

Professionaliseringen af HR – MULIGHEDER OG VILKÅR



Af Bettina Skårup, direktør og partner, Aksia Institute

I 1994 skrev Oliver Lundy, at den største opgave for HR fremadrettet måtte være at få skabt et bedre videnskabeligt grundlag,

således at HR havde muligheden for at markere sig som selvstændig disciplin eller profession uafhængigt af personaleledelsestraditionen. Knap to årtier senere i takt med vidensamfundets opblomstring er HR netop blevet professionaliseret og har i stigende grad opnået status som selvstændigt fag – og profession. Man kan uddanne sig i HR, man kan deltage i konferencer, være medlem af netværk og foreninger, og der findes en række videnskabelige og praktiske tidsskrifter, der specifikt er dedikeret til dette felt.

Godt nok har man ikke professionelt monopol på faget, som f.eks. læger, præster og advokater har det, men alligevel er det ikke forkert at tale om en stigende professionalisering af HR. Dette har skabt en række nye muligheder for indflydelse men ligeledes en række nye udfordringer, og disse har senest givet HR-professionelle anledning til at gentænke det felt, de agerer i. HR er nemlig blevet til som fag i en tid, hvor det at være fag ikke er helt uproblematisk, da kravene til fagprofessionerne er, at de ikke må lade sig blænde af egen indre professionalisme.

Generelt set er en af vidensøkonomiens største udfordringer i dag blevet, at fagenes professionalisering ofte sker gennem en isoleret videnskabeliggørelse, mens en solid viden om kundens opfattelse af produktets eller servicens værdi eller kvalitet fordrer en mere tværfaglig tænkning.

Trods forsøget på at manifestere sig som selvstændig profession står HR således selv over for præcis de samme udfordringer, som de ser ude i forretningens øvrige afdelinger og enheder: At det som

professionelle eksperter kan være udfordrende at skulle slække på egne kvalitetskrav og faglige ekspertise – når man *rent fagligt* ved bedre.

Professionaliseringens akilleshæl

Akilleshælen i den videnskabelige professionalisering er i nyere tid blevet, at vi jo ikke længere har endegyldig tillid til én enkelt faglig instans eller institution. Vi ved godt, at de lærde – og de professionelle – fortsat duellerer om sandheden blot på lidt mere civiliserede måder, end man så for nogle få århundreder siden. Men ingen har længere monopol på sandheden. Dertil er vi blevet for mange vidensproducenter. Håbet om den sande eller objektive definition af størrelser som virksomhed, profit, værdi og medarbejderes optimale effektivitet er for længst aftaget – også i erhvervslivet. Industrisamfundets klare linjer er blevet afløst af vidensamfundets kompleksitet og flertydighed, hvor entydige forklaringer og analyser ikke er dækkende og aldrig gælder ret længe.

Måske netop derfor udvikles der værktøjer, metoder, modeller, og teorier inden for HR som aldrig før. Pointen her er, at vi med vidensamfundets naturlige fokusering på høj faglighed og kvalitet synes at være på vej til at underminere det egentlige potentiale i den videnskabelige udvikling. Vi véd jo ikke og kan ikke vide, om den viden, der ligger til grund for f.eks. diverse personprofiler, er rigtig. Vi ved ikke, om MUS gør *den rigtige* forskel – om nogen. Vi ved ikke, om de målinger, vi gennemfører, giver os en helt valid viden. Vi ved ikke, om det faktisk passer på den konkrete lokale praksis, at en leder ikke er god, hvis han 'kun' er en 2,9'er. Vi ved ikke,

WHAT'S UP PROFESSOR – IN HR? THE DANISH EDITION

I 2010 bragte vi en række artikler med forskellige professorer inden for Human Resources. Vi fandt forskere fra hele verden og bad dem under overskriften "What's up professor – in HR?" give deres bud på, hvad der var på den internationale HR-scene lige nu.

I år vil vi fortsætte rubrikken, men denne gang vil vi vende blikket mod danske forskere, uddannelsesfolk og andre HR-eksperter. En del af disse kloge hoveder er samlet i AKSIA Institute for Value Creation, som er et nystiftet uddannelses-, rådgivnings- og forskningsinstitut inden for strategi, ledelse og HR. De arbejder tæt sammen med anerkendte, dygtige danske og internationale forskere og rådgivere med nye perspektiver på, hvordan der kan skabes værdi, vækst og velfærd i en økonomi præget af stor dynamik og kompleksitet. Glæd dig til artikler fra dem i Personalechefen 2011.

om vi som nation bliver mere sunde eller mere syge af, at ledelse handler så meget om eksistensen.

