

# HRM: ledelse af virksomhedens menneskelige ressourcer

## – Aktuel status over forskning og praksis samt et kig ind i fremtiden

Af professor, dr.merc. Henrik Holt Larsen, Institut for Organisation, Copenhagen Business School

**Resumé** Denne artikel analyserer begrebet Human Resource Management (HRM), der kan betragtes som paraply for ledelse af menneskelige ressourcer i virksomheder. Indledningsvis defineres HRM-begrebet, og dets historiske rødder blotlægges. Derefter identificeres de vigtigste udfordringer, som HRM står over for, og der tegnes et billede af, hvordan ledelse af menneskelige ressourcer kan tænkes at udfolde sig i de kommende 5-10 år. Artiklen er som udgangspunkt forskningsbaseret, men den teoretiske analyse af HRM-begrebet suppleres af dels undersøgelsesresultater vedr. HRM-strategi og -praksis i Danmark, dels eksempler fra danske virksomheder.

### HRM anno 2010 – og forhistorien

Hvad er det, der gør, at et begreb, hvis eksistens man stort set ikke kendte til for 25 år siden, i løbet af så forholdsvis få år kan komme på alles læber og blive en etableret ledelsespraksis? Hvad er det, der gør, at nogle virksomheder ikke mener at kunne overleve uden HRM, mens andre tilsyneladende klarer det fint – hvis de overhovedet ved, hvad HRM er? Hvad er det, der gør, at HRM på samme tid kaldes et kvantespring i forståelsen af arbejdslivet (især de mennesker, der befinder sig her), mens andre mener, at det er gammel vin på nye flasker? Hvad er det, der gør, at der siden år 2000 er udkommet op imod 2.000 bøger om HRM, svarende til en vækst på 500 pct. i denne periode (Storey, 2007)?

Det skyldes, at HRM-begrebet er vokset frem af – og tænkt som middel til at tackle – overgangen fra industri- til vidensamfund. Den traditionelle industrivirksomhed, hvor maskinerne er i centrum, erstattes af viden-, service- og administrative virksomheder, både i den private og offentlige sektor. "Produktet" er immaterielt og består af menneskelig adfærd. Indlevelsesevne hos en hjemmehjælper, kompetence hos en ingeniør, dyrlæge eller sælger, imødekommenhed fra en medarbejder i skatteforvaltningen og den professionelle pleje fra en sygeplejerske er alt sammen eksempler på "produktion" – dagens gerning, så at sige, og måske endda dagens gode gerning. Dette er en efterspurgt, men også sårbar form for produktion. Produktion og forbrug sker nemlig samtidig, og "produktet" kan ikke trækkes tilbage på samme måde som brødristerne eller biler, der kan gå ild i, og som derfor hjemkaldes eller repareres. Menneskelig adfærd kan ikke returneres, men kun – somme tider – afhjælpes, hvilket dog er både svært og dyrt, fx hvis der er tale om fejlbehandling på et sygehus, eller advokaten har

givet et forkert råd. Dermed er mennesker blevet den centrale produktionsfaktor i moderne virksomheder. Dette er ikke et ideologisk budskab, men en nøgtern konsekvens af den sårbarhed, omkostningstygde og afhængighed, der kendetegner immateriel produktion.

Den spæde begyndelse til at interessere sig for arbejdslivets kår (og mennesker) indtraf allerede omkring år 1900 i form af arbejderbeskyttelse, forbedring af de sociale forhold og (senere) indsats for at forbedre fysisk arbejdsmiljø. I kølvandet på det industrielle opsving i 60'erne og service management i 70'erne fik begreberne personaleadministration og -udvikling stor udbredelse. Der blev ansat personalechefer, men disse koncentrerede sig i høj grad om at tiltrække, fastholde og afvikle enkeltpersoner – og var ofte milevidt fra virksomhedens strategiske kerne, både hvad angår organisatorisk placering og mindset. Begreber som personalepleje, trivsel og medbestemmelse var i højsædet, men de havde kun sekundær betydning i virksomheden og blev set som "nice to have", men ikke "need to have". I den engelsksprogede faglitteratur bruges ordene "Personnel Management" om denne ensidige fokusering på virksomhedens enkeltpersoner, snarere end mere generelle organisatoriske udfordringer.

I 80'erne skete det store gennembrud, især forårsaget af to parallelle forskningsinitiativer, kaldt henholdsvis Harvard-skolen og Michigan-skolen (Beer m. fl., 1984; Fombrun m. fl., 1984). Disse blev fulgt op af en massiv forskningsindsats, og i dag fremstår HRM-begrebet som relativt robust, artikuleret og afprøvet. (Dette forhindrer ikke, at der er delte meninger om begrebet, jf. nedenfor).

**De helt centrale karakteristika ved HRM-begrebet er følgende:**

**Karaktertræk nr. 1: Menneskelige ressourcer har strategisk betydning**

Jo mere immaterielle produkterne er, jo vanskeligere bliver det at adskille den organisatoriske strategi og HR-strategien. Det ses fx, når organisatoriske succeskriterier formuleres som "kompetente lærere", "engagerede pædagoger", "empatiske fængselsfunktionærer", "tillidsvækkende bankrådgivere" osv. Denne sammensmeltning og synergi mellem organisations- og HR-strategi kaldes vertikal integration, og den er en vigtig komponent i HRM-begrebet (Beardwell & Holden, 2004). Hvis man derfor, jf. eksemplerne ovenfor, profilerer sig strategisk som virksomhed ved at have kompetente, engagerede, empatiske eller tillidsvækkende medarbejdere, må dette følges til dørs i den måde, virksomheden fx rekrutterer, aflønner og karriereudvikler på. Sker dette, er der tale om vertikal integration, fordi dét, som virksomheden ønsker at profilere sig på, har direkte nedslagpunkter i HR-strategien og dennes udmøntning i dagligdagen. Hvis desuden de enkelte HR-indsatsområder indbyrdes er samstemte, er der tale om horisontal integration. Mange konkrete problemer i virksomheder skyldes, at man ikke magter eller er opmærksom på betydningen af vertikal eller horisontal integration. HR-arbejdet er løsrevet fra virksomhedens overordnede udviklingsretning, og/eller de enkelte HR-indsatser (værktøjer/metoder) stritter i forskellige retninger og modarbejder derfor reelt hinanden.

