i det systematiske personalarbeidet, her oppsummert i uttrykket «fra soft til 'hard' HR».

Avtakende ledelsessatsning

Mens det i 1980-årene og et stykke utover i 1990-årene var en til dels betydelig interesse for ledelse, tyder våre data på en klart avtakende interesse for emnet utover i begynnelsen av det nye hundreåret. Fra siste halvdel av 1990-årene kan man observere en tyngdepunktforskyvning fra ledelse og i retning av økende vektlegging av planmessig design av formell organisasjonsstruktur med det formålet å øke organisasjoners styringskapasitet. Inntrykket av avtakende interesse for, og satsning på, ledelse fester seg først og fremst gjennom konsulentstudien og virksomhetsstudien.

De fire undersøkte konsultentselskapene hadde til dels omfattende tilbud knyttet til ledelsesutvikling, og hadde i denne perioden relativt mange oppdrag på dette feltet. Etter hundreårsskiftet har det imidlertid inntrådt betydelige endringer her. Når man sammenlikner med perioden 1980–1995, har de undersøkte konsultentselskapene generelt dempet den samlede aktiviteten som var knyttet til den mer «sofistiserte» siden av deres tilbudsporteføljer, altså det som i dag kalles HR (human resource). I tillegg er det også gjennomført endringer internt på HR-området i selskapene. Svært få av de fire selskapenes HR-spesialister arbeider i dag med «typiske» 80- og 90-tallsoppdrag, som generell ledelsesopplæring og ledelsesutvikling. Dette er oppgaver og oppdrag som i betydelig grad er dempet ned, bl.a. til fordel for konseptutvikling og oppdrag knyttet til belønnings- og incentivordninger.

Denne utviklingen kan også klart spores i *virksomhetsstudien*. Fra begynnelsen av 1980-årene og frem til midten av 1990-årene var Telenor og Posten, i likhet med svært mange andre vestlige organisasjoner i sin samtid, sterkt preget av den da nok så radikale ideen om at ledelse er et fag i seg selv, og at det å satse på lederopplæring på alle

nivåer og dernest å gi ledere som er opplært i ledelse, vide fullmakter, ville gi bedre resultater enn fortsatt satsning på sentraldirigert, indirekte og byråkratisk styring av ansatte. Tiltakene for å realisere denne strategien var mange og omfattende. Man opprettet bl.a. tunge, spesialiserte administrative enheter med særlig ansvar for ledelsesspørsmål. I daværende Teledirektoratet opprettet man i 1984 et eget stabsgorgan kalt «Fagenhet for Lederutvikling», og i Postdirektoratet etablerte man en tilsvarende stabshenhet i personalavdelingen omtrent samtidig. Disse enhetene ble krumtapper i utviklingen og gjennomføringen av omfattende programmer for ledertrening og lederutvikling. I Telenor (Televerket) markerte man 1988 som «Ledelsesusviklingsåret» i organisasjonen. I Posten hadde man ved inngangen til 1990-årene i gang ikke mindre enn fem meget omfattende ledelsesusviklingsprogrammer. «Tidskoloritten» og omfanget av ledelsessatsningene fra 1980-årene kommer frem i listen over disse programmene: Man hadde i Posten programmet ÅLUP, som var årvisse lederutviklingsprogram mynnet på toppledere, videre SLUT, dvs. stedlige lederutviklingstiltak som ble tilbudt alle større postale enheter fra 1984, LUP, dvs. ledelsesusviklingsprogram for administrative ledere og igangsatt i 1984. Man hadde også KLUP, som var et program fra 1985 for oppfølging av kvinnelige ledere som hadde tatt LUP, og til slutt ÅLUP, som var utviklingsprogram for arbeidsledere (Røvik 1998).

Fra og med slutten av 1990-årene gjennomføres det imidlertid både i Telenor og i Posten en betydelig reduksjon av omfanget – samt omlegging av innholdet i ledelsessatsningene. Flere tiltak og programmer blir nå beskåret eller kuttet helt. I Telenor la man i år 2000 ned Telenor Corporate University, som var blitt etablert bare få år tidligere, og som inntil da hadde vært en meget sentral instans i utviklingen og gjennomføringen av konsernets ledelsestiltak. Omtrent samtidig la man også ned det såkalte Lederkandidatprogrammet, som var et bredt anlagt opplæringsstiltak for unge ledere etablert i 1994. Parallelt ble også innholdet i de gjenværende ledelsessatsninger endret. I Telenor skyves oppmerksomheten tydelig fra «people management» og i retning av kunnskapspåfyll for ledere om bl.a. industritrender, konkurranter osv. Denne utviklingen er enda tydeligere i Posten. Topplederprogrammet der ble fra år 2000 nokså ensidig rettet inn mot å trene og drille ledere i kundefokus, markedsanalyse og forretningsdrift.

Den klart avtakende interessen for og satsningen på ledelse som vi finner i konsulentstudien og virksomhetsstudien, kan imidlertid knapt registreres i publikasjonsstudien – iallfall ikke når det måles i forhold til publikasjonsvolum, altså antall publikasjoner om emnet. Fortsatt kommer det ut omtrent like mange populariserende bøker om ledelse som på 1980- og 1990-tallet. Og fortsatt publiseres det mange artikler om ledelse i Harvard Business Review. Hele 11 prosent av alle artikler i HBR i perioden 1999–2005 handler om ledelse (slik begrepet er definert innledningsvis i dette kapitlet). Dersom man imidlertid ikke bare er opptatt av publisert volum, men også ser nærmere på innholdet, vil man se at det skjer betydelige endringer i oppfatninger om hva som er «god ledelse» – særlig i publikasjonene i Harvard Business Review i perioden fra hundreårsskiftet og frem til i dag. Et hovedfunn her – som er

sammenfallende med inntrykkene fra virksomhetsstudien og konsulentstudien – er at man i mange av publikasjonene fra og med 2000 uttrykker betydelig *skepsis* til idealene for «god ledelse» fra 1980- og 1990-årene. Disse endringene blir tydeliggjort og analysert i kapittel 10.

