

Med strategi och empati: En antologi om HR och framtiden

RECENSERAD BOK

MARIA FLADVAD (RED.)

Med empati och strategi: En antologi om HR och framtiden,
Premiss förlag (2024)

Johan Örestig Kling

En stor förändring på den svenska arbetsmarknaden under de senaste decennierna är att andelen organisationsprofessionella vuxit kraftigt. Det handlar om högutbildade administratörer, strateger och chefer som på olika sätt arbetar med ledning och styrning. En av dessa grupper är personalvetare eller HR (Human Resources) som de också kallas. De förväntas ha kunskap om verksamheters förutsättningar, människors beteende och aktuella regelverk, och arbetar med vitt skilda områden som kompetensförsörjning, rehabilitering, personalekonomi och arbetsmiljöarbete. En gemensam nämnare är att många i yrkesgruppen har kandidatexamen från något av landets program i personal- och arbetslivsfrågor.

Men som profession är den relativt svag. Det finns ingen legitimering för att arbeta inom fältet. Den organiseras av flera olika fackförbund. Det faktum att den är kvinnodominerad har också lyfts fram som en anledning till yrkesgruppens svaga status. I synnerhet i Sverige är beteendevetenskapliga kompetenser dominerande, något som väckt återkommande kritik om att personalvetare visserligen förstår "mjuka" relationella värden men är okunniga i fråga om "hårda" ekonomiska och juridiska kunskaper. Under 1990-talet slog managementforskaren David Ulrichs modell för "värdeskapande HR"

FÖRFATTARE

Johan Örestig Kling, universitetslektor,
Pedagogiska institutionen, Umeå universitet,
johan.orestig@umu.se

DOI: <https://doi.org/10.58236/aa.27725>

© Författaren/författarna. Detta är en Open Access-artikel som distribueras enligt Creative Commons, licens CC-BY 4.0

igenom på bred front. Budskapet var att HR måste bli en specialiserad funktion med renodlade roller såsom "medarbetarnas förkämpe", "funktionsexpert", "utvecklare av humankapital", "strategisk partner" och "HR-ledare". Mer konkret handlade det om att HR-funktionen skulle knytas närmare ledningen och tydliggöra hur den bidrar till att skapa värde i ekonomisk och strategisk mening. Trots dessa förändringar, som i flera avseenden höjt personalvetarnas status, så kämpar HR fortfarande med sina professionssträvanden.

En av de grupper som aktivt arbetar med att stärka HR-professionen är Akademikerförbundet SSR. De har gett ut skriften *Etik i HR-arbetet* som presenterar ett ambitiöst förslag på en etisk kod som kan förena professionen. De arrangerar konferenser i samarbete med akademiska institutioner som Centrum för global HRM vid Göteborgs universitet. Detta arbete fortsätter med den nyligen utgivna antologin *Med strategi och empati: En antologi om HR och framtiden* utgiven på Premiss förlag (2024). Boken samlar kapitel från mer eller mindre etablerade forskare i ämnen som arbetsrätt, arbetsmiljörätt, företagsekonomi, psykologi och sociologi. I förordet slår redaktören Maria Fladvad fast att förhoppningen är att boken ska väcka en diskussion inom professionen om vad som förenar den och hur den kan stärkas.

Det inledande kapitlet är författat av sociologen Agneta Häll och företagsökonom Stefan Tengblad och ger en historisk överblick över personalarbetets professionaliseringsprocess. De visar hur yrkesområdet har sina rötter i den yrkesinspektionskår som i början av 1900-talet undersökte arbetsvillkor inom tillverkningsindustrin. Reformatorn Kerstin Hesselgren spelade en nyckelroll genom att etablera yrkesgruppen personalkonsulenter som fungerade som ett slags socialarbetare inom tillverkningsindustrin. Hon var också en av initiativtagarna till bildandet av *SAIA (Socialarbetare inom industri- och affärsvärld)* 1922 som organiserade personalkonsulenter. Yrkesgruppen positionerade sig tidigt som en kraft för samförstånd mellan arbetsgivare och arbetstagare och Hesselgren var själv bidragande till Saltsjöbadsavtalet 1938. Samförståndsandan kom också att påverka personalarbetets inriktning. Under efterkrigstiden växte det personaladministrativa området fram som i mångt och mycket handlade om att underlätta och bistå samverkan mellan arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer. Det var under denna fas som personalarbetet knöts till akademien genom Socialhögskolans och handelshögskolornas utbildningar. I början av 1950-talet grundades Personaladministrativa rådet med syfte att främja arbetsvetenskaplig forskning och dess praktiska tillämpning. Personalarbetets status var dock i allmänhet låg. Ett viktigt skifte kom under 1980- och 1990-talen då konceptet Human Resource Management (HRM) lanserades på bred front. En grundbult var den human relations-skola som vuxit fram inte minst genom Elton Mayo, som i sina Hawthorne-studier argumenterade för en ledningsfilosofi som tar