Dette forhindrer imidlertid ikke, at (især vertikal) integration er en vigtig bestanddel i HRM-begrebet.

**Karaktertræk nr. 2: Ledelse af menneskelige ressourcer er kontekstuel og situationsspecifik**

I HRM-begrebets barndom, der var præget af begejstring og optimisme, bragte en gruppe toneangivende forskere (bl.a. Stanford-professoren Jeff Pfeffer (1998)) det synspunkt til torvs, at det var muligt at formulere nogle universelle principper for HRM-arbejde. Denne universalistiske opfattelse blev dog hurtigt – og er siden i stigende grad blevet – kritiseret for at se bort fra eller undertrykke betydningen af situationstilpasning. Denne kritik er forståelig, idet vi inden for generel ledelse netop

har set et paradigmeskift fra troen på universelt gældende ledelsesprincipper til respekt for nødvendigheden af at måtte tilpasse ledelse til den specifikke kontekst (Yukl, 2010). Netop fordi HRM ikke er en indkapslet sidegadeaktivitet i virksomheden, men er strategisk forankret, skal HRM være kontekstuel situationstilpasset. Selv inden for samme branche, fx detailhandelen, vil man kunne finde forskellig forretningsstrategi, og derfor skal HR-strategien også variere fra virksomhed til virksomhed, fx imellem COOP og Dansk Supermarked.

### **Karaktertræk nr. 3: Det enkelte menneskes identitet er i stigende grad knyttet til profession og job frem for til en konkret virksomhed**

Den gensidige afhængighed mellem virksomhed og medarbejder, som er karakteristisk for især videnvirksomheder, har som konsekvens, at også magtbalancen mellem de to parter ændres. Dette perspektiv har en fremskudt placering i den forskning, der især inden for de sidste 10-15 år er sket under etiketten psykologisk kontrakt (Rousseau, 1995). Som ledelseseksperten Peter Drucker har udtrykt det: "En videnvirksomhed er mere afhængig af medarbejderne, end de er af virksomheden." Dette fænomen forstærkes af, at mennesker i dag har en anden identitetsopfattelse. Den er i højere grad knyttet til uddannelse, profession og realisering af fagprofessionelle mål og værdier, end den er styret af loyalitet over for den enkelte arbejdsplads.

Under betegnelser som eksperter, primadonnaer (Hein, 2009), talenter osv. er der blevet forsket i, hvad der motiverer disse typer af individer – også fordi den såkaldte Y-generation menes at have et mere individualistisk, narcissistisk og professionsbettinget syn på arbejdslivet end deres ældre kolleger.

På den baggrund forsøger HRM-begrebet at rumme den større individualisering og fleksibilitet (hvad angår bl.a. arbejdstid og -sted, aflønning mv.), som arbejdsmarkedet (og den teknologiske udvikling) på samme tid kræver og giver mulighed for.

### **Karaktertræk nr. 4: Den enkelte leder har et stort personaleansvar**

Det er et grundtræk i HRM-forskningen – og genfindes i virksomhedernes praksis – at den enkelte såkaldte linjeleder eller -chef har et stort (og i mange lande stigende) personaleansvar. Hvor personalearbejdet i traditionel personaleadministration og -udvikling i høj grad var placeret i en central personaleafdeling, bygger HRM-paradigmet på en vidtgående decentralisering af ansvaret for de menneskelige ressourcer til den enkelte leder, uanset om denne er skoleinspektør, ledende overlæge, salgs- eller økonomichef. Dette er igennem næsten 20 år dokumenteret i den såkaldte Cranet-undersøgelse af HR-strategi og -praksis i efterhånden ca. 40 lande. Danmark har (jf. nedenfor) igennem denne lange periode ligget højt i forhold til andre lande mht. at give ledere et stort personaleansvar – men afstanden til "bagtroppen" er gradvist blevet indsnævret (Hjalager m. fl., 2008).

Forskellen på personaleadministration/-udvikling og HRM fremgår af figur 1. Som det ses, har HRM en meget bredere dagsorden og platform end personaleadministration/udvikling. Arbejdet med de menneskelige ressourcer er afstemt med virksomhedens strategi, metoderne er ikke kun vendt mod personerne, men også jobs, organisationskultur/-struktur mv., og HR-folk sidder ikke – på godt og ondt – isoleret med deres personalearbejde, men har et dynamisk samspil med linjeledere som de egentlige forvaltere af personaleansvaret.

### **Karaktertræk nr. 5: Dynamisk samspil mellem virksomhedens indre og ydre liv**

I modsætning til "forfædrene" (personaleadministration og -udvikling) beskæftiger HRM sig ikke blot med virksomhedens indre liv, men også dens relationer til omgivelserne. Dette skyldes, at viden- og servicevirksomheder netop er karakteriseret ved