Også andre forskere har registrert at åtti- og nittiårenes voldsomme oppfatthet av lederen og av ledelse nå avtar. Noen omtaler det som «the antimanagerial impulse» (Guthey 2004) og sågar som «the antimanagerial counterrevolution» (DiMaggio 2001). Det hevdes at utviklingen mot det samfunnet Peter Drucker (1976) i sin profeti fra syttiårene så for seg ville bli stadig mer preget av «managerial capitalism», nå er i ferd med å bli brutt. Det var en profeti om at lederen – hovedsakelig i betydningen et selskaps direktør – ville få stadig større makt, og følgelig at ledernes månen til å lede virksomheten på dermed ville få stadig større betydning for oppnådde resultater. Bakgrunnen for denne utviklingen var ifølge Drucker bl.a. at eterne, altså aksjonærer, ble stadig flere og mer spredt, og fikk stadig større vanskeligheter med å samordne seg og å utøve *aktivt* eierskap. Tilsvarende ville lederne, i kraft av sin nærhet til raskt skiftende globale markeder og sine innsidekunnskaper om organisasjonen, få stadig større informasjonsmessig overtak i forhold til aksjonærene.

Den såkalte «antimanagerial counterrevolution» som til overraskelse for mange kommer stadig klarere til uttrykk rundt hundreårsskiftet, gjenspeiler noen tunge ideologiske og realøkonomiske endringer utover i 1990-årene. Økonomisk inspirerte prinsipal-agent-teorier har i løpet av perioden fått sterkt fotefeste og har bidratt til tydelig rekonseptualisering av forholdet mellom ledere og bedrift på den ene side og eiere/aksjonærer på den annen. For det første angripes forestillingen om organisasjoner som «institusjoner med sjel». Refortolket i lys av prinsipal-agent-teorier fremstår organisasjonen langt mer «strippet» og avsjølet. De er primært «bare» administrative enheter for håndtering av kontrakter og for mest mulig effektiv utførelse av de til enhver tid gjeldende strategier. For det andre – og viktigst – refortolkes nå forholdet mellom direktør/leder og aksjonærer/eiere, der førstnevnte ikke lenger er den mektige med informasjonsovertak, men tvert imot agenten, dvs. eierne og aksjonærenes lydhøre og lydige tjener. Utover i siste halvdel av 1990-årene fester denne ideologien seg og nedfelles i stadig større grad i økonomisk praksis. De nye selvbevisste og myndiggjorte aksjonærene opptrer de facto langt oftere som prinsipaler og sørger for betydelig innskrenket handlingsrom for agentene, altså lederne (Useem 1996). Dette er ifølge DiMaggio (2001) et betydningsfullt realøkonomisk bakteppe for «the antimanagerial counterrevolution».

Rehierarkisering

Parallelt med avtakende satsning på ledelse kan det observeres økt forståelse for, og satsning på, indirekte styring. Et stikkord for denne tunge idé- og reformstrømmen er *rehierarkisering*. Det er en felles betegnelse på en rekke ideer og grep som alle

sikter mot å øke toppledelsens kapasitet til å bedrive styring av underordnede enheter og ansatte. Den indirekte hierarkiske styringskapasiteten kan i prinsippet forøkes på to måter: dels ved (re)design av formell struktur – særlig ved grep i det vertikale planet med det formål at styringssignaler lettere skal kunne trenge ut og ned i virksomheten – og dels ved utvikling og implementering av formaliserte styringssystemer. Idéstrømmen som i forrige kapittel er sammenfattet i begrepet «avbyråkratisering», må altså på ingen måte forveksles med *avhierarkisering*, i betydningen at de hierarkisk høyest plasserte må avgis makt. Den nye, bevisste styringstenkningen bak utformingen av formell vertikal struktur kan altså snarere beskrives som rehierarkisering. Dette impliserer også at en moderne organisasjon etter hundreårsskiftet godt kan være preget av både ideer om avbyråkratisering og ideer om rehierarkisering på en og samme gang.

Rehierarkisering nedfelles i en strøm av ideer og reformer som kommer tydelig til uttrykk både i de undersøkte virksomhetene, i konsultentselskapene, og i samtidens litteratur om organisering og ledelse.

Virksomhetsstudien: Parallelt med avtakende satsning på ledelse foregår det i Telenor og i Posten også en tydelig rehierarkisering, i den forstand at det sattes sterkere på styring gjennom design av formell organisasjonsstruktur. Det skjer bl.a. gjennom a) forsøk på å trekke inn og sentralisere avgjørelsesmyndighet i toppen av virksomhetene, b) ved å tilpasse den formelle vertikale strukturen slik at styringssignaler lettere trenger ut og ned i virksomhetenes ulike deler, og/eller c) ved utvikling av formaliserte styringsinstrumenter for toppledelsen.

I praksis gjennomføres ofte sentralisering av avgjørelsesmyndighet og tilpasning av den vertikale strukturen i ett og samme reformgrep, og da gjerne med en tydelig rehierarkiserende effekt. Dette kan illustreres med et eksempel fra Telenor fra tiden rundt og like etter de mislykkede fusjonsforhandlingene med svenske Telia, altså perioden 1999/2000. I denne perioden vokste det frem en erkjennelse i konsernledelsen av at de enkelte forretningsområdene (FO) var blitt for selvstendige. Styremøtene for FO-ene ble oppfattet å ha for stor innflytelse, og de kunne i praksis fungere som bremser på iverksettelsen av konsernledelsens strategier og øvrige initiativer. Vedtak i konsernledelsen kunne med andre ord bli omgjort eller justert i de respektive forretningsområdenes styremøter. Denne problemoppfatningen la grunnlaget for en del organisatoriske grep som siktet mot rehierarkisering: I år 2000, for eksempel, ble forretningsområdene omgjort til holdingselskaper. Dette var et stykke på vei skattemessig motivert. Men det var ikke minst en endring i formell organisasjonsstruktur som la grunnlaget for sentralisering av makt og sterkere konsernstyring med forretningsområdene.

Også i Posten gjennomføres det rundt hundreårsskiftet endringer i formell struktur med sikte på å få til rehierarkisering, ved hjelp av stort sett de samme grepene som i Telenor. I denne virksomheten er man tydelig på at så vel reduksjon av antall sideordnede forretningsområder som fjerning av et vertikalt nivå av konserndirektø-

rer i år 2000 også var motivert ut fra ønsket om å legge til rette for mer sentralisert, hierarkisk styring av konsernet. Frem mot midten av inneværende tiår (2006/2007) blir det også tatt andre grep som bidrar til å legge til rette for sterkere sentral kontroll og styring med forretningsområdene.

