

Debat

Fra TR til HR og tilbage igen

Peter Raben

Human Ressource Management (HR) er en udfordring for det danske arbejdsmarked og ikke mindst for den rolle, som fagforeninger og tillidsrepræsentanter (TR) spiller. Hvis ikke HR skal blive endnu et af de missiler, der truer med at skyde den danske model ned, må indførelsen af HR ske i samspil med og som udbygning af de samarbejdsformer, som arbejdsmarkedets parter gennem mere end 100 års forhandling og kamp har udviklet.

Lønkontoret og personalechefen er forsvundet og blevet erstattet af en HR-enhed og en HR-chef. Sådan er det gået i mange større såvel private virksomheder som offentlige institutioner i de senere år.

Er det så ikke blot nye ord for det samme? Nej, det er det ikke helt. For HR-begrebet er også udtryk for en ny og anden måde at håndtere det personaleadministrative arbejde på og tillige en anden tilgang til samarbejdet mellem ledere og medarbejdere. Det er på godt og ondt en professionalisering, der rummer udfordringer for især medarbejderne og deres repræsentanter.

At betegne det som en professionalisering skal ikke forstås sådan, at håndteringen af løn- og ansættelsesforhold tidligere har været håndteret uprofessionelt. Der har været dygtige personalechefer, lønbogholdere og andre medarbejdere, som har sørget for ansættelser og afskedigelser, udbetaling af løn og de mange andre personaleadministrative opgaver på større arbejdspladser. Men det er i høj grad sket ud fra en praksisorienteret baggrund med en kerne af kontoruddannede medarbejdere og enten en

chef med samme baggrund eller en juridisk eller teknisk uddannelse – og ofte har der været et tæt samarbejde med virksomhedens tillidsrepræsentanter.

Mange medarbejdere og chefer i løn- og personalekontorer er uddannet eller oplært i og har sidenhen også været i virksomheden i en årrække og har derfor gennem praktisk erfaring opnået stort kendskab til både arbejdspladsen og deres arbejdsfelt, men de har ofte ikke den bredere eller mere teoretiske indsigt. Det har til gengæld mange af de nye medarbejdere, der bliver ansat i HR-afdelinger og rekrutteres fra de videregående uddannelser på CBS og andre erhvervsrettede uddannelser eller – på især det offentlige område – fra universiteternes juridiske uddannelser.

På papiret har disse HR-medarbejdere en bred vifte af kvalifikationer på HR-området i form af teorier, metoder og værktøjer kombineret med discipliner som virksomhedsledelse og virksomhedsøkonomi, ligesom de formodentlig også har lært at analysere og perspektivere. Til gengæld mangler de som regel praktisk erfaring samt den hånd-

værksmæssige kunnen på området og har ofte heller ikke det brede menneskekendskab, som en del års beskæftigelse på en arbejdsplads giver. Mange har heller ikke praktisk eller tilstrækkelig teoretisk kendskab til den form for samarbejde, der foregår på arbejdspladserne og på det danske arbejdsmarked som helhed – betegnet som den danske model.

Undervisning i det danske arbejdsmarkeds indretning indgår i for ringe omfang i uddannelsessystemet – lige fra folkeskole til universitet, ligesom medierne og arbejdsmarkedets parter i øvrigt er for dårlige til at oplyse om arbejdsmarkedets indretning og mekanismer. Dette i kombination med, at amerikansk inspireret management-tænkning vinder indpas i dansk erhvervsliv og i et vist omfang også i den offentlige sektor, hvor New Public Management i de senere år har stået på dagsordenen. Med indførelsen af HR skaber det grobund for modsætninger og konflikter i relationerne på arbejdspladserne og kan overskygge de gode sider ved en professionalisering.

