

Fra TR til HR?

Mellem samarbejde, ledelse og overlevelse

Anders Bojesen, Janne Glerup & Peter Hagedorn-Rasmussen

Da *Human Resource Management*, HRM, som forskningsmæssig disciplin og praksis dukkede op i USA i 1980'erne som et alternativ til personaleledelse, havde det en særlig spænding indbygget. Forskellen mellem 'menneskelige ressourcer' og 'resourcefulde mennesker', og hvem der tilhørte hvilken kategori, fik sindene i kog hos praktikere og forskere. Det fik mange til at fare i blækkhuset. At dømme efter antallet af artikler og intensiteten i ordvalg og tone, kunne det se ud som om, at kampen om hvad HRM skulle dække over kom til at overskygge baggrunden for, at HRM overhovedet så dagens lys (Hendry & Pettigrew 1990). Det at betegne mennesker af kød og blod som en 'produktionsfaktor' med 'virksomhedsmæssig værdi', fik særligt britiske forskere til at tale om HRM i en 'hård' og 'blød' variant (Storey m.fl. 1995; Legge 1995; Keenoy m.fl. 1999). At HRM overlevede som begreb og disciplin skyldtes måske den krise som amerikanske virksomheder oplevede med udsigt til stigende konkurrence med udenlandske, og særlig japanske, virksomheder. Årsagen til at mange amerikanske virksomheder (bilkoncernen Ford nævnes ofte som et kerneeksempel) måtte kæmpe for deres overlevelse var, efter sigende, at de i modsætning til deres japanske konkurrenter var umådelig dårlige

til at skabe en stærk fælles opbakning og forståelse for virksomhedens organisatoriske mål. Den arbejdskultur der herskede i USA var karakteriseret ved mange kort-tids ansættelser, en bedømmelseskultur med hyppige forfremmelser og degraderinger, specialiserede karriereveje, bureaukratisk kontrol, stærk individualiseret beslutningstagning og divisionaliseret virksomhedsdrift (Ouchi 1981). Formulert ind til benet fokuserede de amerikanske værdier benhårdt på bundlinje, 'performance' på kort sigt, mens japanerne i langt højere grad bekendte sig til langsigtet loyalitet som værdi for at skabe det vi i dag ville kalde for en bæredygtig virksomheds- og ledelseskultur (se fx Hildebrandt 2010).

At skabe en arbejdskultur og et -miljø hvori medarbejdernes indsats kan 'bære igennem' opgjort i forhold til såvel den indsats de leverer, som den enkeltes fysiske, psykiske og mentale sundhed, har siden 1970'erne været et omdrejningspunkt for centrale dele af den skandinaviske arbejdsmiljøforskning (Gardell 1977; Gustavsen 1990; Aagaard Nielsen 1996; Lund 2002; Hvid & Hasle 2003; Hvid 2006). Hvor megen udenlandsk arbejdsmiljøforskning har fokuseret på risikofaktorer og de negative påvirkninger af helbredet som arbejdet kan medføre, har den skandinaviske arbejdsmil-

jø- og arbejdslivsforskning traditionelt haft en bred tilgang til at undersøge arbejdet og medarbejdernes trivsel og produktivitet. Som professor ved CBS, Kurt Jacobsen, viser i sit monumentale værk *Velfærdens pris – arbejderbeskyttelse og arbejdsmiljø gennem 150 år* (Jacobsen 2011) har videnskaben siden oldtiden kendt til en sammenhæng mellem sundhed og arbejde. Med industrisamfundets opblomstring i 1800-tallet opstår de første lovmæssige reguleringer der skal beskytte arbejderne (og i første omgang børnearbejdernes) helbred og dermed sikre deres overlevelse. Således måtte børn i bomuldsspinderierne fra 1802 i England højst arbejde 12 timer om dagen og det blev forbudt at arbejde mellem kl. 21 og kl. 6 (Jacobsen 2011). Sammenhængen mellem arbejde og sundhed får vidtrækkende konsekvenser, ikke blot for børnene – og senere kvinder og mænds helbred, men også for vores forståelse af hvad arbejdsmiljø er. Som Jacobsen viser, er det i høj grad på grund af den elendige hygiejne i overfyldte og uhumsk byer som København (med et truende sundhedsmæssigt sammenbrud til følge), at læger og ingeniører kommer til at stå overfor storindustriens grundejere som arbejdsmiljøets to interesseparter. Danmark får sin første fabrikslov i 1873, men det er først over 100 år senere, i 1975, at arbejderbeskyttelsen rent reguleringsmæssigt udvides til at omhandle hele arbejdsmiljøet.