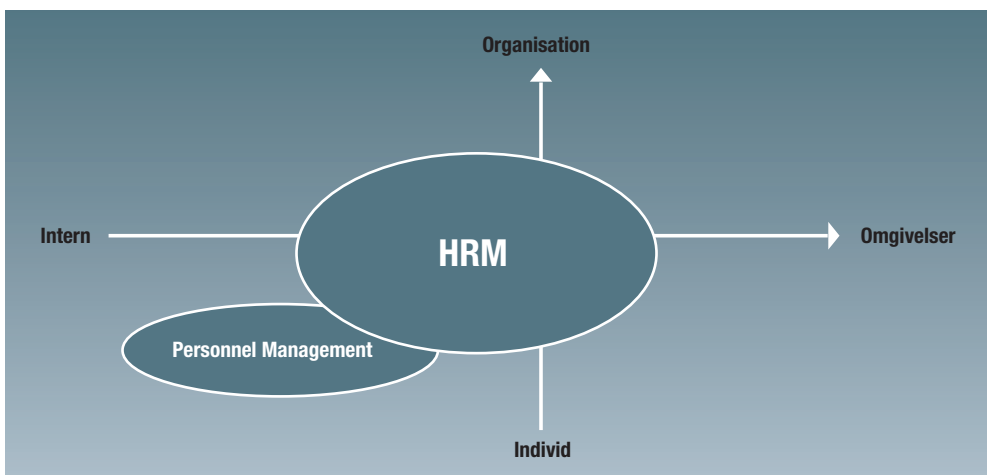
**Figur 1: Sammenligning af grundtræk ved Personnel Management og Human Resource Management**

Dimension	Personnel Management	Human Resource Management
Fokus	Håndtering af individer	Samspil mellem person, job og organisation
Rollefordeling	Arbejdsgiver/-tager	Bytteforhold
Samspilsforhold	Kræve/afgive	Psykologisk kontrakt
Omgivende organisation	Ekstern rammesætter	Interaktiv samspilspartner
Forretningsstrategi	Givet udgangspunkt	Gensidig påvirkningsproces
Medarbejderens rolle	Omkostnings- eller produktionsfaktor	Strategisk ressource
Linjelederens rolle	Faglig chef	Ressourceudnytter og -udvikler
Personalechefens rolle	Administrativ eneheriker	Strategisk katalysator
Indsatsområder/ metoder	Person (og job)	Person, job, kultur og strategi

Kilde: Larsen, 1996: 76

et tættere, ofte face-to-face, samspil med kunden, brugeren, borgeren, patienten etc. Industrivirksomheden er omvendt karakteriseret ved, at man "forlader samfundet" og går ind i en produktionshal, når man arbejder – og kommer tilbage til samfundet ved fyraften. Viden- og servicearbejde indebærer ofte øjenkontakt og måske endda fysisk kontakt med kunden, hvad der i politikerjargon er blevet kaldt "varme hænder". HRM tager konsekvensen heraf, og derfor bliver omverdensrelationer en vigtig del af HRM-arbejdet. Man er med til at sikre den immaterielle kvalitet af "produktionen", fordi denne typisk har at gøre med adfærd, og igennem HRM-arbejde påvirker man adfærd. Hertil kommer to andre omverdensrelationer: CSR og employer branding. CSR er den værdibaserede stillingtagen til samfundsanslignende, som virksomheden vælger, og dette hænger uundgåeligt sammen med virksomhedens vision, mission og eget værdisæt. Dette bringer HRM ind i billedet. Employer branding er et endnu mere oplagt eksempel, for her igennem påvirker virksomheden den opfattelse, som omgivelserne (herunder potentielle ansøgere) har af virksomheden som arbejdssted. Specielt med de små ungdomsårgange, vi har været vidne til i de senere år, er employer branding en ufravigelig forudsætning for at kunne rekruttere de rigtige – i fornødent antal. Som eksempel kan nævnes, at fødselsårgang 1983 er den mindste siden 1864.

**Figur 2: HRM breder sig**



I figur 2 er HRM's udadvendte funktion (i forhold til virksomhedens omgivelser) sammenkoblet med den organisatoriske kontekstualisering, der har været omtalt tidligere. Som det ses, har HRM en radikalt anderledes placering i diagrammet end traditionel personaleadministration og -udvikling, for hvem netop ingen af akserne var af væsentlig betydning. HRM-begrebet står og falder med, at man flytter sig opad og mod højre i diagrammet.

### Samlet definition

På basis af diskussionen ovenfor kan komponenterne i HRM-begrebet sammenfattes på følgende måde. HRM er:

- en proces, der (som kerne) rummer dels
- et samspil og en gensidig afhængighed mellem individ og organisation, dels
- et samspil og en gensidig afhængighed mellem virksomheds- og HR-strategi (med mulighed for at de begge kan være (u)afhængige variabler)
- som har til formål at sikre en koordineret udvikling af individ, job, team og organisation
- som er strukturelt tilrettelagt på en sådan måde, at det daglige personaleansvar typisk er placeret hos den enkelte chef, mens en evt. HR-funktion har en koordinerende og inspirerende funktion
- som hviler på værdier, der konkret udmøntes i organisationens kultur
- som foregår inden for en kontekst (i de skandinaviske lande fx en vidensøkonomi med bestemte teknologiske samt arbejdsmarkeds- og samfundsmæssige karakteristika)
- som repræsenterer et samspil mellem relevante (interne og eksterne) interessenter
- som rummer en mangfoldighed af objektive og faktuelle omstændigheder (data, begivenheder, adfærdsmønstre), men også rummer social konstruktion med individuel og organisatorisk meningsskabelse
- hvor individer er en ressource snarere end en omkostning
- som fører til konsekvenser (i enhver form), men hvor disse konsekvenser kan sættes i relation til de mål og forventninger, som de enkelte interessenter har – især det enkelte individ og organisationen
- hvor HRM derfor kan bidrage til målopfyldelse (på individuelt eller organisatorisk niveau), men hvor dette ikke nødvendigvis behøver at være tilfældet. (Larsen, 2006, 434).

Definitionen viser, at HRM opfattes som processer og ikke blot som strukturelle træk, metoder, værktøjer og systemer. Den gensidige afhængighed mellem individ og organisation samt mellem HR- og overordnet strategi betyder, at HRM ikke blot er en afsondret, indkapslet aktivitet – på betryggende afstand af organisationens centrale virkefelt. At den enkelte leder har et stort personaleansvar, betyder ikke, at en evt. HR-funktion/-afdeling bliver overflødig, men at den får en rolle som koordinator, katalysator, inspirator mv. Det er vigtigt at se HRM i relation til den kultur og kontekst i øvrigt, som den fungerer inden for.

