



Personalekonsulenter fejrer tillidsfolk af banen

Professionelle personalekonsulenter er i fuld gang med en invasion af tillidsrepræsentantens arbejdsområde. De ansatte går ofte til konsulenterne frem for tillidsmanden, viser ny undersøgelse.

TILLID Når medarbejderne på de store arbejdspladser møder spørgsmål om løn, barsel, pension og efteruddannelse går de ofte i en bue uden om tillidsmanden og søger i stedet råd hos virksomhedens Human Resource (HR) konsulenter.

Det viser den første omfattende undersøgelse herhjemme om forholdet mellem tillidsrepræsentanter og HR-medarbejdere. Undersøgelsen er fortaget for Ugebrevet A4 af Rambøll Management blandt 120 HR-folk og 120 tillidsfolk på større offentlige og private arbejdspladser.

Seks ud af ti tillidsfolk i undersøgelsen mener, det er svært at kende forskel på deres egne og personaleafdelingens opgaver, og hver tredje siger endda, at de søges vist kollegerne videre til HR-afdelingen, fordi de ikke selv føler sig klædt på til at rådgive medarbejderne lige så profesio-

nel som ledelsens folk. Men det er særdeles risikabelt for lønmodtagerne, mener professor Steen Scheuer fra Roskilde Universitetscenter. Det er en misforståelse at tro, at HR-konsulenterne forsvare de ansattes interesser.

»De er ansat af ledelsen og derfor må medarbejderne ikke glemme, at tillidsmandens vigtigste rolle er at varetage deres interesser.»

Udviklingen får tillidsfolkene til at efterlyse mere og bedre uddannelse. Alternativet er, at tillidsmandsinitiativunionen mister sin berettigelse for medlemmerne, mener 3F-tillidsmand på Radiometer Christian Uldat.

»Hvis medlemmerne foresætter at gå til personalekonsulenter og ikke kan se værdien af en tillidsrepræsentant, hvad skal vi så med fagbevægelsen?»

SIDE 16

Nye skatte-regler gavner de rigeste

JULETID Aftalen om temporer i akuttebeskæftningen udløses i ekstrem grad de veltilfede. Hele 92 procent af gevinsten tilfalder den rigeste tiendedel af danskerne, viser beregninger fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. Ændringen af akuttebeskæftningen er aftalt mellem regeringen, de radikale og Dansk Folkeparti. Skateminister Kristian Jensen (V) fremhæver, at de nye regler er mere enkle. SIDE 21

Karakterer snyder

BAG TALLENE Når nogle skoler udmærker sig med et langt bedre karaktergennemsnit end andre, har det sjældent noget med skolernes pædagogiske kvalitet at gøre. De fleste skoler leverer nøjagtig det karaktergennemsnit, der kan forventes ud fra forældrenes sociale baggrund. Det viser ny undersøgelse udarbejdet for A4. Den sociale arv gør, at karaktergennemsnit af sig selv bliver højt på skoler med mange børn af akademikere, mens skoler med mange børn fra mindre ressourcestærke familier har et meget lavere snit. Professor mener, at der må tages højde for de forskelle når skolernes karaktergennemsnit offentliggøres. Undervisningsministeren er benækkelig ved sammenligninger, hvor man udpeger bestemte skoler til at være handicappede. SIDE 5

HR-medarbejderen og tillidsrepræsentanten: Medspillere eller modspillere?

Synopsis

DME-kursus i Human Resource Management (HRM)

Niels Kristian Petersen

April 2006

Problemformulering

Rambøll Management gennemførte i efteråret 2005 en undersøgelse for *Ugebrevet A4* af tillidsrepræsentantens rolle- og opgavefordeling i forhold til HR-medarbejderen. Undersøgelsen viste, at HR-medarbejderen i stigende grad overtager opgaver, som tillidsrepræsentanten har varetaget, og at mange tillidsrepræsentanter derfor ser HR-medarbejderen som en trussel.

Min tese er, at det er muligt for tillidsrepræsentanter og HR-medarbejdere at supplere hinanden til gavn for arbejdspladsen, hvis der er opbakning til det fra såvel medarbejder- som ledelsesside.