Involveringen af lægestanden fra slutningen af 1800-tallet har været en medvirkende årsag til at arbejdsmiljø ofte er blevet set og studeret som et helbredsangående. På trods af de tidligere nævnte forskeres bidrag til en forståelse af et bredt arbejdsmiljøbegreb har de samfundsvidenskabelige discipliner (herunder forskning i ledelse og HR) traditionelt stået i skyggen af naturvidenskabelige discipliner for folk med forstand på epidemiologi, fysiologi og statistik. Men som antydet sker der forskyd-

ninger og nye tilgange vinder indpas, også på arbejdsmiljøområdet. Op gennem det forrige århundrede er arbejdsmiljøarbejdet blevet institutionaliseret som en del af arbejdsmarkedets parter samarbejde. Det udmønter sig i en række aftaler og afspejles i tillids- og sikkerhedsrepræsentanters opgave- og ansvarsområder m.v. Men også i aftalesystemet pågår en udvikling, som ændrer betingelserne for arbejdsmiljøarbejdet og som derfor må belyses nærmere.

Dette nummer af *Tidsskrift for Arbejdsliv* sætter fokus på forandringer i den måde arbejdsmiljøet – og dermed arbejdet – bliver tematiseret i forskningen og i moderne arbejdspladsudvikling. Motivationen for temanummeret er en tese om, at der i de seneste årtier er sket meget i måden hvorpå vi begriber, organiserer og leder arbejdsmiljøarbejdet. Tesen rækker også til praksis og de institutionelle rammer: Vi praktiserer arbejdsmiljøarbejdet på nye måder og de aftalemæssige og institutionelle rammer omkring arbejdsmiljøet er under forandring. Tidligere var der blandt arbejdsmiljøforskere og professionelle en oplevelse af, at arbejdsmiljøet var placeret *i sidevognen*. Der lå en antagelse om, at hvis arbejdsmiljøet kom ind bag rettet *og tog styring* ville det også skabe et bedre arbejdsmiljø. Udgangspunktet for dette temanummers tilblivelse var således ønsket om at få belyst hvorvidt og i hvilken grad, man kan tale om en bevægelse af arbejdsmiljøarbejdet fra sikkerhedsorganisation over samarbejdsudvalg til HR-afdelingen? Har arbejdsmiljøet i højere grad fået strategisk betydning? Hvilken betydning har bevægelserne i givet fald for magtforhold og ikke mindst på hvilke spørgsmål og temaer som arbejdsmiljøarbejdet kommer til at omhandle?

Et eksempel på en relativt ny tendens i arbejdsmiljøarbejdet er opkomsten af begrebsdannelsen om 'social kapital', som er kommet til at spille en vigtig rolle in-

den for store dele af arbejdsmiljødebatten i disse år. Social kapital sætter ikke mindst fokus på hvordan 'fortættede' relationer og kvalitet i såvel arbejde og ydelse er med til at forstærke hverandre. Samtidig er social kapital i nogle fremtrædelsesformer illustrativ for en mulig ændring i opfattelsen af hvad arbejdsmiljøarbejdet går ud på og kan indeholde. En af årsagerne til at social kapital får så stor opmærksomhed er, at begrebet ser ud til at indeholde potentialer for *både* at skabe øget produktivitet og effektivitet samtidig med at der skabes kvalitet i ydelse, produkt, arbejde og arbejdsmiljø. Begrebet bygger dermed bro mellem den ledelsesteoretiske (HRM) tankegang om at medarbejdernes bidrag til organisationen skal maksimeres og den arbejdsmiljømæssige tankegang om at det arbejde, der udføres i organisationerne, skal foregå med størst mulig hensyntagen til medarbejdernes sikkerhed og sundhed, således at fysiske og psykiske skader undgås.

Social kapital bæres derfor mange steder frem af arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter, men forankres i endnu højere grad end traditionelle arbejdsmiljøindsatser ofte i HR og udviklingsafdelinger. Det skaber netop grobund for et stærkt fundament for brobygning mellem udviklings- og arbejdsmiljøperspektivet og for, at arbejdsmiljøet kan bevæge sig fra sidevognen og ind på førersædet, tættere på rattet. Fra forskelligt hold lyder der dog bekymringer om at et tættere samarbejde mellem arbejdsmiljøfolk og HR-folk indeholder en risiko for, at arbejdsmiljøet mister fokus og eroderer som et selvstændigt felt. Argumentet lyder, at hvis der primært sættes fokus på det løsningsorienterede og det anerkendende, en tilgang som HR i givet fald skal være garant for, kan det i værste fald føre til at det bliver illegitimt at tale om det, der er vanskeligt og ikke umiddelbart lader sig løse. Hertil kommer at en indlejring af arbejdsmiljøar-

bejdet i HR afdelinger kan svække de faglige organisationers medindflydelse i diskussions- og beslutningsprocesser på området.