Definitionen understreger også, at HRM ikke kun rummer objektive og konstaterbare elementer (fx en forfremmelse eller en lønregulering), men også social konstruktion og meningsskabelse (dvs. subjektiv oplevelse af hændelser, strukturer mv.). Definitionen sonderer mellem indholdet og konsekvenserne af HRM og understreger til sidst, at HRM vil (kunne) bidrage til individuel og organisatorisk målopfyldelse, men at dette ikke er en forudsætning for at kunne tale om HRM.

Definitionen adskiller sig fra en del (især normativ) litteratur inden for HRM, som à priori fastslår, at HRM er godt. I vores definition er HRM (som generisk

ledelsesdisciplin) hverken positiv eller negativ. Begrebet afspejler blot en bestemt kombination af karakteristika, som – anvendt rigtigt – kan bidrage til organisatorisk eller individuel målopfyldelse, men ikke nødvendigvis gør det.

### **HRM som erhvervsøkonomisk disciplin**

Når HRM som begreb og fagområde er blevet "opfundet", skyldes det ikke mindst, at HRM er blevet set som en erhvervsøkonomisk disciplin. Det ligger alene i R'et i HRM, at de ansatte ses som en central ressource eller produktionsfaktor. Allerede så tidligt som i 1890 fastslog økonomen A. Marshall, at "kapital består for en stor del af viden og organisation... Viden er vor mest kraftfulde produktionsmaskine." (Storey & Quintas, 2001, s. 340). Det tankevækkende er, at ud over at citatet er mere end 100 år gammelt, er titlen på hans bog: "Principles of Economics"! Allerede på dette tidlige tidspunkt tales der derfor om sammenhængen mellem menneskelig kapital og økonomi.

I naturlig forlængelse af dette perspektiv er HRM blevet defineret som en logisk udløber af ressourcebaseret virksomhedsøkonomi. Antagelsen er, at "ledelse af menneskelige ressourcer kan være en central kilde til skabelse af vedvarende konkurrencefordele" (Mabey, Salaman & Storey, 1998, s. 1). Argumentationen lyder, at jo mere unik og svær at efterligne, en produktionsfaktor er, jo mere udgør den en komparativ fordel for virksomheden. Det er netop karakteristisk for menneskelige ressourcer, at de ikke er "lagervare" og kan købes. Konkurrenter kan kopiere fysiske og finansielle ressourcer, men ikke kompetence og engagement: "At udvikle og anvende de videnmæssige potentialer i en organisation er en af de få relativt uudnyttede kilder til konkurrencekraft." (Holbeche, 2001, s. 424).

Et tredje argument er, at hvis mennesker i arbejdslivet behandles ordentligt, skaber det mere velfungerende virksomheder. Der har været udfoldet endda meget store bestræbelser på at få testet, om der går en linje fra HRM til organisatorisk performance, som det ofte kaldes i den internationale faglitteratur (fx Huselid, 1995, Huselid m.fl., 1997). Konklusionen på næsten 20 års forskning i "human resource costing and accounting", som dette forskningsfelt kaldes, er, at bevisførelsen nok generelt må siges at være lidt mangelfuld, men det udelukker jo principielt ikke, at årsags-virkningsforholdet rent faktisk eksisterer, og tilhængerne vil påstå, at de har dokumenteret en sådan sammenhæng. En meget vigtig forklaring på, hvorfor "bevisets stilling" er så vanskelig, er, at HRM-initiativer og -processer jo ikke optræder i et vakuum. De udspiller sig omgivet af en vrimmel af mange andre faktorer (ændringer i priser, produkter, teknologi, konkurrenceforhold og konjunkturer for blot at nævne nogle få), og det "udvisker sporene i sandet" efter HRM-tiltagene. Det forhindrer dog ikke virksomheder i at tro på – og bruge – HRM som et vigtigt middel til at effektivisere den samlede drift af virksomheden. Omvendt skal det nævnes, at det blandt visse kritiske HRM-forskere slet ikke ses som et succeskriterium at lægge den erhvervsøkonomiske logik ned over HRM-begrebet. Som Bolton & Houlihan udtrykker det:

"Inden for HRM har desperate forsøg på at legitimere sin egen eksistens ført til stadigt stigende fokus på det økonomiske aspekt – med større og større vægt på at etablere empiriske relationer mellem teknikker for personaleledelse og virksomhedens performance." (2007, 1).

Samtidig med at der sættes meget store ressourcer ind (forskningsmæssigt og i praksis) på at dokumentere den økonomiske bæredygtighed af HRM, er der altså andre, der betragter dette som et fejltrin.

### **Den danske HRM-arena**

Den danske HRM-scene er grundigt belyst i den såkaldte Cranet-undersøgelse, der som nævnt regelmæssigt kortlægger HR-strategi og -praksis i private og offentlige virksomheder med mere end 100 medarbejdere. Undersøgelsen, der i Danmark har stået på

siden 1991, koordineres med tilsvarende undersøgelser i andre lande (se [www.cranet.org](http://www.cranet.org) og Hjalager m. fl., 2008). Den seneste undersøgelse er foretaget i 2008, og den viser i stikordsform:

- Der er en svagt stigende tendens til, at den øverst ansvarlige for HR-funktionen er medlem af topledelsen, og at HR-funktionen har indflydelse på virksomhedens strategiprocesser – typisk som rådgiver undervejs
- Samarbejdet mellem HR-funktion og linjeledere er tæt, men efter en massiv decentralisering af HRM-ansvaret til linjen er der i de seneste år sket en beskedent bevægelse mod øget centralisering
- En stigende andel af de beskæftigede i HR-funktioner har i dag en universitetsuddannelse
- Måling af HR-funktionens performance sker kun i beskedent grad
- Outsourcing af HRM-opgaver til eksterne aktører finder kun sted i begrænset omfang
- Den aktuelle økonomiske situation ses tydeligt i HR-funktionerne, som har flyttet fokus fra rekruttering til fyringer, interne omplaceringer og frivillige fratrædelser
- Fleksible personalegoder, bonus og resultatbaseret løn bruges i højere grad end tidligere, og dette er kombineret med mere individualiserede incitamentspakker
- Kommunikation med medarbejderne får stigende betydning, og nye kommunikationsformer tages i brug
- Bedømmelsessystemer bruges især på de højere niveauer i virksomheden. Det gælder også adgang til kompetenceudvikling
- Det er svært at påvise den direkte effekt af virksomhedens HRM-arbejde på indtjening, bortset fra at et godt samspil mellem linjeledelse og HR-funktion påvirker indtjeningen i gunstig retning (Hjalager m.fl., 2008).