Jeg vil i denne synopsis undersøge denne tese ved at sammenligne opgave- og rollefordelingen mellem tillidsrepræsentanten og HR-medarbejderen, som de beskrives af henholdsvis Dansk Magisterforening og HR-litteratur.

Perspektivering: De faglige organisationers rolle på det moderne arbejdsmarked

Der pågår en løbende debat om de faglige organisationers rolle på det moderne arbejdsmarked. De forandringer i arbejdslivet, som fremkomsten af Human Resource Management (HRM) er uløseligt knyttet til, har udfordret organisationernes traditionelle rolle

Den seneste Cranet-undersøgelse [Rogaczewska] giver et indblik i, hvorledes ledelserne på 516 større danske virksomheder anskuer forholdet mellem virksomhed og faglig organisation i en HR-sammenhæng. Besvarelsen på undersøgelsens spørgsmål indikerer, at de faglige organisationer spiller en vigtig rolle, og at kommunikationen via formelle organer som samarbejdsudvalget er faldet i omfang, mens den direkte, verbale dialog mellem leder og medarbejder er vundet frem.

Disse resultater fortolkes af [Rogaczewska] som, at "de faglige organisationers *traditionelle* rolle er udspillet." (s. 123) Det fremhæves dog, at visse undersøgelser indikerer, at der fortsat vil være behov for den indirekte repræsentation af medarbejderne, og at organisationerne kan få "en central rolle som dialogpartner med virksomhedsledelsen og hvor de fungerer som katalysator for udvikling af kompetence og forandringsprocesser" (s. 122). [Rogaczewska] konkluderer derfor bl.a.: "I lyset af andre undersøgelser, vælger vi at tro på, at de faglige organisationer er i fuld gang med at repositionere sig i virksomhederne til i langt højere grad at fungere som sparringspartnere for ledelsen i forhold til forskellige HRM-aspekter." (s. 123)

Er de faglige organisationer ved at udvikle sig til dialogpartnere for virksomhedernes ledelser, må det indebære, at tillidsrepræsentanter og HR-medarbejdere kan yde hinanden med- og modspil til gavn for arbejdspladsen. Det er derfor relevant at undersøge, hvordan rolle- og opgavefordelingen er mellem tillidsrepræsentant og HR-medarbejder, og hvilke konsekvenser denne fordeling har.

Metode

Med udgangspunkt i Rambøll Managements undersøgelse fra 2005 af tillidsrepræsentanters og HR-medarbejders opgave- og rollefordeling vil jeg se nærmere på, hvad der ligger i de to funktioners opgaver og roller, sådan som de anskues fra deres eget perspektiv. Jeg vil derpå analysere med- og modspillet mellem de to funktioner og søge at belyse, om og hvordan tillidsrepræsentanten og HR-medarbejderen kan supplere hinanden.

Jeg vil underforstå, at de arbejdspladser, der behandles, har et vist volumen, der dels kan bære en egentlig HR-funktion, og dels har en overenskomst med en eller flere faglige

organisationer, der sikrer tilstedeværelsen af en eller flere tillidsrepræsentanter. Tillidsrepræsentanters rettigheder og handlemuligheder afhænger af, hvad der findes af aftaler mellem parterne på den enkelte arbejdsplads, men denne problematik vil jeg ikke gå ind i. Når jeg derfor taler om tillidsrepræsentanten og dennes vilkår, refererer jeg til, hvordan en tillidsrepræsentant er stillet i f.eks. en offentlig institution i Danmark.