Med dette temanummer har vi villet vise at arbejdsmiljøets – og arbejdsmiljøforskningens – fremtid i høj grad ligger i at forskere, politikere og arbejdsmiljøprofessionelle på tværs af discipliner og faggrænser interesserer sig for overgribende spørgsmål om f.eks. ledelse, magt og medarbejderindflydelse i relation til samarbejde om miljø og sundhed, virksomhedens vækst og overlevelse i et nationalt såvel som et større regionalt og globalt perspektiv.

I lighed med nummerets fokus på at tematisere et bredt arbejdsmiljøbegreb, afsøger nummeret i sin udformning nye måder at tematisere arbejdsmiljø på: Vi har valgt at invitere bidragydere til at afprøve de forskellige genrer som tidsskriftet indeholder, men som ikke så ofte bliver anvendt. Derfor indeholder nummeret foruden videnskabelige artikler og anmeldelser en kronik og flere debatartikler. *Tidsskrift for Arbejdsliv* er et *videnskabeligt* tidsskrift og som sådan er vi afhængige af forskere der vil formidle deres forskning. Tidsskriftet har imidlertid også en ambition om at bidrage til at bygge bro mellem videnskab og praksis. Vi ser det således som en opgave for tidsskriftet *både* at skabe intern videndeling og dialog i de videnskabelige kredse i den nordiske arbejdslivsforskning og at skabe formidling, dialog og debat på tværs af forskning og praksis.

Denne ambition forsøger dette temanummer af tidsskriftet at indfri med udgangspunkt i tre videnskabelige artikler og fire debatartikler. Derudover bringes en kronik der følger op på temanummeret om 'Den danske model'.

De videnskabelige artikler

Temanummeret indledes med artiklen "Hvor kommer det gode arbejdsmiljø fra? Fokus på

deltagelse og demokrati". Forfatterne *Herman Knudsen, Ole Busck & Jens Lind* formidler her resultater fra 'Medea projektet' som undersøger sammenhænge mellem medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø med afsæt i undersøgelser af 11 danske arbejdspladser. Artiklen peger på at medarbejderdeltagelse i diskussions- og beslutningsprocesser på arbejdspladsen kan tage afsæt i forskellige rationaler i form af et humanistisk rationale, et social-integrativt rationale eller et effektivitets- og nytterationale. I artiklen udvikler forfatterne fire modeller for medarbejderdeltagelse 'en demokratisk model', 'en HRM model', 'en partsstyret model', samt kombineret 'HRM og partsstyre model'. Virksomheder med en demokratisk deltagelsesmodel har det mest positive arbejdsmiljø, mens virksomheder med en rent partsstyret model interessant nok kendetegnes ved det dårligste arbejdsmiljø. Artiklen konkluderer bl.a. at en høj grad af deltagelse må forventes at virke positivt, men også under bestemte omstændigheder kan få negativ indvirkning på arbejdsmiljøet.

Ole Henning Sørensen viser gennem et litteraturstudie betydningen af medarbejderindflydelse for arbejdsmiljøet. Litteraturstudiet fokuserer på de seneste 15 års forskning relateret til 'formaliseret, direkte inddragelse ved større forandringsprocesser'. Der peges på, at direkte involvering af medarbejdererfaringer er positivt koblet til kvaliteten af arbejdsmiljøet. Ud fra et evidensbaseret perspektiv konkluderer Ole Henning Sørensen dog, at der er sparsomt belæg for at sige, at direkte involvering har en positiv effekt på stress, trivsel og helbred. I et perspektiverende afsnit adresseres forskydninger i arbejdsmiljøets placering i arbejdslivsforskningen siden 1970'erne. Forfatteren peger på, at der er sket en bevægelse: Hvor temaer som 'økonomisk demokrati', 'repræsentation via tillidsrepræsentanter' og 'demokratisk medarbejderdeltagelse' i højere

grad blev tematiseret før i tiden, ser vi i dag en forskydning i retning af temaer som 'individuel involvering', 'empowerment' og 'transformationsledelse'. Indflydelsesformer som primært forstås af linjeledelsen og HR afdelingen.