Det å øke den sentrale styringskapasiteten er også et meget tydelig motiv for reformer i svært mange andre virksomheter nå like etter hundreårsskiftet. De omfattende forsøkene i skandinaviske kommuner på å fjerne mellomnivåer er bl.a. tydelige strukturelle grep for å øke kommunelidelsens muligheter til å styre underliggende virksomheter (Pedersen 2007).

I tillegg til sentralisering av avgjørelsesmyndighet og fjerning av mellomnivåer kommer rehierarkiseringstrenden klart til uttrykk gjennom den massive satsningen i samtiden på *formaliserte styringsystemer*. Et av de aller mest populære organisasjonskonsepter på begynnelsen av hundreåret – balansert målstyring – er nettopp en oppskrift på sentralisert, indirekte styring. Det er et system for identifisering, registrering og måling av så vel finansielle som ikke-finansielle kritiske faktorer som påvirker organisasjonens måloppnåelse, og som fremfor alt er utformet som et styringsredskap for virksomhetens øverste ledelse (Kaplan og Norton 1992, 1996). Både i Posten og i Telenor, som i svært mange andre organisasjoner, forsøker man i denne perioden å innføre ulike tilpassede varianter av balansert målstyring. I disse som i de fleste andre tilfeller er hensikten å forsterke og sikre toppledernes muligheter til å styre virksomheten.

Særlig tung er satsningen i Telenor. I 1999 begynte man utviklingen av det man i konsernet benevner *Telenors integrerte styringsmodell*. Det er et meget omfattende system for å måle og å styre etter finansielle og ikke-finansielle verdidrivere. Det nye her er de ikke-finansielle verdidriverne, som er gruppert og identifisert innenfor fire styringsperspektiver, nemlig kunde/market, kompetanse/læring, interne prosesser, og innovasjon. Bakgrunnen var bl.a. et ønske i konsernledelsen om sterkere resultatfokus og i forbindelse med introduksjonen av selskapet på børs 4. desember 2000, samt en oppfatning om at forretningsområdene ofte var for trege til å implementere konsernledelsens strategier. At den overordnede hensikten med å innføre styringsmodellen var rehierarkisering, fremgår tydelig av målsettingsformuleringen. Spørsmålet som man selv stiller slik: «Hva vil vi oppnå med Telenors Integreerte Styringsmodell?» besvarer man på denne måten: «Styrket evne til strategimplementering og forsterket gjennomføringskraft, samt å sikre overordnet styring og kontroll» (Tel.dok.).

Når formaliserte styringsystemer som bl.a. balansert målstyring og Telenors integrerte styringsmodell ofte virker meget tiltrekkende på toppledelsen i moderne organisasjoner, er det ikke minst fordi de tilbyr en «cockpitvisjon» av hva det vil si å styre en organisasjon. I et godt styringssystem har man kartlagt i detalj verdidriverne (oftest i betydningen forhold som påvirker aksjeviden), og for hver verdidriver etableres så operasjonelle og målbare mål. Det utvikles så informasjonsinnhentings- og rapporteringsordninger som gjør det mulig for ledelsen å kontinuerlig overvåke utviklingen i ulike deler av virksomheten på en lang rekke variabler som antas å

være kritiske for verdiskapingen. Det ledere tilbys gjennom slike systemer, er at de – omtrent som piloter – kan sitte relativt tilbakelemt og styre, dels ved å overvåke informasjonen som kontinuerlig rapporteres og er tilgjengelig, og dels ved kontrollert justering av kursen i tilfeller der det fremstår som nødvendig.

Konsulentstudien: Rehierarkiseringstrenden fanges også tydelig opp i konsulentstudien, og kommer særlig til uttrykk på tre måter. For det første uttrykkes den i de intervjuede konsulentenes problemoppfatninger om hvilke utfordringer moderne organisasjoner står overfor på området styring og ledelse. Med et par unntak mener de fleste å ha erfaring for at et hovedproblem nå etter hundreårsskiftet er toppledelsens manglende styringsmuligheter, dels som følge av for lange og uklare styringslinjer, dels som følge av at de enkelte forretningsområder lett blir «frigjengere» og for autonome, og dels fordi man mangler gode styringsverktøy. Man kan merke seg at det først og fremst er spørsmål om toppledernes styringsmuligheter som konsulenter nå et stykke inn i det nye hundreåret er opptatt av, og i langt mindre grad av ledernes egne og kompetanse til å drive «people management», altså personalledelse. Og informantene fra verdens største konsultantselskaper er «kløkkelære» på hva som er, eller iallfall bør være, toppledernes viktigste «rat»: Det er planmessig design av formell struktur samt systematisk bruk av formaliserte styringsystemer.

For det andre kommer den idéstrømmingen vi kaller rehierarkisering, til uttrykk når konsulentene blir bedt om å beskrive sine tenkte *idealorganisasjoner*. Omtrent samtlige nevner da at en slik organisasjon bl.a. har korte, effektive styringslinjer og en ledelse som styrer både på finansielle og ikke-finansielle parametere. Med meget få unntak er alle intervjuede konsulenter særlig nøye med å understreke viktigheten av at moderne organisasjoner også må styres på de ikke-finansielle verdidriverne.

For det tredje er denne idéstrømmen også tydelig nedfelt i alle fire konsultantskapers tilbudsporteføljer og oppdragervirksomhet. Dermed bidrar de også tungt til materialiseringen av rehierarkiseringstrenden. Det skjer ikke minst gjennom selskapenes omfattende salg av konsulenttjenester knyttet til utforming og implementering av formaliserte styringsystemer. Balansert målstyring er utviklet av Kaplan og Norton (1992, 1996) i nært samarbeid med selskapet KPMG, som derfor historisk sett har vært særlig tydelig profilert på dette konseptet. Men de tre andre selskapene har også utviklet sine egne tydelige varianter av styringsystemer som kombinerer finansielle og ikke-finansielle verdidrivere og styringsgrep og har omfattende rådgivningsvirksomhet knyttet til disse.