Rambøll Managements undersøgelse

Hvordan tillidsrepræsentanterne og HR-medarbejderne selv vurderer konsekvenserne af, at HRM vinder indpas på arbejdspladserne, gennemførte Rambøll Management en undersøgelse af for *Ugebrevet A4* i efteråret 2005 [Reder]. I undersøgelsen deltog 120 HR-medarbejdere og 126 tillidsfolk på en række større offentlige og private arbejdspladser. Undersøgelsens hovedkonklusioner er, som formuleret i [Reder] (s. 16-17):

- HR-personerne oplever, at de har hovedansvaret for en lang række opgaver som information og rådgivning til ansatte i forbindelse med sygdom, barsel, afskedigelser, løn, pensionsforhold, stresspolitik og så videre.
- Tillidsrepræsentanterne giver mange opgaver frivilligt fra sig. Næsten halvdelen af tillidsrepræsentanterne erklærer sig enige i, at det især er HR-afdelingens ansvar at rådgive ansatte i forbindelse med barsel, sygdom og afskedigelse, men også i forbindelse med løn- og pensionsforhold.
- Tillidsrepræsentanterne oplever, at flertallet af medarbejderne går til dem frem for HR-konsulenterne, når de har problemer med stress, mobning eller dårligt arbejdsklima. Men også HR-folkene får ofte henvendelser om stress-problemer og dårligt arbejdsmiljø.
- Mere end hver fjerde – 27,5 procent – af HR-folkene vurderer, at tillidsrepræsentanterne i stigende grad bliver overflødige. Direkte adspurgt svarer 30 procent af HR-medarbejderne, at de udfylder den rolle, som tidligere blev varetaget af tillidsrepræsentanten.
- Seks ud af ti tillidsrepræsentanter vurderer, at det er blevet stadig sværere at se forskel på deres egne og HR-afdelingernes opgaver. Og lige så mange finder, at tillidsrepræsentanternes samarbejdskurs over for ledelsen får dem til at minde mere om HR-medarbejderne.

Disse konklusioner fik *Ugebrevet A4* [Reder] til at skrive, at "professionelle personalekonsulenter er i fuld gang med en invasion af tillidsrepræsentanternes arbejdsområde," og at de derfor "fejer tillidsfolk af banen" (s. 1). Imidlertid er problemstillingen langt fra så simpel, for hvad er egentlig de arbejdsopgaver og roller, som HR-medarbejderen og tillidsrepræsentanten har, og hvilke interesser varetager de to?

Dette vil jeg i det følgende forsøge at besvare ved at anskue, hvorledes tillidsrepræsentantens opgave og roller opfattes af en faglig organisation, Dansk Magisterforening, og tilsvarende: Hvorledes HR-medarbejderens opgaver og roller opfattes i et HR- og ledelsesperspektiv, nemlig i en undersøgelse foretaget af Deloitte og Touche af HR-funktionens rolle i Danmark.

Tillidsrepræsentantens opgaver og roller

Dansk Magisterforening beskriver tillidsrepræsentantens opgaver og virke i sin *Faglige håndbog* [DM]. Her understreges det helt grundlæggende, at en fagforenings udgangspunkt og eksistensberettigelse er medlemmernes faglige engagement, fordi det er det, der sikrer indflydelse på overenskomster, lovgivning og lokale forhold på arbejdspladsen. Derfor er tillidsrepræsentanten "den centrale person, når det drejer sig om at skabe grundlaget for fagforeningens indflydelse, såvel landsdækkende som lokalt," og der tales ligefrem om, at:

"Tillidsrepræsentantens fornemste opgave er altså at skabe så stor faglig interesse og aktivitet, at kollegerne er villige til at ofre både tid og i visse konflikttilfælde penge for, at DM både lokalt og landsdækkende kan få sine krav opfyldt."

Tillidsrepræsentantens hovedopgave er at varetage medlemmernes interesser. Han skal derfor "forsøge at skaffe sig indflydelse i forhold til dem, der træffer beslutninger, som har betydning for medlemmernes arbejdsforhold. Det drejer sig umiddelbart om arbejdspladsens ledelse, men sommetider også om kommunalbestyrelsen eller et ministerium."

Tillidsrepræsentanten skal være problemløser, uanset om det er medarbejderes problemer i forhold til ledelsen eller problemer medarbejderne imellem. Tillidsrepræsentanten skal agere "forsvarsadvokat" for medlemmerne, for så vidt som kollegerne passer deres arbejde: "Det er ikke tillidsrepræsentantens opgave at acceptere eller forsvare, at kolleger ikke passer deres arbejde. Tværtimod vil det af og til være nødvendigt, at tillidsrepræsentanten under fire øjne gør kollegaen klart, hvilke krav det er nødvendigt at leve op til i sit arbejde. Hvis ikke han lever op til disse krav, vil det ikke være muligt at hjælpe ham."