### Virksomhedseksempler

Mange danske virksomheder illustrerer, hvordan der arbejdes "efter bogen" på HRM-området. Vertikal integration ses fx hos Grundfos, hvor den øverst ansvarlige for HRM tillige har strategiudvikling under sig. Endvidere har man et talentprogram med tre spor (leader, specialist og innovator), hvor "innovator" er en klar udløber af det overordnede slogan for virksomheden: "Be, think, innovate". Dansk Supermarked er et eksempel på horisontal integration, idet praksis inden for rekruttering, udvælgelse, aflønning, karriere- og lederudvikling mv. afspejler den samme konkurrencebetonede virksomhedskultur. Irma er et eksempel på værdibaseret ledelse, hvor butikscheferne ikke blot skal maksimere indtjening mv. i den enkelte butik, men også – tilsammen – udgør et ledelseskollektiv, og hvor massiv decentralisering er kombineret med en meget tydelig værdimæssig "totempæl" (økologi, kvalitet, eksotiske varer mv.), som alle skal danse om, og hvor den administrerende direktør bruger mange kræfter på "ideologisk krigsførelse".

Offentlige virksomheder er fremragende eksempler på videnintensive organisationer, hvor produkterne er immaterielle (undervisning, hospitalsydelser, omsorg, politiarbejde, sagsbehandling, domsafsigelse osv.). Stærke faggrupper med professionsbestemt identitet og kodeks skal hver for sig kunne levere sublimt arbejde i politisk og mediemæssigt følsomme områder, og skal samtidig kunne arbejde sammen på tværs af faglige skel. Der er lav tolerance for fejl, stor gennemsigtighed og offentlighed, og effektivitetsmæssige gen- og smutveje kan være umulige at bruge pga. lovkrav og nulfejls-syndrom. Også i den offentlige sektor finder vi eksempler på vertikal integration, som fx når forsvaret pga. et nyt og fundamentalt anderledes forsvarsforlig skal vende på en tallerken og deltage i – samt vinde – international krig, frem for som tidligere at forsvare det danske territorium.

## HRM-begrebet udfordres

Trods de beskrevne landvindinger ved HRM-begrebet, herunder at være potentiel dør-åbner for organisatorisk succes, mødes HRM-begrebet dog også med en del kritik eller usikkerhed. Lad os fremhæve de vigtigste områder, hvor dette er tilfældet.

### Uklarhed om, hvad HRM-begrebet rummer – herunder sammenblanding med personale-administration og -udvikling

En væsentlig grund til kritik er, at der er uklarhed og uenighed om selve HRM-begrebets indhold. Som den engelske HRM-forsker John Storey formulerer det: "...folk bruger hyppigt begrebet, (og de synes at bruge det om alle, hvad enten det drejer sig om praktikere, akademikere, konsulenter og kritikere), og ser bort fra den vigtige sondring, der i begyndelsen af debatten (Guest 1987; Storey 1987) blev foretaget mellem på den ene side HRM som et generisk begreb – der slet og ret betegner en hvilken som helst tilgang til personaleledelse – og på den anden side HRM som en særlig, mere speciel tilgang til anvendelse af menneskelige ressourcer." (Storey, 2001, s. 5). Også andre kritikere melder sig på banen. Sparrow & Marchington (1998) taler om, at (det hævdes, at) HRM er "in crisis" eller "in a black hole". De to forskere føler sig dog ikke mere magtesløse, end at de samtidig foreslår "en ny dagsorden" for HRM, der klart afspejler en tro på dette begrebs nytteværdi. Det kan ikke helt siges om Bach & Sisson (2000), der nærmest ser HRM som en tids- og indholdsmæssig pauseklovn i det liv, som begrebet "Personnel Management" (der nærmest kan oversættes med personale-administration og -udvikling) lever. Bach & Sisson anerkender, at HRM som en bølge har været inde over banen, men de giver udtryk for, at vandet har nået sit højdepunkt og trækker sig tilbage mod ebbe. Opfattelsen er derfor nærmest, at HRM "kom forbi", fik Personnel Management til at løfte det ene øjenbryn – og nu er ved at gå i sig selv. Dette billede af HRM som et kort intermezzo er imidlertid ikke typisk for fagområdet. Det generelle billede er, at HRM er noget andet og mere end Personnel Management og har overtaget dette begrebs status, berettigelse og anvendelse. Kort sagt: Når HRM-begrebet beskyldes for at være gammel vin på nye flasker, skyldes det som oftest, at man bevidst eller ubevidst (vælger at) overse, at det faktisk er en ny vin, der er på flaskerne.