De gode sider kan være, at arbejdet med løn- og arbejdsforhold og med udviklingen af medarbejderne som virksomhedens vigtigste ressource bliver mere systematiseret og strategisk, så efter- og videreuddannelse sker med et klart formål og i samspil med lønsystemerne i stedet for på mere eller mindre tilfældig basis. Etableringen af HR-enheder betyder ofte også, at der samles faglig ekspertise på en række felter lige fra personalejura til arbejdsmiljø, og at der udarbejdes politikker eller retningslinjer på en række områder, så der bliver en fælles praksis, som ledere og mellemedere såvel som medarbejdere skal holde sig til. Derved kan vilkårlighed, sjudsk og fejl bedre undgås, ligesom der vil være større gennemsigtighed om arbejdspladsens spilleregler; medarbejdernes pligter og rettigheder. En HR-afdeling kan også rumme en række

støttefunktioner i form af medarbejdere eller værktøjer til f.eks. uddannelses- og karrierevejledning eller forebyggelse af stress og mobning.

En HR-afdeling kan således på flere områder være en god serviceenhed for både ledelse og medarbejdere, hvis HR-enheden vel at mærke fungerer i tæt samarbejde med og i respekt for de samarbejdsstrukturer, der i årenes løb er opbygget på de danske arbejdspladser. Her ligger den store udfordring, hvor HR ofte kører på frihjul. HR-relaterede projekter iværksættes og opgaver gennemføres hen over hovedet på eller uden om tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, der i værste fald opfattes som et nødvendigt, men besværligt onde, der kun inddrages, når formelle regler foreskriver det. Det sker ikke nødvendigvis af ond vilje, men – udover af ren forglemmelse – fordi det virker tungt og ineffektivt at skulle involvere parter, der måske har indvendinger og bringer nye eller andre forslag på banen.

Tillidsfolks medvirken kan opfattes som en irriterende forhindring for strømlinede processer; men en sådan opfattelse er netop udtryk for manglende forståelse for, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter er vigtige omdrejningspunkter og forudsætninger for et konstruktivt samarbejde på en arbejdsplads. De kan bibringe den praktiske erfaring fra det daglige arbejdsliv og har ikke mindst en god fornemmelse for kollegernes syn på sagerne med mulighed for at fremlægge de synspunkter, som mange medarbejdere ikke selv vil give til kende over for en chef eller en HR-medarbejder.

Det er også manglende forståelse for de tillidsvalgte rolle som både talerør og dem, som kollegerne vil betro sig til og søge råd eller vejledning hos, når HR parallelt med og til tider uden om TR etablerer nye strukturer, hvor eksempelvis chefer i hver deres afdeling skal udpege en menig medarbejder til på vegne af de øvrige kolleger at være

talsperson i forbindelse med projekter om kompetenceudvikling, bedre trivsel, implementering af større it-systemer eller lignende og dermed bevæger sig ind på den boldgade, som normalt tilhører TR. Eller når HR udpeger og uddanner nogle af sine egne medarbejdere til at være stress-coaches uden drøftelse med tillids- eller arbejdsmiljørepræsentanterne, der måske lige så vel kunne have påtaget sig en sådan opgave.

Bevidst eller ubevidst køres TR i større eller mindre grad ud på et sidespor, og dermed undergraves også den legitimitet, som den danske model i høj grad tildeler tillidsmandsinstitutionen. Den risiko øges ikke mindst, når etablering af HR sker samtidig med effektivisering og centralisering, hvilket har været tilfældet en række steder i staten, hvor koncerndannelser indebærer etablering af fælles HR-enheder, som betjener alle styrelser under et ministerium eller uddannelsesinstitutioner, der efterhånden ofte dækker geografisk store områder med mange underafdelinger.

I disse koncerner kan der være fysisk stor afstand mellem tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter på de enkelte arbejdspladser og den centrale HR-enhed. Det giver også en mental afstand, selv om HR-enheden måske organiserer sig med HR-partnere, der typisk en dag om ugen er ude på de lokale arbejdspladser med træffetid og derudover nogle gange om året indkalder TR til møder centralt i HR suppleret med kommunikation via telefon, mail og intranet. Den daglige nærhed forsvinder dog. Spørgsmål, der før i tiden kunne ordnes med en snak mellem TR og personalechefen, bliver lige pludselig en sag, der korresponderes om via e-mail eller skal drøftes på formelle møder, der af transportmæssige årsager kan blive tidskrævende.

