



WORKING PAPER

---

## Hvor skal vores HR-begreb hen?

Af ph.d. stipendiat Mogens Sparre, november 2014

---



## Menneskene er midlet til HR-afdelingens succes.

Et stort forsikringselskab havde en reklamespot, hvori de spurgte nogle virksomhedsledere om hvad de anså som virksomhedens vigtigste aktiver. Der er var to mulige svar, nemlig maskinerne eller menneskene i organisationen.

Ikke overraskende svarede alle, at de vigtigste aktiver i organisationen er de mennesker der hver dag kommer og virker i organisationen. I reklamespottet spørger de så efterfølgende hvordan det forholder sig med hensyn forsikringsforholdet mellem de to aktiver. Måske heller ikke så overraskende, - så er maskinerne som hovedregel bedre forsikret end de menneskelige ressourcer. Budskabet er klart – køb nogle bedre forsikringer til dine medarbejdere. Men er det så det eneste budskab? Hvad sker der når vi betragter kollegaer som et aktiv eller en ressource?

Når vi har haft fokus på det irrationelle element i organisationen siden 1946, hvor Elton Mayo fortolkede resultaterne af de berømte Hawthorne eksperimenter, og vi i flere årtier har haft HR-organisationer i vores virksomheder, er resultatet vi står med i dag ulykkeligt. HR afdelingen, er ofte vokset ud fra en afdeling af økonomi, hvor man varetog lønafregning og pensionsforhold. Disse opgaver fylder stadig meget i dagens HR afdelinger. Vi betaler et aktiv for at komme i vores organisation, og det sikre HR-afdelingen sker efter reglerne.

Hvis vi fortsætter af den sti, vil vi med stor sikkerhed, og dygtighed, reproducere de samme fejlagtige indsatser, igen og igen. I mange organisationer er maskinernes vedligeholdelsesbudget stadig væsentlig større end vedligeholdelsen af de irrationelle subjekter. Vi behandler vores maskiner med større respekt end vores kollegaer. Passer denne kultur til den stadig mere turbulente omverden og det videns paradigme der skal skabe velstanden i fremtiden? Hvis vi gør som de gør i Kina, vil vi snart blive indhentet. Har vores nuværende HR-afdelinger de kompetencer der skal til at flytte vores adfærd, eller skal presset kommet et andet sted fra?

Når der er mennesker samlet omkring en opgave, siger vi at der eksistere en gruppe eller et team. Dette fælleskab kan også kaldes en organisation, - som ikke er menneskene, men det system menneskene bygger op, for at kunne fungere som en enhed. Når mennesket sover er organisationen der stadig. Vi har skabt et system uden for menneskene. "Det er organisationen skyld...at vi ikke... o.s.v." I dette system finder vi også HR afdelingen. HR afdelingen arbejder med nogle objekter eller ting, der så også er subjekter (mennesker). Disse objekter (menneskene) er et middel til HR-afdelingens succes. Menneskene er altså både subjekter og objekter, alt efter hvordan man vælger at betragte dem. Skal vi betragte dem som en ting(objekt) eller et unikt menneske (subjekt). HR-afdelingen hævder naturligvis at de skam betragter objekterne som enkeltstående subjekter, men deres handlinger viser jo reelt set noget andet.



I mange HR afdelinger har man således stadig en objekt opfattelse af organisationens medarbejdere. Medarbejderen er et objekt – en ting. Man laver uddannelsesprogrammer til tingen. Man laver kurser til tingen. Man laver aftaler og regler til tingen. Man anerkender tingen i form af at tingen passer ind i en bestemt lønramme. To – tre gange om året har vi introforløb til nye objekter. Ikke når du bliver ansat, men når det er planlagt. Engang imellem spørger man alle tingene om hvordan de har det? Vi har et system som hedder medarbejdersamtaler. Du er en ting – vi kalder tingen, en medarbejder. Så med bestemte tidsintervaller kalder vi tingen ind til en dialog, ofte frit hængende i forhold til organisationens vision og strategi.