### A priori antagelse af, at HRM er noget godt – som det måske ikke lever op til

En del af den kritik, der er mod HRM-begrebet, retter sig mod meget optimistiske vurderinger af HRM-begrebets anvendelse. Når således Torrington & Hall giver udtryk for, at "temaerne inden for HRM drejer sig for tiden om kvalitet, kundeorientering, fleksibilitet, engagement, involvering, lederskab, teamwork og efteruddannelse" (1998, s. 43), så fremkalder det let forbehold fra anden side, fordi det er så svært at leve op til. Den engelske forsker Karen Legge, der lige så længe som HRM-begrebet har været i brug, har været havkatten i det forskningsmæssige hyttedag og advaret mod naive overfortolkninger, siger således, at:

*....megen forskning, som forsøger at sammenbinde "high commitment/performance" HR-praksis med organisatorisk performance, er i bedste fald diffus og i værste fald dybt anløben i begrebsmæssig og metodisk henseende. Med enkelte ærefulde undtagelser mangler der overbevisende modeller for de processer, som i princippet kunne forbinde HR-praksis og organisatoriske resultater, (om end disse er afspejlet i mangelfulde performancemål). (2001, s. 31-32).*

Det er efter Legges mening for nemt at tage plusordene ned fra hylden, og selv om hun fuldt ud anerkender – og selv bidrager til – en videreudvikling af begreber og analyse af processer, ser hun en del af den faglige debat som retorik og udtryk for tidsånden (Zeitgeist, som hun kalder det). Hendes grundlæggende pointe er derfor at skabe større viden om HRM-feltet, ikke at afskrive det.



### **HRM som "silent killer": Udbytningen af arbejdskraften er diskret, men endnu mere vidtgående end tidligere**

En meget ramsaltet kritik af HRM-begrebet kommer fra kritiske samfundsforskere, der finder skyggesiderne ved mange af de indsatsområder, som HRM repræsenterer: kompetenceudvikling sker på arbejdsgiverens præmisser, motivation og engagement åbner for tempoopskrining, og at personen mister sig selv, work life-balance betyder, at hjemmet gøres til arbejdsplads, fleksible lønsystemer åbner for darwinisme osv. Et klart eksempel herpå er forskergruppen omkring Bolton & Houlihan (2007), der søger efter "the human" i Human Resource Management.

Der er en gensidig afhængighed mellem person og virksomhed. Medarbejderen er ikke blot økonomisk, men også emotionelt og psykologisk, afhængig af virksomheden. Og virksomheden er afhængig af "det menneskelige" ved de menneskelige ressourcer. Til trods for denne komplicerede og bredspektrede gensidige afhængighed udvandes relationen mellem de to. Det sker på de hårde områder inden for HRM og ses i fx polarisering af kompetencekrav, stigende anvendelse af midlertidig arbejdskraft, rutinisering, lean, outsourcing mv. Det sker dog også inden for de bløde områder og kommer til udtryk gennem individualisering, fleksibilitet, kraftig styring af kulturen og de mange faser inden for den cyklus, som HRM udgør.

### **Videnarbejderen kan være sin egen værste fjende**

Dette leder frem til endnu et kritikpunkt, nemlig at videnmedarbejderen netop i kraft af sin fagprofessionelle identitet, ansvarsfølelse og ambitioner kan være sin egen værste fjende. Det er korrekt, at mange videnmedarbejdere er ildsjæle, har en stærk motivation, har den nævnte solide, uddannelsesbestemte fagprofessionelle identitet og ikke behøver nær-på-ledelse osv. (Christensen, 2007). Mange af dem varetager arbejdsopgaver med tæt menneskekontakt (patienter, brugere, elever, klienter osv.) og er udsat for et krydspres mellem på den ene side "systemets" definition af kvalitet og kvantitet, og på den anden side de fagprofessionelle standarder for, hvad der er godt (nok). Hertil kommer, at den tætte menneskekontakt i sig selv kan være udbrændthedsstruende.

Dette indebærer, at videnmedarbejdere er spændt ud mellem begejstring og belastning (Hein, 2009), og det fremføres fra kritisk hold, at HRM kan være med til at skabe eller forstærke denne situation, snarere end at modarbejde den. Man kommer billedligt talt til at gå planken ud ad den vej, hvor de første skridt hedder (plusord som) kompetence, ansvarsfølelse, selvrealisering, meningsfuldt arbejde og "at gøre en forskel".

Dermed består udfordringen i at finde balancen mellem at udnytte fordelene ved kompetente og engagerede medarbejdere i ansvarsfulde jobs og reducere de virkninger, der kan opstå i deres kølvand.

### **HRM anno 2020**

Trods de kritiske røster i såvel faglitteraturen som på de enkelte arbejdspladser, er det den dominerende opfattelse, at HRM er kommet for at blive.

Omvendt vokser træerne ikke ind i himlen, og HRM-begrebet er oppe imod en række – bl.a. strukturelle – barrierer. I sit udgangspunkt knytter HRM sig til den enkelte virksomhed, men traditionelle virksomheder med faste mure erstattes i stigende grad af netværks- og virtuelle organisationer. Disse har ikke på så håndgribelig måde to af hjørnestenene i HRM: linjelederen og HR-funktionen (som organisatorisk enhed). Et andet problem knytter sig til det måske mest centrale (og prisværdige) aspekt ved HRM-begrebet, nemlig sammensmeltning af virksomheds- og HR-strategi. Netop hvis denne sammensmeltning sker, bliver der jo logisk nok ikke en selvberende HR-strategi tilbage – og dermed mister HRM en del af sin legitimitet. Et tredje punkt illustrerer også (som det netop beskrevne), at man kan "sejre ad helvede til", som det blev udtrykt engang. HRM indgår stadig tættere og mere venskabelige alliancer med

nabodiscipliner som kommunikation, markedsføring, arbejdsmiljø og organisation. Jo mere dette sker, jo mere lykkes HRM ind i varmen, men jo mere "fordamper det" også. HRM bliver billedligt talt kvalt i sin egen succes, for det kommer til at sidde med til højtbords, men har ikke længere sin egen stemme. Endelig vil det også fremover være en udfordring, at den typiske virksomhed i de fleste lande er så lille, at den dels mangler den organisatoriske platform, som en HR-funktion udgør, dels ofte har et hjerte, som banker for noget andet end HRM. SMV'er kan være ret forarmede ledelsesmiljøer, fordi ejer og topledelse, (hvor der ofte er personsammenfald) mangler evne og/eller lyst til at beskæftige sig med HRM.