Til brug for sit virke har tillidsrepræsentanten en række rettigheder: Forhandlingsret, informationsret og delvis beskyttelse mod afskedigelse. Tillidsrepræsentanten er endvidere normalt medlem af virksomhedens samarbejdsudvalg, hvor han inddrages i drøftelser af virksomhedens økonomi, strategi, kompetenceudvikling, arbejdsmiljø m.m. Tillidsrepræsentantens væsentligste styrke er dog kollegernes opbakning. Den "vil i de fleste tilfælde vise sig at være mere virkningsfuldt end 'den juridiske kæp', hvis styrke ofte overvurderes."

Tillidsrepræsentanten har ret til at bruge den fornødne tid til tillidsrepræsentantarbejdet, herunder til uddannelse, men det er ofte en kilde til problemer, fordi det dels kan være svært at få indrettet det øvrige arbejde, så der reelt er tid til tillidsopgaverne, og fordi tillidsrepræsentanten også skal kunne deltage og udvikle sig i sit almindelige arbejde. Tillidsrepræsentanten er jo en "almindelig" medarbejder, der efter demokratisk valg i en periode har påtaget sig tillidsrepræsentanthvervet, og som så vidt muligt skal kunne vende tilbage til sit arbejde, når en anden har overtaget hvervet.

HR-medarbejderens opgaver og roller

Mange HR-medarbejdere har en uddannelse, der er rettet mod HRM eller tilsvarende erhverv. Alternativt kan HR-medarbejderne via efteruddannelse og oplæring have erhvervet sig viden om HRM. HRM er derfor en væsentlig del af HR-medarbejderens faglige identitet og dermed også central for HR-medarbejderens ambitioner og karriere.

Traditionelt tales der om HR-medarbejderens opgaver som: Rekruttering, udvikling, fastholdelse og afvikling af de menneskelige ressourcer. En udfoldning af disse opgaver kan findes i den oversigt over "HR-udfordringer", der benyttes i Deloitte og Touches undersøgelse af HR-funktionens rolle i danske virksomheder [Deloitte & Touche] (s. 7 og 12):

- Rekruttere kvalificeret arbejdskraft
- Opgradere medarbejdernes kvalifikationer
- Fastholde de bedste medarbejdere
- Styrke kulturen i virksomheden
- Sikre løbende en høj motivation blandt medarbejderne
- Identificere de bedste og de dårligste medarbejdere
- Forbedre effektiviteten
- Forøge hastigheden i udviklingen af de bedste medarbejdere
- Styrke HR-funktionens status og omdømme
- Overvinde medarbejdernes modstand mod teknologiske forandringer og innovationer

- Indføre nyeste informationsteknologi
- Konkurrencedygtige belønningssystemer
- Fleksible belønningssystemer
- Fjerne de dårligste medarbejdere

I den samme undersøgelse udfoldes HR-funktionens mulige roller således:

- Rådgiver linjelederne om HR-forhold
- Giver strategisk input til topledelsen om HR-tiltag – politikker og retningslinjer
- Rådgiver medarbejderne om HR-forhold
- Skræddersyr HR-metoder/systemer, så de passer til virksomhedens strategier og mål
- Er en forretningspartner – understøtter direkte, at forretningsmæssige mål nås
- Er primært en administrativ funktion
- Overvåger varetagelsen af outsourcete aktiviteter

HR-medarbejderen har ikke nødvendigvis alle disse roller i praksis, og det er da også opfattelsen og udbredelsen af disse roller, der undersøges i [Deloitte & Touche]. Men alle de nævnte roller ligger i den fulde realisering af HRM-begrebet.

En sammenlignende analyse af opgaver og roller

Dansk Magisterforenings opfattelse af tillidsrepræsentantens opgaver og roller er anskuet fra organisationens, tillidsrepræsentantens og medarbejdernes perspektiv. Deloitte og Touches perspektiv er derimod ledelsens og HR-medarbejderens.