I en konkret case i en stor uddannelses organisation havde en lektor ansat en ny medarbejder. De var blevet enige om ansættelsesforholdene. Lektorens leder og en ekstern samarbejdspartner havde alle underskrevet aftalen. 2 måneder efter medarbejderen var startet meddelte en medarbejder i HR-afdelingen, at ansættelseskontrakten ikke kunne godkendes, fordi den brød med praksis. Alle involverede resignerede og bøjede sig for HR. Ansættelsesforholdet er bare endnu en case der skal behandles i HR. Det er ikke et menneske, men et objekt eller en ting der ikke passer ind i systemet. Ledelsesretten smuttede lige helt ud af organisationen og over i HR-afdelingen.

Hvad sker der når HR-afdelingen bliver et sted hvor man sagsbehandler langt væk fra omgangen med dem det handler om ude i organisationen? Så bliver de involverede mennesker nemt til et objekt. Burde denne sagsbehandling ikke være ved nærmeste leder, der stadig (forhåbentlig) ser den enkelte som et levende subjekt?

Hvad vil der ske hvis vi sletter medarbejderbegrebet og positioneringen som et objekt, og erstatter det med et irrationelt selvstændigt tænkende subjekt? Kan vores HR-organisationer skifte paradigme og begynde at se individet som et helt unikt individ, med sin helt egen livsverden og egen virkelighedsopfattelse? Kan vi flytte os over og se det enkelte subjekt som et talent, et subjekt som man gerne vil have en magtfri(umulig) og ligeværdig dialog med?

Nå, - nu er der sikkert en hel masse læsere der er vildt ophidsede og synes jeg er helt afsporet. Og ja, - jeg ved da godt, at der er en masse velfungerende HR funktioner ude i vores virksomheder, men hvorfor er vi så alligevel ikke kommet længere? Når vi stadig taler om vores medarbejdere og ikke vores kollegaer, og når vi stadig gennem sproget, tror vi ejer medarbejderne, er det altså et sprogbrug der positionere nogle af vores kollegaer på en mindre hensigtsmæssig måde.

Hvad nu hvis vi smider hele HR- begrebet, og afdelingen, langt væk? Mennesket er ikke længere en ressource. Mennesket er et unikt subjekt, som har brug for individuel behandling. Opgaverne fra HR flytter vi ud i linjen eller andre stabsfunktioner. Løn kan komme tilbage til økonomiafdelingen. Ansættelses-kontrakter kan komme til linjelederen i samarbejde med tillidsmandsfunktionen. Indkøb af kurser kan komme i indkøbsafdelingen o.s.v.



Hvad ville der ske hvis vi skabte en afdeling for prøvehandlinger? En afdeling som bygger på principperne inden for aktionsforskning, hvor man med en demokratisk involvering, eksperimenterer med forandringer som skaber bedre rammer og økonomi for alle involverede? En coachingafdeling som er bestykt med empatiske og følelsesmæssige kompetente tjenere, som er ansat til at tjene organisationens mest værdifulde aktiver, nemlig de mange subjekter der hver morgen møder op og virker til fællesskabets bedste.

Mange vil sikkert tænke mig ind i en meget naiv kontekst og tænke, at det menneske da vist har mistet jordforbindelsen. Muligvis er jeg forkert på den, men det provokere mig meget, at vi på de mange år jeg har været på arbejdsmarkedet, ikke har skabt en bedre platform end den vi har i dag. Vi har i dag en Tayloriseret mekanisk organisering ude i vores organisationer, som i den grad får de involverede mennesker til at føle sig, som de er ansat på en fabrik, med stærkt begrænset indflydelse på eget virke. Dette gælder også for ledere.

Mine mange års virke som aktiv konsulent ude i driften, og nu som aktionsforsker på et universitet, fortæller mig, at der skal ske en ændring i den adfærd vi har i dag. Vores HR begreb er mindst 60 år gammelt, og vi tror stadig at vi kan regulere og skrue på den menneskelige indsats, - alt det Mayo lærte os at vi faktisk ikke kan. Tænk lige over det.