Publikasjonsstudien: Det skrives og publiseres også mye om emner som kan subsumeres under termen «rehierarkisering» i samtidens managementlitteratur. Det kommer tydelig frem i publikasjonsstudien, og særlig i Harvard Business Review i perioden 1999–2004. En relativt stor andel (9 prosent) av alle artikler i denne perioden handler i hovedsak om enten nye styringsystemer, omlegging til mer strategisk «Human Resource Management» (med vekt på styring mer enn ledelse), og/eller om

nødvendigheten av å sentralisere avgjørelsesmyndighet. Felles for disse artiklene er at fokus ofte er «top-down», dvs. at man identifiserer styringsproblemer og styringsutfordringer sett fra toppledelsens perspektiv. Illustrerende i så måte er en hyppig sitert artikkel av CEO i Deloitte, Michael E. Raynor og Harvard-professor Joseph L. Bower, publisert i Harvard Business Review (2001). Artikkelen med tittelen «Lead from the Center: How to Manage Divisions Dynamically?» har et klart budskap om at mens 1990-årenes konvensjonelle visdom var at konsernledelsen burde desentralisere så mye beslutningsmyndighet som mulig til divisjonene og for øvrig la dem være mest mulig i fred, er dette nå i ferd med å endres. De uttrykker det slik:

«We have found that responding effectively in uncertain markets often requires more – not less – direction from the centre. Our research into contemporary diversified companies suggests that in industries undergoing rapid and difficult-to-predict change, corporate headquarters must play an active role in defining the scope of division-level strategy» (Raynor og Bower 2001:94).

Formaliserte styringsordninger og avbyråkratisering

Det kan ved første øyekast synes noe paradoksalt at mens vi i forrige kapittel har identifisert og beskrevet en tung avbyråkratiseringstrend, så rapporteres det i dette kapitlet om at mange organisasjoner nå satter massivt på etablering av formaliserte styringssystemer, et grep og en idé som lett assosieres nettopp med byråkratisering. Her er det likevel viktig å først minne om at begrepet avbyråkratisering i kapittel 5 i hovedsak refererer til to kjennetegn, nemlig endringstakten i organisatoriske omstillingsprosesser, samt design av formell organisasjonsstruktur. Men til tross for denne avklaringen kan mønsteret som er avdekket, likevel fremstå som litt forvirrende – nærmest som om elementene i den weberske byråkratiske idealtipe er «rotet til». Vi ser nemlig et mønster der tilsynelatende motstridende idéstrømmer, som *avbyråkratisering* (i form av utstrakt anvendelse av temporære organisasjonsformer, kontinuerlig omstilling, samt sammentrekking av organisasjonsstrukturer i det horisontale og i det vertikale planet), og *re-byråkratisering* (i form av økt vektlegging på indirekte, upersonlig påvirkning gjennom oppbygging av formaliserte styringssystemer), i vår tid populariseres og sirkulerer samtidig. De adopteres også av – og kombineres i – enkeltvis organisasjoner (som bl.a. illustrert med Telenor og Posten). Mye tyder imidlertid på at dette er ideer og grep som bare tilsynelatende er motstridende. Snarere kan man lett observere hvordan elementene fra disse idéstrømmene til sammen former et samvirkende reformgrep, i den hensikt å forøke den sentrale ledelsens styringskapasitet. Det gjelder bl.a. bruk av temporære organisasjonsformer, utføring av vertikale strukturer og oppbygging av sentraliserte og formaliserte styringssystemer. Når slike grep kombineres, fremmes toppledelsens muligheter til å styre og kontrollere så vel organisatoriske resultater som prosesser og aktiviteter. Så selv om de avdekkede utviklingstendensene «roter til» Webers idealtipe, så rydder de i virkelighetens verden vei for mer sentralt styrte organisasjoner.

Fra soft til hard HR

Trenden vi har sammenfattet i formuleringen «fra ledelse til styring», kan i tillegg til rehierarkisering også avleses som en meget tydelig idéstrømning på personalfeltet (HR-feltet). Det kommer dels til uttrykk i omorganisering av selve HR-funksjonen, og dels gjennom omdefinering av innholdet i HR-arbeidet.

Fra redskap for de ansatte til styringsredskap for ledelsen

Personalfeltet har i de fleste virksomheter tradisjonelt vært organisert som en stabsfunksjon som har stelt med mer eller mindre rutinemessige oppgaver, og som gjerne har hatt relativt lav status, sett i forhold til stillinger og enheter som er tillagt strategiske oppgaver og/eller linjemyndighet. Personalfeltet har vært preget av en konsentrasjon om å ivareta to funksjoner, her kalt den administrative og den sosiale HR-funksjon. Den *administrative* HR-funksjonen har tradisjonelt vært rettet inn mot mer forvaltningspregede oppgaver, som rekruttering, lønn og lønnsystemer, drift av ulike personaladministrative systemer, organisering av rutinemessig opplæring, samt enkelte oppgaver knyttet til helse, miljø og sikkerhet. Den *sosiale* HR-funksjonen er en felles betegnelse på de mer softe, medarbeidernære oppgaver, bl.a. motivering av de ansatte og holdningsskapende arbeid, utvikling og bruk av belønningssystemer, tilrettelegging av arbeidsoppgaver for den enkelte (bl.a. folk med funksjonshemninger), konfliktløsning og støtte i vanskelige livssituasjoner (for eksempel ved sykdom, oppsigelser, osv). Den sosiale HR-funksjonen er også vanligvis involvert i arbeid med mellommenneskelige prosesser, kommunikasjon og kultur i organisasjonen.

Fra og med siste halvdel av 1990-årene kan man observere en tung utviklingstrend på HR-feltet der fokus dreies fra den administrative og sosiale HR-funksjonen og mot HR som en *strategisk funksjon*. Det innebærer bl.a. at HR-innsatsen i langt større grad enn tidligere defineres som et virkemiddel for å realisere organisasjonens overordnede målsettinger. Og det medfører gjerne også organisatorisk omlegging av HR-funksjonen, bl.a. ved at øverste HR-ansvarlige i svært mange tilfeller nå innlemmes i organisasjonens toppledelse. Satt på spissen kan det uttrykkes som at HR-tiltak omdefineres fra å være redskap for å bedre de ansattes vilkår til i større grad å bli styringsredskap for ledelsen. Denne utviklingen manifesteres bl.a. ved at det til de to bokstavene «HR» blir stadig vanligere å tilføye en tredje, nemlig forkortelsen «M» fra Human Resource *Management*. Dette er en tung idéstrømning som blir særlig tydelig rundt hundreårskiftet. Den kommer til uttrykk i form av konkrete ideer og oppskrifter hvorav mange materialiseres i reformgrep og finnes igjen i vårt materiale både i virksomhetsstudien, konsulentstudien og publikasjonsstudien.