hänsyn också till sociala och psykologiska behov. En annan viktig del av HRM var humankapitalteorin som förstod utvecklingen och utnyttjandet av arbetskraftens kunskap och kompetens som nyckeln till företagets lönsamhet. Genom att föra samman sådana teorier till ett gemensamt begrepp kunde HR presentera sig som en funktion som inte bara värnade om medarbetares motivation utan såg till att detta värnande faktiskt tillförde organisationen värde genom att så effektivt som möjligt ta tillvara på medarbetarnas potential. Bland det mest intressanta i detta inledande kapitel är att Häll och Tengblad, med utgångspunkt i komparativa enkätdata från den så kallade Cranet-undersökningen, visar på några särdrag för HR-funktionen i Sverige i jämförelse med andra länder. De pekar bland annat på att personalvetare i Sverige har varit relativt framgångsrika i sina professionssträvanden i meningen att HR i regel har egna avdelningar med mer eller mindre tydligt avgränsade ansvarsuppgifter i förhållande till andra grupper och ofta också ingår i ledningsgrupper. Samtidigt betonar de att yrkesgruppen är fragmenterad. En anledning till detta är att landets personalvetarutbildningar har så olika ämnesriktningar och innehåll medan HRM är ett eget universitetsämne i många andra länder.

Det är glädjande att se hur stort utrymme som partsrelationer ges i antologin. En stor brist inom HR-litteraturen i allmänhet är nämligen att frågan om personalarbete i förhållande till fackliga organisationer är så frånvarande. En anledning till det kan vara att området är så starkt influerat av forskning och teori från de anglosaxiska länderna som ju skiljer sig kraftigt från Sverige i fråga om socialförsäkringssystem, arbetsrättslig lagstiftning och förhandlingsmodeller. Det riskerar göra svenska personalvetarstudenter illa rustade att möta ett arbetsliv där HR på ett eller annat sätt måste förhålla sig till den svenska arbetsmarknadsmodellens snåriga praktiker. Arbetsrättsforskaren Petra Herzfeld Olsson går i sitt kapitel igenom förhandlingsrättens stärkta ställning på svensk arbetsmarknad och förklarar varför detta kräver HR-specialister med kompetens att både vägleda arbetsgivare och själva delta i de olika samverkansmekanismer som föreskrivs av lag och gällande avtal. Arbetsmiljörättsforskaren Maria Steinberg argumenterar för att arbetsmiljörätt måste bli ett mer framskjutet område inom HR. Med den arbetsmiljöföreskrift om Organisatorisk och social arbetsmiljö som kom 2015 har kraven ökat på arbetsgivare att ta ansvar inte endast för den fysiska utan också för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Detta ansvar är ofta mer komplext och har visat sig mycket svårt att tillämpa, inte minst inom vården. Dessa kapitel är mycket givande för läsare som saknar djupare juridiska kunskaper. De fyller ett tomrum i den svenska HR-litteraturen genom att inte behandla juridiken isolerad utan relatera den till frågan om vilken roll HR bör ha i organisationer. Samtidigt blir det tydligt att ett bredare ekonomiskt-historiskt perspektiv saknas. De rörelser och konflikter som präglade 1900-talets Sverige och som haft stor betydelse för

hur partsrelationer och rättigheter utvecklats får inget utrymme. Herzfeld Olsson skriver exempelvis om hur ”vindarna vänt” under 1970-talet då demokratisering av arbetslivet börjar diskuteras som en fråga som bör regleras i lag. Det framstår som att vindomkastningarna uppstår ur tomma intet eftersom det ingenting sägs om de vilda strejker och den allmänna radikaliserings som skedde både internationellt och i Sverige vid denna tid. Sociologen Charlotta Sterns kapitel kompenserar delvis för detta, bland annat genom att applicera ett maktperspektiv på den svenska arbetsmarknadsmodellen. Hon påpekar att en ordning som bygger på att arbetsmarknadens parter reglerar löner, anställningsvillkor, omställning och annat genom förhandlingar i stället för att de regleras genom lagstiftning förutsätter jämnstarka parter och att styrkeförhållandena under senare decennier har utvecklats till arbetsgivarsidans fördel. Men texten rymmer också flera märkliga och svagt underbyggda påståenden. Stern inleder exempelvis ett avsnitt med att påstå att det inte ”går att utesluta att HR-arbetet på företagen har skapat så bra arbetsvillkor på svenska företag att facket inte ’behövs’”. Det påståendet går stick i stäv med aktuell forskning som beskriver utvecklingen på den svenska arbetsmarknaden under de senaste decennierna i termer av polarisering snarare än konvergens (Berglund & Ulfsdotter Eriksson, 2024; Åberg, 2015). Vidare spekulerar hon i att ”det kan tänkas att individualiseringen i Sverige har gått så långt att kollektiva lösningar inte längre ses som attraktiva”. I en populärvetenskaplig skrift som denna går det förstås att som författare tillåta sig att ge plats åt åsikter och spekulationer. Men eftersom det inte balanseras upp av alternativa perspektiv i andra kapitel i boken blir det problematiskt. Det kan i värsta fall göda en arrogans inom HR där den egna betydelsen överdrivs i förhållande till fackets. Detta skulle knappast gynna professionen som redan i nuläget betraktas med misstänksamhet, i synnerhet från fackliga organisationer inom LO-kollektivet som ser HR som arbetsgivarens förlängda arm. Det generaliserande sättet att uttrycka sig på kan också bidra till att stärka en närsynhet inom HR. När HR presenterar sin uppgift så gör den det ofta med ord som ”talent management” som är starkt förknippade med tjänstemannayrken. Språkbruket väcker frågan vad de med okvalificerade jobb och begränsade utvecklingsmöjligheter ska med HR till? Tal om att arbetsvillkoren på svenska företag är så bra att facket inte behövs kommer knappast öka HRs legitimitet bland bredare grupper.