Meget af det uformelle arbejde bliver formaliseret og lagt i stive rammer med HR-enheden som en flaskehals. For manøvren

med et centraliseret HR går som oftest ud på at spare medarbejdere, så der i den fælles HR-enhed er væsentligt færre medarbejdere end der før i alt var til varetagelse af HR-opgaver i institutionerne til sammen. Da et større ministerium for omkring tre år siden etablerede et koncern-HR, kalkuleredes der med, at med centraliseringen kunne HR-opgaverne klares med halvt så mange medarbejdere som hidtil. Resultatet var overbebyrdede og stressede HR-medarbejdere sammen med lang sagsbehandlingstid og dårligere betjening af blandt andet tillidsrepræsentanterne, der ofte måtte vente længe på at få svar på en henvendelse og derfor også måtte bruge tid på at rykke for svar.

Ved koncerndannelser i staten mister samarbejdsudvalgene (SU) på de enkelte arbejdspladser i mange tilfælde indflydelse og bliver mere organer, der kan tage til efterretning, hvad der er besluttet på højere niveau – også hvad angår personaleforhold. Hvis der ikke overordnet på koncern-niveau etableres et SU eller et andet forum for drøftelse mellem koncerndelelse og TR, bliver tillidsrepræsentanternes position svækket også i forhold til indflydelse på personalepolitikker, der udarbejdes af HR som gældende hele koncernen ud fra princippet 'one size fits all'. Derved bliver personalepolitikker og retningslinjer unuancerede og ikke altid nærværende for den enkelte medarbejder; men TR kan have svært ved at gøre sig gældende med ønsker om at tage hensyn til lokale forhold eller særlige faggrupper. TR er nemlig oppe imod en koncerndelelse og en HR-enhed, der har klappet tingene af og sjældent er til sinds at indgå i større diskussioner med TR om politikkers udformning. Der er kun plads til kommaændringer!

Både på dette politiske felt og i den daglige 'forretning' oplever stadig mere tidspressede TR, at de er oppe imod et professionelt apparat, der har langt flere ressourcer til rådighed – om ikke altid nok – end både den

enkelte TR og TR-gruppen til sammen. Det kan derfor opleves som svært at hamle op med HR. Styrkeforholdet forrykkes, og etableringen af HR kan derfor ses som en befæstelse af den styrkeposition, som ledelsen i forvejen besidder i kraft af ledelsesretten. Da HR ofte også introducerer en mere individuel tilgang, hvor HR-medarbejdere agerer direkte med de enkelte medarbejdere med eller uden en chefs mellemkomst, men tit uden inddragelse af TR, indebærer HR en ny praksis og nye normer på arbejdspladserne.

HR kan derfor blive et sammenstød af kulturer – en kamp imellem den danske model og 'the American Way'. Den danske kollektivt prægede model baseret på forhandling mellem parter og deres interessevaretagere står over for en mere individualiseret model, hvor relationerne er personbårne og direkte mellem ledelsen/HR og den enkelte

medarbejder, der i højere grad er sin egen lykkes smed på arbejdspladsen og arbejdsmarkedet.

Derfor er HR en udfordring for den måde, det danske arbejdsmarked er indrettet på og ikke mindst den rolle, som fagforeninger og TR har opnået. Hvis ikke HR skal blive endnu et af de missiler, der truer med at skyde den danske model ned, må indførelsen af HR ske i samspil med og som udbygning af de samarbejdsformer, som arbejdsmarkedets parter gennem mere end 100 års forhandling og kamp har udviklet. Hvis det er indfaldsvinklen, kan de gode sider ved en professionalisering gennem etablering af HR-enheder udfoldes og understøtte den indsats, som tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter udfører. Så bliver HR og TR ikke modsætninger og modstandere, men samarbejdspartnere.

Peter Raben er næstformand i HK/Stat og formand for BAR FOKA, Branchearbejdsmiljørådet for Finans og Offentlig Kontor og Administration
e-mail: peter.raben@hk.dk