[Deloitte og Touche] har den opfattelse, at HR-medarbejderens arbejde kan understøtte virksomhedens overordnede mål: "Human Ressource-funktionen kan blive en vigtig strategisk samarbejdspartner med ledelsen i den fælles opgave at skabe gode økonomiske resultater for virksomheden!" (s. 2) Dansk Magisterforening ser tillidsrepræsentanten som en central del af såvel den faglige organisations grundlag som dens mulighed for at skabe indflydelse. Tillidsrepræsentantens hovedopgave er at varetage medlemmernes interesser og hans "fornemste opgave" er at skabe faglig aktivitet.

Tillidsrepræsentanten og HR-medarbejderen opererer altså ud fra hver sin kontekst. Begge har en grundlæggende interesse i at sørge for, at arbejdspladsen fungerer, og at medarbejderne (de menneskelige ressourcer) trives og kan udvikle sig til gavn for medarbejdere og virksomhed. Men de er begge samtidig eksponenter for andre interesser.

Tillidsrepræsentanten er som repræsentant for medarbejdernes og organisationens interesser forpligtet til at være partisk. F.eks. varetager han visse principielle interesser, der om nødvendigt må gå forud for virksomhedens interesser. Tillidsrepræsentanten opererer i et perspektiv, der rækker ud over virksomheden, idet han dels kan indtænke sit virke i en større arbejdsmarkedspolitisk sammenhæng og dels kan forsøge at påvirke politikere og offentlighed.

I modsætning hertil er det bemærkelsesværdigt, at der inden for HRM-feltet pågår en diskussion om, hvorvidt HR-medarbejderen er partisk eller upartisk. Diskussionen udspringer af det såkaldte konsensusperspektiv, hvor man forestiller sig, at den skævhed, der er i magtforholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager, formindskes eller helt udviskes af HRM's fokus på medarbejderudvikling. Som det udtrykkes i [Graversen]: "Man kan næsten tale om en forbrødring, hvor det ofte er vanskeligt at se forskellen på, hvad der er godt for enkeltpersonen og godt for virksomheden." (s. 236) Imidlertid taler [Graversen] også om "myten om upartiskhed" (s. 235-7), idet der henvises til kritikere, der har påpeget, hvorledes HRM kan bruges til ledelsesmæssig styring og manipulation. Det er da også svært at se,

hvorledes den nævnte "forbrødring" harmonerer med de inhærente interessemodsætninger, der gør sig gældende i ansættelsesforholdets jura, belønningsstrukturer og ledelsesretten.

Følger vi [Deloitte og Touche], skal HR-medarbejderen understøtte virksomhedens strategi og dermed søge at maksimere virksomhedens indtjening. Et middel i sådan en strategi er afvikling af menneskelige ressourcer i form af afskedigelser. Det sker f.eks., at virksomheder af strategiske grunde vælger at gennemføre masseafskedigelser, uagtet at den pågældende virksomhed aktuelt har en god økonomi.

HR-medarbejderen kan her bidrage med sit kendskab til virksomhedens kompetenceprofil og arbejdsmiljø i en vurdering af, hvordan en sådan masseafskedigelse kan gennemføres og hvilke konsekvenser, den måtte have for virksomheden. På baggrund af denne analyse kan virksomhedsledelsen beslutte, hvem der skal afskediges, hvornår og hvordan. Herefter er det HR-medarbejderens arbejde at være med til at gennemføre de planlagte afskedigelser.

HR-medarbejderen er altså ledelsens forlængede arm. Den ultimative konsekvens af [Deloitte & Touche]'s opfattelse af HR-funktionen må da også være, at HR-medarbejderen selv kan være den, der foreslår ledelsen at afskedige medarbejdere. En analyse af virksomhedens ressourcer, såvel menneskelige som økonomiske, kan eksempelvis vise, at det vil være strategisk mere opportunt at skaffe sig af med kompetencer, der ikke længere er behov for, end at udvikle de pågældende medarbejdere. Dette er for så vidt blot en del af den HR-arbejdsopgave, der tidligere blev kaldt personaleudvikling.