Vi ved således ikke på forhånd, hvilke HR-tiltag der skaber værdi *for kunden, brugeren eller samarbejdspartneren* derude eller *lederen, direktøren eller medarbejderen derinde*. Vi ved, at der er tale om en bestemt måde at organisere viden på, men vi *kan ikke* få afgjort om den ene eller den anden måde at organisere viden om medarbejdere, ledere, organisationer, markedet eller samfundet på er mere rigtig end den anden. Det er

cepter og 'programmer', men de skal funderes radikalt anderledes og bl.a. have som primært formål at udvikle organisationens ledere til *refleksive praktikere*, der har en iboende nysgerrighed for, hvordan man – i denne konkrete virksomhed – bedst, klogest og mest visionært kan afkode *kundernes, brugernes og samarbejdspartneres* forståelse af værdi.

Behov kan ændre sig 'over night' og oplevelsen af, hvad god kvalitet er, afhænger af hvem man spørger, og hvornår man spørger – og af hvordan virksomheden har opført sig. Netop derfor kan det "at vide bedst" være forbundet med en faglig – og for virksomheden farlig – bias: Slet og ret fordi den faglighed, man forlader sig på, har organiseret viden om 'sagen' på én måde og ikke en anden, risikerer virksomheden, at varerne må blive på hylderne. Internt i organisationerne kan HR-varerne ligeledes komme til at ligge ubrugte hen på ledernes hylder uagtet deres fagligt begrundede fortrinlighed og kvalitet. Fordi varerne ikke er udviklet i samspil med organisationens ledere, eller fordi de ikke afspejler ledernes specifikke, lokale, aktuelle eller konkrete behov eller udfordring.

Trods forsøget på at manifestere sig som selvstændig profession står HR således selv over for præcis de samme udfordringer, som de ser ude i forretningens øvrige afdelinger og enheder

blevet fagenes – og dermed også de fagprofessionelles – akilleshæl. Også de HR-professionelles. Der findes ikke (længere) nogle overdommere – eller rettere – vi er holdt op med at tro på dem, der var.

HR's nye "hyldevarer"

Ethvert fag er funderet i mere eller mindre klare faglige, kulturelle og filosofiske værdier, antagelser og selvfølgeligheder – også HR. Man kan således ikke praktisere HR uden fordomme. Men man kan interessere sig for sit fags egne fordomme og for, hvad de forskellige HR-teknologier tager for givet, eller hvad de fordrer en tro på. Og man kan stoppe op og overveje, om ikke tiden er inde til at tilpasse HR-feltets vifte af tilbud.

'Hyldevarerne' hos HR kan fortsat godt handle om lederudvikling, udvikling af værktøjer og metoder, kon-

cepter og 'programmer', men de skal funderes radikalt anderledes og bl.a. have som primært formål at udvikle organisationens ledere til *refleksive praktikere*, der har en iboende nysgerrighed for, hvordan man – i denne konkrete virksomhed – bedst, klogest og mest visionært kan afkode *kundernes, brugernes og samarbejdspartneres* forståelse af værdi.

Behov kan ændre sig 'over night' og oplevelsen af, hvad god kvalitet er, afhænger af hvem man spørger, og hvornår man spørger – og af hvordan virksomheden har opført sig. Netop derfor kan det "at vide bedst" være forbundet med en faglig – og for virksomheden farlig – bias: Slet og ret fordi den faglighed, man forlader sig på, har organiseret viden om 'sagen' på én måde og ikke en anden, risikerer virksomheden, at varerne må blive på hylderne. Internt i organisationerne kan HR-varerne ligeledes komme til at ligge ubrugte hen på ledernes hylder uagtet deres fagligt begrundede fortrinlighed og kvalitet. Fordi varerne ikke er udviklet i samspil med organisationens ledere, eller fordi de ikke afspejler ledernes specifikke, lokale, aktuelle eller konkrete behov eller udfordring.

Skal HR-professionelle således fortsætte sin vej mod en stigende grad af professionalisering og indfri ønsket om at blive en strategisk vigtig partner i organisationens værdiskabelse, bliver det vigtigt fremadrettet at kunne omsætte professionaliseringens videnskabelige fundament til en refleksiv praksis, der består i løbende at spotte og oversætte organisationens dynamiske og immaterielle værdi og omsætte dette til konkrete handlealternativer. Dette forudsætter netop en række andre faglige kompetencer end traditionel HR, ligesom det forudsætter nye svar på, hvilke forskellige roller HR strategisk kan og skal spille i de enkelte virksomheder. Om end HR-afdelinger ofte selv består af mange fagligheder, er balancen i disse år måske at få øje på professionens egne faglige 'blinde pletter' og åbne op for en tværfaglig praksis, der i højere grad kan få virksomhedens ledere til at *efterspørge* HR's kompetencer. ■

AKSIA Institute inviterer virksomheder til at indgå i et praksisrelateret forskningssamarbejde vedr. strategisk HR og HR Transformation. Ansøgningsskema og nærmere information kan findes på aksia-institute.dk/forskning

Kilde: PersonaleChefen, April 2011.
PID–Personalechefer I Danmark, www.pid.dk