### Implikationer for praksis

Som nævnt har mange virksomheder indset, at HRM kan være en genvej til organisatorisk succes. Mange andre har dog ikke indset det, og som Pfeffer (1998) påpeger, er der et logisk paradoks: de virksomheder, der kører godt, ser ikke anledning til at ændre praksis på HRM-området, mens dem, der kæmper med store problemer, ikke har mentalt, økonomisk eller tidsmæssigt overskud til at investere i HRM-tiltag.

Hvis ellers viljen er til stede, bliver næste udfordring at vurdere relevansen af forskellige mulige tiltag. Et muligt udgangspunkt kan være at vurdere de økonomiske konsekvenser af dét, man gør – eller netop ikke gør. Disse kalkuler er svære, og alle ressourcer må ikke bruges på at måle relevansen af tiltag, som man så ikke har råd til at iværksætte, fordi man har brugt ressourcerne på regnestykkerne. Som Einstein har udtrykt det: "Det er ikke alt, der kan tælles, der tæller. Og det er ikke alt, der tæller, der kan tælles." Der er dog så store uudnyttede muligheder for (overskuelige) kalkuler, der kan bruges som beslutningsgrundlag for iværksættelse af HRM-aktiviteter.

Den vertikale og horisontale integration er uhyre vigtig, men erkendes ofte ikke – eller trædes under fode af andre grunde. Det indebærer, at virksomhedens HRM-indsats bliver fragmenteret, og at man risikerer at konkurrere med sig selv. Man får heller ikke organisationen med sig, fordi den ikke kan se konsistensen (og dermed logikken) i dét, der foregår på HRM-fronten. Taber man linjeorganisationen og/eller topledelsen, er det næsten umuligt for en HR-funktion at komme op af dette kviksand.

"The language of business is money", så derfor er det vigtigt, at HRM-arbejdet ses i et forretningsmæssigt lys. Man understøtter en kerneforretning som HR-funktion, og denne afbalancerede bevidsthed om, at man på den ene side er en støttefunktion, men på den anden side er en del af virksomhedens sjæl, er vigtig for respekt og effekt udadtil.

Endelig skal det nævnes, at virksomheder, der drives af en fagprofessionel logik, ofte kan være de sværeste at få en fod i døren hos, hvis man har en HRM-agenda. Det kendes som sagt fra små og mellemstore virksomheder, der typisk ejes og/eller ledes af mennesker med kærlighed til et fagområde, som de har formået at gøre til en forretningsside. Det kan dog også være store, videntunge virksomheder som fx sygehuse, ingeniørvirksomheder, mediekoncerner, arkitekt- og advokatfirmaer, hvor kernefagligheden lægger sig som en dyne og gør det svært at være fortalere for en konkurrerende og tidrøvende faglighed som generel ledelse, HRM, IT eller endog økonomistyring. De beskrevne områder er typisk dem, der skiller fårene fra bukkene. Der er nemlig et polariseret billede, idet nogle virksomheder – med den største selvfølgelighed – er lydøre over for disse nabodiscipliner, mens andre højst lader én slippe ind på "tålt ophold" i virksomheden og dens ledelse.

### Konklusion

Konklusionen er, at HRM er et fagområde, der er spændt ud mellem et meget positivt og et noget mere forbeholdent scenarie. På den positive side har vi et forsknings- og praksisfelt, som er vokset eksplosivt siden sin fødsel i 80'erne, som på samme tid ses

som nøglen til organisatorisk effektivitet og individuel målopfyldelse, som er relevant for både private og offentlige virksomheder, og som skaber konsensus mellem interessenter, som ellers kan have meget forskellige og konfliktende dagsordener (topledelse, linjeledere, medarbejdere, faglige organisationer osv.). På den anden side har vi kritikere, som ikke kan finde H'et i HRM, som har problemer med at reducere mennesker til R (= ressourcer), og/eller som finder M'et (HRM som ledelsesdisciplin) betænkeligt. De samfundsfaktorer, der har bidraget til at cementere HRM's position, herunder især hamskiftet til viden- og servicesamfundet, vil også være gældende i en overskuelig fremtid. Trukket lidt skarpt op, vil vi grundlæggende ikke kunne forstå – og dermed udvikle – det moderne samfunds grundstruktur (og den rolle, som virksomheder spiller heri), hvis ikke vi forstår de præmisser, problemer og påvirkningsmuligheder, der knytter sig til de menneskelige ressourcer. Dette vil give HRM-tænkning endnu mere vind i sejlene fremover.

Omvendt er det selvsagt betænkeligt, når man kan møde fx følgende opfattelse af den psykologiske kontrakt, som HRM bidrager til at skabe mellem det enkelte menneske og arbejdsgiveren:

- Bring us your emotional labour and intelligence though not your emotional needs
- Bring us your ideas though not your objections
- Bring us your creativity though not your misbehavior
- Bring us your loyalty, so long as we need you
- Work to our codes and procedures, but remain flexible
- Bring us your motivation though make it work related
- Be a team member, though we will manage you as an individual
- Develop, but on our terms, and towards our goals
- Listen and communicate, but don't have human conflicts, and we won't listen to you in the same way

*Bolton & Houlihan, 2007, 5*

Hvad gør vi så med dette polariserede billede? Ja, man kan jo spørge, hvad alternativerne til et HRM-fokus er. I besvarelsen heraf er der i hvert fald én ting, vi hverken kan eller bør gøre, nemlig at spole tiden tilbage og viske HRM-begrebet ud. Sagt lidt firkantet fjerner man jo heller ikke skarpe knive fra restaurantkøkkener, fordi det viser sig, at kokkene kan skære sig på dem. Vi skal derimod blive bedre til at lære at omgås HRM-områdets "skarpe knive".