I artiklen "Udflytning af danske slagteri-arbejdspladser – europæisk pres på det danske arbejdsmarked" analyserer *Bjarke Refslund* udviklingen inden for slagteriområdet. Artiklen anlægger et europæisk blik i analysen af forhold som ændrer på betingelserne for faglig organisering og kamp blandt slagteriarbejderne i Danmark. Konkret analyseres 3 episoder i form af Ringstedsagen i 2004, overenskomstforhandlingerne i 2010 samt lukningen af slagterifabrikken i Had-sund i 2010. Refslund inddrager udviklingen på det tyske område hvor lønniveauet er betydeligt lavere end i Danmark og han perspektiverer den fremtidige udvikling i lyset af den stadigt større rolle den europæiske domstol spiller som indgribende aktør i relation til reguleringer af de europæiske arbejdsmarkeder. Slagteriarbejderne har historisk været stærkt organiseret i NNF. Refslund konkluderer at det indtil videre lykkedes slagteriarbejderne og NNF at forhindre væsentlig lønnedgang for de ansatte på danske slagterier, men at udflytninger og trusler herom ændrer på styrkeforhold, primært til arbejdsgevinnens fordel.

Debatartiklerne

Den første af temanummerets debatartikler bærer overskriften "Fra TR til HR og tilbage igen". Her sætter næstformand i HK Stat, *Peter Raben*, Human Resource Management traditionens indtog på det danske arbejdsmarked under lup. Han diskuterer de fordele og ulemper som HR udgør for det danske arbejdsmarked og den afgørende rolle som fagforeninger og tillidsrepræsentanter spiller for udviklingen i samarbejdsformerne.

Raben kritiserer den udvikling hvor koncerndannelser og HR-afdelinger lader hånt om den håndværksmæssige kunnen og det brede menneskekendskab som de dygtigste tillidsrepræsentanter står som garant for. Han peger dog også på en række positive gevinster ved HR's indtog, fx systematisk og strategisk efter- og videreuddannelse, udvikling af politikker og bedre samspil mellem opgaveudvikling og lønsystemer. Raben afslutter sit debatbidrag med en orientering mod hvordan HR bør tænkes sammen med udviklingen af den danske model.

Jonas Sprogø tager i debatartiklen "Social kapital i hierarkiske organisationer" en diskussion op om hvilken rolle social kapital kan spille i hierarkiske organisationer. I stærkt hierarkiske organisationer er antagelsen, at relationerne koordineres på en særlig måde – så hvilke udfordringer og styrker er der ved at anlægge et 'social kapital' perspektiv til forandringsprocesserne på sådanne arbejdspladser? I debatartiklen kommer Jonas Sprogø både ind på, hvordan 'projektdesignet' – med social kapital som indgangsvinkel – har udfordret Sydsjælland og Lolland-Falsters politikreds' struktur og kultur, men også hvordan påvirkningen er gået den anden vej, dvs. hvilke styrker strukturen og kulturen har haft for arbejdet med social kapital. I debatartiklen beskrives parallelle processer hvor udviklingstendenser fører til at medarbejderne oplever øget afstand og fremmedgørelse mellem ledelse og medarbejdere og hvor 'siloer' stadig vanskeliggør koordinering på tværs samtidig med, at der igangsættes aktiviteter som tilstræber at reducere den vertikale afstand og de koordinationsmæssige barrierer.

Bent Gringer analyserer 'mindfulness', et fænomen som får øget opmærksomhed i disse år. Han stiller skarpt på hvilke konsekvenser indførelsen af mindfulness som organisatorisk praksis har for såvel arbejdspladsen som for tillidsrepræsentanten.

Gringer mener vi bør forholde os kritisk til mindfulness, men er ellers overvejende positiv overfor de muligheder som mindfulness giver. Således accepterer han ikke den ofte fremsatte kritik at mindfulness er voldsomt individualiserende. Derimod skriver han, at mindfulness *kan* være et kollektivt arbejdsmiljøtiltag, hvis man f.eks. anvender det som et kollektivt tilbud i arbejdstiden. Bent Gringer konkluderer at mindfulness er en træningsform, der kun tilsyneladende har det enkelte individ i centrum. Tillidsrepræsentanter bør gå forrest i at byde praktikker som mindfulness velkommen, dog med en pragmatisk og kritisk forholden sig til hvad praktikken gør og lover.