Denne utviklingen er tydelig både i Telenor og i Posten. I Telenor har man hatt en lang tradisjon for at personaladministrative oppgaver, bl.a. lønn og rekruttering, har vært utført desentralt ute i de enkelte virksomheter, og samlet sett med nokså stor personellinnsats. I begynnelsen av det nye hundreåret brytes imidlertid denne tradi-

sjonen. Ansvar for administrativt HR trekkes nå i stor grad ut fra virksomhetene og legges til Telenor Key Partner A/S – en enhet opprettet i 2001. Her blir ulike prosesser som er knyttet til bl.a. lønn og øvrige personaladministrative oppgaver forsøkt standardisert og i mange tilfeller automatisert og så håndtert for stort sett hele konsernet. Key Partner A/S er etablert bl.a. under inspirasjon av det såkalte *Shared Service*-konseptet. Det er en populær effektiviseringsoppskrift ved hundreårsskiftet (Schulman, Harmer, Dunleavy og Lusk 1999, Ulrich 2006). Tanken er at organisasjoner bør outsource ikke-strategiske og særlig rutiniserbare servicefunksjoner, f.eks. IT-tjenester, visse HR-oppgaver, svartjenester (call-center) osv. til større, sentrale spesialenheter. Begrunnelsen er at dette vil gi økt effektivitet, reduserte kostnader og økt kvalitet på tjenestene. Det kan skilles ut organisasjonsinterne Shared Service-enheter som utelukkende selger tjenester til andre enheter innenfor vedkommende organisasjon. Mer vanlig er imidlertid at slike enheter også tilbyr og selger tjenester til virksomheter utenfor egen organisasjon.

I tillegg til den personaladministrative HR-funksjonen endres også rammen for den sosiale HR-funksjonen i Telenor rundt hundreårsskiftet. Noen av oppgavene får en mindre sentral organisatorisk plassering. Det gjelder i hovedsak arbeidet med helse, miljø og sikkerhet (HMS), der det overordnede ansvaret flyttes fra konsernstaben og legges til Telenor Key Partner samtidig som også HMS-oppgaver trekkes ut av de enkelte enhetene og legges dit. Samtidig drar man i betydelig grad ned på innsatsen rettet mot andre, mer sosiale HR-oppgaver. I likhet med Posten hadde Telenor gjennom 1980-årene og første del av 1990-årene bl.a. omfattende satsning på interne motivasjonskampanjer og ikke minst; på utvikling av en felles, sterk bedriftskultur (Røvik 1998). Alle disse «softe» endringsgrepene er nesten helt borte fra og med hundreårsskiftet. Samtidig tas det flere organisatoriske grep for å gjøre HR-feltet om til en *strategisk* funksjon, dvs. mer av et treffsikkert virkemiddel for å bedre organisasjonens resultater. Bakgrunnen var bl.a. at det i Telenors konserndelingse rundt år 2000 vokste frem en stadig sterkere oppfatning om at HR-ressursene var for desentraliserte i organisasjonen, at de i for liten grad var styrt fra konserndelingen, og var for svakt innrettet mot strategisk måloppnåelse. Fra 1.1.2003 er det så tilsatt egen HR-direktør i konsernledelsen med ansvar for all HR-virksomhet i organisasjonen. Dermed etableres en langt tydeligere strategisk styringslinje på HR-feltet fra konsernledelsen og til alle deler av virksomheten.

Stort sett samme utvikling foregår parallelt i Posten. Fra og med 2001 blir de fleste administrative HR-funksjoner, bl.a. lønn, regnskap og delvis også rekruttering, outsourcet fra alle postale virksomheter og lagt til ErgoGroup. Det er Postens IT-selskap, som i hovedsak selger administrative Shared Service-løsninger til interne og eksterne kunder. Illustrerende for slike Shared Service-virksomheters suksess i samtiden er ErgoGroups meget raske vekst (1843 ansatte pr. 2006), og at den utgjør en betydelig andel av konsernets samlede verdi, som pr. 2006 er anslått til 12,5 milliarder kr. Det skjer samtidig også omfattende endringer i den sosiale HR-funksjonen. Som i Telenor blir mange av de softe tilnærmingene på personal-

siden dempet betydelig ned. Et eksempel er HMS-tjenesten, der man så sent som i siste halvdel av 1990-årene i Posten hadde 120 ansatte øremerket for disse oppgavene. Høsten 2003 opprettet Posten og Telenor et felles selvstendig aksjeselskap, HMS Norge, som alle HMS-oppgavene ble outsourcet til. Bare et fåtall HMS-stillinger er tilbake i Posten Konsernet.

Samtidig med at den administrative og sosiale HR-funksjonen dempes ned og i noen tilfeller forsvinner helt, blir de som er igjen i HR-stillinger i Posten, langt mer involvert i strategiske og styringsmessige oppgaver. Det skjer bl.a. ved at ledelsen av konsernstaben med ansvar for HR og organisasjonsutvikling inngår i konserndelingen. Dermed etableres det en klar styringslinje fra toppledelsen og til HR-direktørene i de fem divisjonene.

Ideer om HR som strategisk styringsredskap

Ideene om mer strategi og styringsorientert HR kommer bl.a. til uttrykk i endrede oppfatninger om hvordan rollen som profesjonell HR-medarbeider bør utformes, og ellers i oppfatninger om hva som bør være HR-innsatsens formål, innhold og kunnskapsgrunnlag.

Når det gjelder utformingen av HR-rollen, så er forventningene nå langt sterkere til at samtidens profesjonelle HR-medarbeider snarere enn å være agent for de ansatte identifiserer seg med toppledelsen og er i «styrings tjeneste». Ulrich (1997) uttrykker forenklet og spissformulert disse endringene i HR-rollen som at den nye HR-profesjonelle bl.a. vil være langt mer opptatt av organisasjonens konkurransekraft enn av de ansattes komfort. Det understrekes langt hyppigere enn før at målet ikke er å gjøre de ansatte lykkelige, men å sørge for at de forpliktes på å bidra til virksomhetens resultater. Men samtidig med at HR-rollen gjøres «hardere» og mer styringsorientert, er det rimelig å forvente at andre i utgangspunktet «hardere» roller og funksjoner i toppledelsen nå blir langt mer eksponert for mer «softe» ideer, for eksempel om betydningen av motivasjon, intellektuell kapital osv. som en følge av at de øverste HR-ansvarlige organiseres sterkere inn i organisasjonens strategiske toppledelse, og at HR-tiltak og rutiner dermed integreres i alle deler av virksomheten.