Vi skal derfor blive bedre til at vurdere, hvor balancen mellem anvendelse og udnyttelse af menneskelig arbejdskraft går. Vi skal udvikle metoder til at frigøre menneskers potentiale på en sådan måde, at både virksomhed og det enkelte menneske vinder derved. Vi skal finde nye samspilsformer mellem person og virksomhed, der tager højde for, at de to parter er gensidigt afhængige af hinanden, men også kan fyre hinanden. Vi skal skabe forskningsmæssige landvindinger, der hjælper os til at forstå, hvordan dynamikken i HRM kan bevares/skabes, når vi ser helt nye virksomheds- og medarbejdertyper, og når fleksibilitet og individualisering er normen, snarere end en eksotisk undtagelse. Vi skal finde metoder til at nedbryde det såkaldte Matthæus-princip ("Til dem, der har, skal mere gives..."), så det ikke er de i forvejen mest veldrevne virksomheder og/eller bedst fungerende mennesker, der har den største motivation til at bruge HRM til at blive endnu bedre, men derimod dem der trænger mest. Vi skal blive bedre til at integrere de fagdiscipliner, der leverer råvarerne til HRM (fx psykologi, sociologi, pædagogik, økonomi osv.), så HRM bliver et mere robust, selv bærende og mindre fragmenteret fagområde. Vi skal hjælpe HR-professionelle (fx HR-chefer) op fra maskinrummet, så de ikke (kun) fortaber sig i "produktionsapparatet" inden for HRM, men ser sig som – og er i stand til at fungere som – forbindelsesled og ambassadør for

sammenkoblingen mellem organisatorisk strategi og HR-strategi/-praksis. Vi skal have skabt forståelse for, at HRM ikke kun handler om, hvad man gør ved enkeltpersoner, men også handler om de kontekstuelle rammevilkår, dvs. job- og organisationsstruktur, ledelse, kultur og strategi. Vi skal have erstattet opfattelsen af, at HRM kun er til ”indvortes brug”, dvs. handler om virksomhedens indre liv, til også at se omverdensrelationer som en naturlig del af HRM-agendaen. Og vi skal blive bedre til at indtænke især kommunikation, arbejdsmiljø og CSR i HRM-arbejdet, frem for snæver silotænkning, der vanskeliggør tværfaglig og helhedspræget opgavevaretagelse og løsninger. Der er lys for enden af tunnelen – men vi skal først derhen...!

### Summary

The concept is analysed of Human Resource Management (HRM), which can be viewed as an umbrella phrase for the management of human resources in enterprises. It defines the HRM concept and takes a retrospective look at its historical roots. The most serious challenges faced by HRM are identified, and it is outlined how the management of human resources will conceivably develop in the next ten to fifteen years. The article is mainly research-based; however, the theoretical analysis of the HRM concept is supplemented by both research findings on HRM strategy and practice in Denmark, including examples from Danish enterprises.

### Litteratur

- Bach, S. og Sisson, K. (red.). *Personnel Management: A comprehensive guide to theory and practice*. 3rd ed., 287-313. Blackwell, Oxford, 2000
- Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. *Human Resource Management: A contemporary approach*, 4th ed. Pearson, Harlow, 2004
- Bolton, S.C. og Houlihan, M. (red.). 2007. *Searching for the Human in Human Resource Management*. Houndsmill: Palgrave Macmillan
- Christensen, P. H. *Motivation i videnarbejde*. Hans Reitzels Forlag, København, 2007
- Guest, D. *Human Resource Management and performance: A review and research agenda*. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 3, 263-276, 1997
- Hjalager, A.-M., Larsen, H.H. og Znaider, R. *HRM-Earth.dk*. Center for Ledelse og CBS, København, 2009
- Holbeche, L. *Aligning Human Resources and business strategy*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001
- Huselid, M.A. *The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38, 635-72, 1995
- Huselid, M., Jackson, S.E. og Schuler, R.S. *Technical and strategic Human Resource Management effectiveness as determinants of firm performance*. *Academy of Management Journal*, 40, 1, 171-188, 1997
- Larsen, H.H. *Human Resource Management: Et sceneskift i forståelsen af arbejdslivets mennesker?* I Kløcker-Larsen, L., Born, A. og Borum, F. (red.). *Forskning og identitet*. IOA Årbog 1996. København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 1996
- Larsen, H.H. *Human Resource Management: Licence to work*. Forlaget Valmuen, København, 2006
- Legge, K. *Silver bullet or spent round? Assessing the meaning of the "High commitment management/performance relationship"*. I Storey, J. (red.). *Human Resource Management – a critical text*. 2nd ed., 21-36. London: Thomson, 2001
- Mabey, C., Salaman, G. og Storey, J. (red.). *Strategic Human Resource Management*. Sage/ The Open University, London 1998
- Pfeffer, J. *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press, Boston, 1998
- Rousseau, D. *Psychological contracts in organizations*. Sage, Newbury Park, California, 1995
- Sparrow, P og Marchington, M. *Introduction: Is HRM in crisis?* I Sparrow, P. og Marchington, M. *Human Resource Management: The new agenda*. Financial Times/Pitman, London, 1998
- Storey, J. *Developments in the management of human resources: An interim report*. *Warwick Papers in Industrial Relations*, 17, 1987
- Storey, J. (red.). *Human Resource Management: A critical text*. 2nd ed. Thomson, London, 2001
- Storey, J. (red.). *Human Resource Management: A critical text* 3rd ed. Thomson, London, 2007

- Storey, J. og Quintas, P. Knowledge management and HRM. I Storey, J. (red.). Human Resource Management: A critical text. 2nd ed., 17, 339-363. Thomson, London, 2001
- Torrington, D. og Hall, L. Human Resource Management, 4. udg. Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1998
- Yukl, G. Leadership in organizations. 7th Ed. Pearson, Upper Saddle River, 2010