Här finns ett intressant spänningsförhållande till ett annat tema i antologin, nämligen HR och etik. Erica Falkenström från Institutet för framtidsstudier argumenterar i sitt kapitel för att personalvetare ofta ställs inför etiskt riskfyllda situationer. Utgångspunkten är hennes egen forskning om etisk kompetens i ledning och styrning av sjukvården. Svensk sjukvård har länge varit präglad av new public management. Enligt denna styrningsfilosofi bör offentliga verksamheter organiseras för att vara så kostnadseffektiva som möjligt. Falkenström påpekar

att forskningen om denna omvandling visat att den fått flera etiskt tvivelaktiga konsekvenser. Fokus på kostnadseffektivitet har motiverat nedskärningar som lett till en orimlig arbetsbelastning, stress och till en svällande administrativ börda vilket lett till långtidssjukskrivningar, personalomsättning och bristande patient-säkerhet. Falkenström konstaterar att denna styrningsfilosofi i praktiken inneburit att vården försummat etiska värden som den enligt lag är skyldig att värna, så som rätten till en god arbetsmiljö för de anställda och lika tillgång till vård för patienter. En viktig fråga som väcks med detta och övriga kapitel som behandlar etiska aspekter är vilka värden som förenar eller bör förena HR-professionen? Kan det vara så att HR som profession står för värden som i vissa situationer gör dem skyldiga att utmana sina egna arbetsgivare? Det skulle exempelvis kunna handla om att yrkesgruppen ifrågasätter en polarisering på arbetsmarknaden där vissa står helt utanför det inflytande, den trygghet och de utvecklingsmöjligheter som andra grupper tar för givna.

Om vi återgår till syftet med antologin så handlar det alltså om att stimulera en diskussion om hur HR-professionen kan stärkas och utvecklas. Jag skulle säga att den på flera sätt har förutsättningar att lyckas med detta. Inslagen om personalarbetets historiska utveckling kan stötta formuleringen av ett narrativ som förenar en spretig yrkesgrupp i en gemensam berättelse om ett delat arv. Kapiteln om aktuella ämnen som kollektiv intelligens, innovation och digitalisering kan påminna läsare om att professioner hela tiden måste återuppfinna sig själva och stimulera till en diskussion om vad just HR bidrar med i förhållande till andra grupper. Ett intressant nytt perspektiv som lyfts fram av Häll och Tengblad är att dagens HR-funktion måste axla en "sammankopplande" roll. Ett exempel är digitaliseringsprocesser som kräver ett komplext samspel mellan flera olika aktörer och här finns en öppning för HR att ansvara för att främja samarbete och samordning. Vidare bidrar kapiteln om etik till att stimulera en diskussion om vilka värden som HR bör samlas kring. Utan en sådan professionsetik riskerar HR reduceras till en anpasslig utförare av ledningens direktiv. Men en fråga som dröjer sig kvar hos mig efter läsningen är om antologin inte är för tillrättalagd? Managementforskaren Sami Itani (2017) har visat hur HR-forskning av hävd legat väldigt nära yrkespraktiken. Forskningen har tagit på sig uppgiften att skapa legitimitet åt ledningsskikten, det vill säga visa varför de behövs. Det gör att kritiska perspektiv ofta knuffas ut i periferin. Detta är ett problem också i antologin. Det saknas mer kritiskt reflekterande bidrag om vad HR representerar. Det hade exempelvis varit intressant med ett kapitel som undersöker de bakomliggande orsakerna till den misstänksamhet mot HR som finns i fackliga led eller bland olika grupper av medarbetare. Kanske kan man hävda att syftet med antologin är att vara positiv, att peka på de möjligheter som finns för professionen. Men för egen del tror jag

att HR-professionen har bättre förutsättningar att stärkas om den också vågar rikta ett kritiskt ljus tillbaka på sig själv.

REFERENSER

- Berglund, T., & Ulfsdotter Eriksson, Y. (red.) (2024). *Scrutinising Polarisation: Patterns and Consequences of Occupational Transformation in the Swedish Labour Market*. Taylor & Francis.
- Itani, S. (ed.) (2017). *The Ideological Evolution of Human Resource Management*. Emerald Publishing Limited.
- Åberg, R. (2015). 'Svensk arbetsmarknad mot polarisering efter millennieskiftet', *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 21(4): 8–25.