Innholdet i den strategiske HR-satsningen skiller seg fra tidligere tiltak ved at det nå legges særlig vekt på å vinne mer presis innsikt i og kontroll med hvordan «softe» variabler (for eksempel ansattes kompetanse og ulike incentivordninger) virker inn på økonomiske resultater, og så bruke disse innsiktene for å forbedre resultatene. Strategiske HR-tiltak rettes altså inn mot å få til verdikjøring gjennom systematisk styring av genuint menneskelige faktorer, som kunnskaper og sosiale relasjoner.

Det praktiske innholdet i strategiske HR-tiltak er oftest av to slag, som gjerne kombineres. Det ene er utvikling av *belønnings- og incentivsystemer*. Samtiden preges av meget stor tilgang på ideer og oppskrifter for hvordan slike systemer kan utformes så treffsikkert som mulig for å stimulere ulike grupper av ansatte til økt og målrettet innsats (Zingheim og Schuster 2000). Det andre er utforming av nye typer

informasjons- og styringssystemer, bl.a. balansert målstyring, der man i tillegg til finansielle og økonomiske parametere også måler og styrer i forhold til mer «softe» variabler (bl.a. ansattes kompetanse, motivasjon og ulike former for ytelser).

Ideen om mer strategi- og styringsorientert HR drar også med seg krav om at den HR-profesjonelles *kunnskapsgrunnlag* bør utvides og endres. Det «nye» kunnskapsgrunnlaget som kreves, handler fundamentalt om å ha innsikter i de faktiske sammenhengene mellom HR-innsats og «bunnlinjen», dvs. virksomhetens resultater. Satt på spissen kan det uttrykkes som at den nye strategiske HR-medarbeiders anseelse et stykke på vei står og faller med hvorvidt vedkommende selv tror på, evner å overbevise toppledelsen om – og aller helst klarer å vise i praksis – at det virkelig er sammenhenger mellom omfang og type innsats på HR-siden og hva man oppnår resultatmessig. I praksis innebærer det at kunnskapsgrunnlaget for en mer styringsorientert HR-profesjon vil måtte omfatte at man bl.a. kan:

- identifisere «softe» drivere, dvs. mellommenneskelige sosiale faktorer som de facto virker inn på verdiskapingen i organisasjonen,
- utvikle treffsikre og fremfor alt målbare indikatorer for driverne, og man må også kunne *gjennomføre* målinger,
- gi klare råd til ledelsen om hvordan innsamlet informasjon om softe faktorer kan omsettes i mest mulig presise styringsgrep som man har dokumentasjon på og erfaring for virker i praksis.

De nye idéstrømmene på HR-feltet kommer tydelig til uttrykk både i virksomhetsstudien, konsulentstudien og publikasjonsstudien. Som nevnt foregår det både i Te-lenor og i Posten en klar tyngdeforskyvning fra administrativt og sosialt HR og over til strategisk og mer styringsorientert HR. Denne utviklingen akselererer sterkt like etter hundreårsskiftet.

Konsulentstudien: Strategisk HR: Disse idéstrømmene på HR-feltet preger om mulig i enda større grad de fire store konsultentselskapene. Det kommer til uttrykk både i de intervjuede konsulentenes problemoppfatninger og i de løsninger selskapene tilbyr. På spørsmål om hva man oppfatter som de hyppigste utfordringene på HR-siden i samtidens organisasjoner, svarer de aller fleste, om enn i forskjellig språkdrakt, at det er den manglende forståelsen av det potensialet HR har som virkemiddel for å oppnå virksomhetens strategiske mål. Illustrerende i så måte er følgende formulering av en seniorkonsulent i Accenture:

«Virksomhetene driver veldig mange forskjellige HR-aktiviteter som isolert sett er fornuftig. Men de inngår svært ofte ikke i en gjennomtenkt HR-strategi som støtter opp om det forretningsmessige.» (Kilde: *Informantintervju*)

At langt de fleste gir uttrykk for denne problemoppfatningen, er en klar indikasjon på at ideen om mer strategisk og styringsorientert HR er i ferd med å bli en institusjonalisert forestilling.

Dette finnes også nedfelt i konsultentselskapenes løsninger, altså i de verktøy og konsepter de tilbyr. Alle fire selskaper har hatt økende oppdragsmengde hva angår utvikling og implementering av Shared Service-baserte løsninger innenfor det vi har kalt administrativt og sosialt HR. I praksis er det oppskrifter som går ut på å effektivisere gjennom å outsource, sentralisere og rutinisere personaladministrative oppgaver, bl.a. knyttet til lønn og rekruttering. Det meste av innsatsen til HR-spesialistene i selskapene ved hundreårsskiftet har imidlertid vært rettet mot å utvikle spesifikke konsepter for strategisk styring av menneskelige ressurser.

Av de fire undersøkte selskapene skiller Deloitte og Accenture seg ut med særlig høy aktivitet knyttet til strategisk bruk av HR. Begge selskapene driver et betydelig forskningsarbeid for bl.a. å klarlegge sammenhenger mellom HR-innsats og verdiskaping. Deloitte har utviklet en tilnærming her som benevnes «verdikartlegging» («value mapping»). Selskapet lover at

«... The HR value map (...) demonstrates how HR activities drive value in any organization». Og videre: «An HR value map explicitly links every HR activity to specific value drivers and improvement levers» (M. Thorn, Deloitte, 2006).

I Deloitte er man også klar på at et grep som for eksempel «value mapping» også bidrar til bedre posisjonering av og status for selve personalfunksjonen i organisasjonen:

«The map gives HR and the operating units a common frame of reference – promoting alignment, improving communication, and helping HR become a credible strategic partner to the business» (M. Thorn, Deloitte 2006).