I kronikken "20 år med den danske model" gør *Jesper Due & Jørgen Steen Madsen* status over deres arbejde med den danske model. Kronikken kan ses som et supplement til temanummeret 'Den danske model' (se Tidsskrift for Arbejdsmiljø 2012/2). Kronikken illustrerer fint behovet for at have et tidsskrift der kan være platform for forskningsmiljøernes formidling af deres viden – og også gå i både dialog og diskussion med hinanden. I kronikken redegør forfatterne for historien bag deres arbejde med den danske model som en analytisk kategori og samlebetegnelse for de karakteristiske elementer ved reguleringen af ansættelsesrelationerne i Danmark. Blandt andet understreger forfatterne at begrebet 'den danske model', som de har arbejdet med den, ikke er en normativ kategori. Det er en analytisk kategori knyttet til et reelt eksisterende reguleringssystem, som dermed heller ikke skal forveksles med en idealtype i Webersk forstand.

Med ønske om en skandinavisk perspektivering af den danske arbejdsmiljøforskning har vi i temareaktionen inviteret *Kaj Frick*, professor emeritus i arbejdsmiljøledelse, til at skrive en debatartikel på baggrund af hans læsning af en række af temanummerets artikler, som i udkastversioner

er blevet fremsendt til ham undervejs i processen. Kaj Frick er én af de internationalt anerkendte forskere som fra 1970'erne og frem rejste debatten om arbejdsmiljøets rolle i moderne arbejdspladsudvikling og argumenterede for at arbejdsmiljøspørgsmål ikke kun handler om sundhedsmæssige risici, men også i høj grad har politisk karakter, deraf spørgsmålet om 'arbejdsmiljøets placering i sidevognen' (Frick 1979; 1994). Kaj Frick noterer sig at artiklerne har et relativt snævert fokus og efterlyser blandt andet et magtkritisk blik. For eksempel ventede Frick sig at danske vinkler på arbejdsmiljø i højere grad end den internationale IR forskning ville orientere sig mod arbejds-

miljøproblematikker som fra en interesse- og partsorienteret vinkel er centrale – set fra et medarbejderperspektiv. Frick noterer sig imidlertid at artiklerne om deltagelse og medarbejderindflydelse på arbejdsmiljøspørgsmål undertiden medreflekterer det arbejdsmarkedsanalytiske perspektiv hvorved spørgsmålet om arbejdsmiljø og medindflydelse kobles til de bagvedliggende mere overordnede magtforhold.

Temanummerets vifte af artikler viser at debatten om arbejdsmiljø, ledelse og samarbejde lever i bedste velgående, men også at der er brug for nye orienteringer og begrebsliggørelser på tværs af faggrænser og forskningsmiljøer.

REFERENCER

- Frick, Kaj (1979): *Skyddsarbejdet i små industriføretag*, Stockholm, Arbetarskyddsnämnden.
- Frick, Kaj (1994): *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete – Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri*, Stockholm, Föreningen för arbetarskydd.
- Gardell, Bertil (1977): *Arbetsinnehåll och livskvalitet – en sammanställning och discussion av samhällsvetenskaplig forskning rörande människan och arbetet*, Stockholm, Prisma.
- Gustavsen, Bjørn (1990): *Vägen till et batter arbetsliv – Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbejde*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- Hendry, Chris & Pettigrew, Andrew (1990): Human Resource Management: An agenda for the 1990s, i *The International Journal of Human Resource Management*, 1, 1, s. 17-43.
- Hildebrandt, Steen (2010): *Bæredygtig ledelse*, forelæsning i 'Danskernes Akademi', DR2 19. april 2010, http://www.dr.dk/DR2/Danskernes+akademi/Oekonomi_Ledelse/Bæredygtig_ledelse.htm
- Hvid, Helge & Peter Hasle (2003): *Human development and working life – work for welfare*, London, Ashgate Publisher.
- Hvid, Helge (2006): *Arbejde og bæredygtighed – mellem Marx og management*, København, Forlaget Frydenlund.
- Jacobsen, Kurt (2011): *Velfærdens pris – Arbejderbeskyttelse og arbejdsmiljø gennem 150 år*, København, Gads Forlag.
- Keenoy, Tom (1999): HRM as a Hologram, i *Journal of Management Studies*, 36(1), s.1-23.
- Legge, Karen (1995): *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Lund, Henrik (2002): Integrerede ledelsessystemer og arbejdspladsdemokrati i et bæredygtigheds perspektiv, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 4.
- Ouchi, William (1981): *Theory Z – How American Business can meet the Japanese challenge*, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Storey, John (red.) (1995): *Human Resource Management. A Critical Text*. London, Routledge.
- Aagaard Nielsen, Kurt (1996): *Arbejdets sociale orientering: en industrisociologisk undersøgelse af forholdet mellem arbejdspladsdemokrati og mulighederne for bæredygtighed i industrielle moderniseringsprocesser*, København, Forlaget Sociologi.