I Accenture har det fra og med 2003 pågått et omfattende forskningsarbeid ved selskapets *Institute for High Performance* med sikte på å utvikle en pålitelig metode for å forbedre organisasjoners finansielle resultater gjennom strategisk og planmessig styring av menneskelige ressurser. Til grunn for arbeidet ligger en tydelig uttalt erkjennelse av at det er svært viktig å få klarlagt sammenhengene mellom innsats på personalsiden og de økonomiske resultater man oppnår, men at det også er svært *vanskelig* å få slike eventuelle sammenhenger klargjort og dokumentert (Thomas, Cheese og Benton 2006). Med dette som utgangspunkt har man så utviklet et forskningsbasert konsept som benevnes *Accentures' Human Capital Development Framework* (HCDF). Det er utviklet med grunnlag i tre hovedpremisser. Det første er at kartlegginger av sammenhenger mellom type HR-innsats og organisasjonens resultater ikke bare må fange opp korrelasjoner, men også må avdekke og bringe forståelse av de eventuelt reelle kausale forbindelser mellom disse størrelsene. Det andre er at målinger av sammenhenger mellom HR-innsats og utslag på «bunn-

linjen» må gjøres så enkelt som mulig dersom det skal kunne bli tatt i bruk på rutinemessig basis i moderne organisasjoner. Det tredje er at data som samles inn gjennom rutinemessige målinger, må presenteres på en form som gjør at ledelsen lett kan tolke dem og lett kan bruke dem som underlag til å treffe beslutninger om hvorvidt man skal holde stødig kurs eller justere kursen.

Publikasjonsstudien, Strategisk HR: Samtidens ideer om mer strategisk og styringsfokusert HR kommer også klart frem i publikasjonsundersøkelsen. Den samlede litteratur om strategisk HR er nå meget omfattende, og den har vokst svært raskt. Idéstrømmen kan bl.a. spores klart i Harvard Business Review etter tusenårsskiftet. En relativt stor og tilsynelatende økende andel av artiklene som publiseres der (5 prosent), handler om strategisk HR, for eksempel identifisering av ikke-finansielle verdidrivere, utvikling av indikatorer, samt hvordan man kan styre på grunnlag av informasjon om ikke-finansielle forhold (se for eksempel Kaplan og Norton 2004, 2005, 2006, Bendapudi og Leone 2001, Levinson 2003, Itner og Larcker 2003). Det kommer også et knippe artikler i HBR i perioden 1999–2004 (2,7 prosent av samtlige) som handler om hvordan man kan styre gjennom målrettet utvikling og innretning av incentiver og belønningssystemer (se for eksempel Zehnder 2001, Elson 2003, Prentice 2004). Blant bestselgerne finnes det knapt noen som fokuserer på strategisk HR. Derimot er det kommet til forholdsvis mange andre og mer forskningsbaserte managementbøker om emnet. Charles Fombrun, Noel Tichy og Mary Anne Devannas bok *Strategic Human Resource Management*, publisert så tidlig som i 1984, er sannsynligvis den første der begrepet strategisk HR myntes ut og får bred forskningsmessig presentasjon. Lengt de fleste bøker om emnet er imidlertid publisert fra og med siste halvdel av 1990-årene. Ved å kombinere søk i flere biblioteksbasar har vi identifisert til sammen 27 engelskspråklige bøker som utelukkende eller i hovedsak fokuserer på strategisk HR. Av disse er 8 publisert til og med 1996, 8 i perioden 1997–1999 og 11 i perioden 2000–2006.

Det finnes etter hvert også en meget omfattende litteratur av vitenskapelige tidsskriftsartikler om strategisk HR. Blant hyppig siterte og nyere arbeider er bl.a. Wright og Boswell (2002), Kimber, Lipton og O'Neill (2005), samt Lopez, Peon og Ordas (2006).

Styringsbølge og nyrasjonalisme

Ovenfor har vi fanget inn og forsøkt å beskrive en tung utviklingstrend i samtiden. Den handler om en tyngdepunktsforskyvning fra ledelse til styring, altså endringer i oppfatningene om hvordan man skal få ansatte til å arbeide målrettet og resultatorientert. Det er en idéstrøm som bl.a. kommer til uttrykk som rehierarkisering, for eksempel i form av oppskriftar på og faktisk gjennomførte reformgrep for å sentralisere avgjørelsesmyndighet og for å «spisse» og effektivisere formelle organisa-

sjonsstrukturer som styringsinstrumenter. Den nedfeller seg også på personalfeltet i form av ideer og grep for mer strategisk og styringsrettet HR-innsats.

Tyngdepunktsforskyvningen fra ledelse mot styring avspeiler på flere måter en klar *nyrasjonalistisk* dreining i samtidens organisasjons- og ledelsestenkning. Når vi sammenfatter dette i begrepet «nyrasjonalisme», er det fordi det er en idéstrøm som har mye til felles med den instrumentelle og rasjonalistiske tenkningen som dominerer organisasjons- og ledelsesdiskurser fra slutten av 1940-årene og frem til begynnelsen av 1970-årene (Barley og Kunda 1992, Røvik 1998).

Den nyrasjonalistiske dreiningen nå like etter hundreårsskiftet har tre hovedkjenne-tegn.

Det første er *styringsoptimisme* og *top-down-orientering*. Det kommer til uttrykk i en sterk overbevisning om at organisasjoner de facto er styrbare, og at de kan og må styres fra toppen. Som ledd i dette bør avgjørelsesmyndighet derfor trekkes inn og sentraliseres, og ledere må sørge for å skaffe seg så gode organisatoriske styringsredskaper som mulig.

Styringsredskapene skal være utformet for effektiv og indirekte påvirkning av de ansatte. De viktigste instrumentene for styring er dels planmessig design av formell organisasjonsstruktur, og dels formaliserte styringssystemer (som balansert målstyring og andre beslektede verktøy) utformet for å fange opp informasjon om – og tilby – treffsikre styringsgrep både for finansielle og ikke-finansielle parametere.

Top-down-orienteringen kommer klart til uttrykk i de mange varianter av balansert målstyring, der ledere indirekte stilles i utsikt det vi har kalt en cockpitvisjon av hvordan styring av organisasjoner kan foregå. Det er altså visjonen om lederen i rollen som en pilot i en velutstyrt flymaskins cockpit. Her finnes teknisk avanserte informasjonssystemer som kontinuerlig sørger for overvåking av alle funksjoner og prosesser, slik at lederen kan ha full oversikt og kontroll. Selv de minste uregelmessigheter og avvik fanges raskt og rutinemessig opp av informasjonssystemene, og kan enkelt avleses av lederen. Lederen – i rollen som pilot – forventes å ha et kunnskapsgrunnlag som setter vedkommende i stand til å tolke de data som regelmessig produseres om finansielle og ikke-finansielle forhold, og til å ta mest mulig riktige styringsgrep i forhold til ulike situasjoner.

Styring er altså primært en *teknisk* aktivitet basert på et avgrenset kunnskapsgrunnlag, og der den/de som styrer, ikke nødvendigvis er i direkte kontakt med dem man styrer, men snarere fra styrerom og direktørkontor («cockpiten») påvirker *indirekte* gjennom å endre systematisk på rammer for ansattes atferd, oftest ved hjelp av formelle strukturer og incentiv- og belønningssystemer.

Det andre hovedkjennetegnet ved samtidens nyrasjonalisme er *vitenskapsorienteringen*. Det er den sterke troen på en vitenskapelig og rasjonell tilnærming i spørsmål om styring av organisasjoner. Beskrivelsen av hvordan man skal gå frem for å få til en optimal implementering av balansert målstyring, likner for eksempel til forveksling på et stramt designet vitenskapelig eksperiment: Først må det samles objektive og helst kvantitative data som setter lederen i stand til å vite så nøyaktig som

mulig hvilke faktorer det er som påvirker verdiskapingen i organisasjonen (Itner og Larcker 2003). Det må legges særlig vekt på å identifisere *drivere*, dvs. de finansielle og ikke-finansielle faktorer som har særlig stor innvirkning på verdiskapingen. Deretter må innsamlede data også brukes til å *styre*, for eksempel ved å legge forholdene til rette med sikte på å få enda større effekter av driverne (Becker, Huselid og Ulrich 2001). Man må kontinuerlig måle effektene som oppnås, på utvalgte indikatorer, og man må være villig til å justere styringsgrepen slik at de blir mest mulige treffsikre (Kaplan og Norton 2005). På denne måten fremstår styring av organisasjonen som en tilnærmet vitenskapelig prosess der grepene som tas, er underbygget av hypoteser, målinger, data og dokumentasjon, og dermed hviler på så sikkert kunnskapsgrunnlag som mulig om forhold som virker inn på «bunlinjen».

Det tredje kjennetegnet ved nyrasjonalismen er *et rasjonalistisk menneskesyn*. Riktignok kan samtidens interesse for humankapital og ikke-finansielle forhold generelt bli tolket som en oppmykning, og en «softere» orientering i organisasjons- og ledelsestenkningen. Et fellestrekk for mange av tekstene som konstituerer denne tradisjonen, og ikke minst for de mange faktiske reformgrep som tas under inspirasjon av den, er imidlertid et underliggende tydelig rasjonalistisk og teknisk grunnsyn på mennesket. Det gjelder å temme og styre den i utgangspunktet noe uregjerlige medarbeider slik at det gir seg utslag i forbedrede resultater for organisasjonen. Dette er en tilnærming som faktisk har en god del til felles med den klassiske taylorismens rasjonalistiske prosjekt, som bl.a. gikk ut på gjennom ulike disiplineringstiltak å kontrollere og redusere betydningen av ansattes emosjoner og pasjoner for deres arbeidsinnsats (Taylor 1903, 1911, Shenaw 1999). Det teknisk-rasjonelle menneskesynet kommer til uttrykk i samtidens styringsdiskurs, bl.a. i den utbredte troen på at ansatte faktisk *lar* seg målrette og «temme», for eksempel ved hjelp av incentiv og belønningssystemer. I forlengelsen av dette ligger også troen på at man kan vinne stadig mer presise innsikter om i hvilken grad og på hvilke måter ansattes produksjonsinnsats varierer med ulike typer belønningssystemer (Becker, Huselid og Ulrich 2001, Kimber, Lipton og O'Neill 2005). Det rasjonalistiske menneskesynet ligger også til grunn for forestillingen om at man ikke nødvendigvis behøver å være i nærkontakt med de ansatte for å påvirke dem, man kan styre indirekte og på avstand ved å manipulere systematisk med rammene for atferd.

Kapittel 7

Den radikale økonomismen: forretningslogikkens seier over forvaltning og forening

Det generelle systembegrepet «organisasjon» består av tre institusjonaliserte grunner, nemlig forretning, forvaltning og forening. De kan beskrives som tre relativt distinkte «familier» av ideer for organisasjonsutforming, og finnes i praksis materialisert i henholdsvis offentlig sektor, private bedrifter og frivillige interesseorganisasjoner. De tre grunnformene har opp gjennom historien vekslet på å være forbilder for organisasjonsutforming. Fra og med slutten av 1970-årene har forretningsideene vært tydelig på fremmarsj. Det kunne derfor kanskje forventes at man etter en så pass lang periode ville få et tilbakeslag for denne «idéfamiliens» popularitet. Våre data tyder imidlertid på at det motsatte er tilfellet. Utviklingen fra de to siste decenniene av forrige århundre akselererer faktisk kraftig ved hundreårsskiftet, ja, så kraftig at det noe spissformulert kan snakkes om forretningslogikkens seier over forvaltning og forening. Dette avtegner seg som en av fem hovedtrender for organisasjonsutforming i samtiden – som vi velger å kalle den nye, radikale *økonomismen*. Begrepet «økonomisme» refererer her til det fenomenet at forestillingen om at alle typer organisasjoner bør utformes i bildet av bedriften som ideal og også bør *opptre* som bedrifter, får stadig større spredning, og i stadig større grad tas for gitt og fremstår som selvbegrunnende. Det som skiller denne idéstrømmen fra sytti-, åtti- og tidlig nittitalts forretningsideer, er dels omfanget og dels innholdet.

Når det gjelder omfanget, så har kraften i denne idéstrømmen økt slik at den har fått et hegemoni (Hagen 2006, Tranøy 2006). Særlig tydelig er «eksporten» av forretningsformen til alle andre typer organisasjoner. Det mest utforskede og diskuterte uttrykket for dette er fenomenet New Public Management (NPM), altså forsøkene på å omforme offentlige virksomheter i lys av forbilder fra private bedrifter. Det er imidlertid viktig å understreke at den nye økonomismen i organisasjonstenkningen omfatter langt mer enn NPM, og altså slett ikke bare har konsekvenser for offentlig forvaltning. Den nedfeller seg også i tydelige innholdsmessige endringer i mange