Tillidsrepræsentanten skal inddrages i drøftelserne, når ledelsen overvejer at afskedige medarbejdere. Hans opgave vil her altid være at forsøge at begrænse skaden, såvel for de medarbejdere, der måtte blive afskediget, som for dem, der forbliver ansat. Tillidsrepræsentanten kan foreslå principper for afskedigelserne, således at de bliver lagt ind i rammer, som medarbejderne kan have indflydelse på. Tillidsrepræsentanten vil endvidere qua sin rolle som "forsvarsadvokat" vurdere, om afskedigelserne foregår korrekt, og kan argumentere for forskellige hensyn, der skal tages over for den enkelte medarbejder.

Det ses, at der her er en vis parallelitet mellem HR-medarbejderens og tillidsrepræsentantens opgaver, men at deres roller er grundlæggende forskellige. De varetager forskellige interesser, henholdsvis ledelsens og medarbejdernes, og hvor HR-medarbejderen udfører en funktion, hvor han er forpligtet til at være loyal og udføre det arbejde, han får besked på, har tillidsrepræsentanten en mere selvstændig rolle. Ledelsen er således forpligtet til at drøfte påtænkte afskedigelser med tillidsrepræsentanten, inden de kan gennemføres, og ledelsen kan ikke forvente opbakning eller accept fra tillidsrepræsentanten til dispositioner, som tillidsrepræsentanten finder ubegrundede. Uden tillidsrepræsentantens opbakning eller accept må en virksomhedsledelse forvente uro blandt medarbejderne. Ønsker ledelsen at undgå denne uro, må de derfor i en eller anden udstrækning gå i dialog med eller forsøge at tækkes tillidsrepræsentanten.

Det er karakteristisk, at det er i konfliktsituationer, at forskelligartetheden i tillidsrepræsentantens og HR-medarbejderens roller træder i karakter. Som vi har set det i Rambøll Managements undersøgelse, er det fortsat især i konfliktprægede forhold, at medarbejderne henvender sig til tillidsrepræsentanten. Medarbejderne er således tilsyneladende godt klar over, at hvor der lurer en konflikt, er der mere brug for en "forsvarsadvokat" (tillidsrepræsentanten) end en ledelsesfunktion (HR-medarbejderen). Det er jo netop i konfliktsituationerne, at konsensusperspektivet ikke længere holder, og de underliggende interessemodsætninger kommer til syne. Får en medarbejder problemer med stress, kan den pågældende f.eks. frygte, at hans strategiske betydning som menneskelig ressource for virksomheden bliver mindre, hvorfor der kan være risiko for, at virksomheden kan finde på at opsiges ansættelsesforholdet.

Ved at gå til tillidsrepræsentanten kan medarbejderen få en fortrolig samtale med en kollega, som medarbejderne har valgt at have tillid til, og tillidsrepræsentanten har så mulighed for at tage sagen op med ledelsen, måske som en generel sag om det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Går medarbejderen derimod til HR-medarbejderen, kan han ikke forvente fortrolighed, og han risikerer, at den viden, han har delagtiggjort HR-medarbejderen i, vil blive inddraget i HR-medarbejderens fremtidige arbejde, herunder i forbindelse med udvikling og afvikling af medarbejdere.

Tillidsrepræsentanten er forpligtet til at informere ledelsen om forhold, som medarbejderne ønsker at orientere ledelsen om, eller som falder ind under samarbejdsforpligtelserne. Det betyder, at det er tillidsrepræsentantens pligt at informere om forhold, der kan være uvelkomne i ledelsen, og om kritik af ledelsens dispositioner. HR-medarbejderen er derimod en "almindelig" medarbejder og kan kun ytre sig i den udstrækning, han eller hun finder det tilrådeligt i forhold til sit arbejde og sit ansættelsesforhold.

Der er således væsensforskelle mellem tillidsrepræsentantens og HR-medarbejderens opgaver og roller, der hænger nøje sammen med den kontekst, hver af dem opererer ud fra.

HR-medarbejderen er en professionel, der er uddannet og ansat til sit arbejde, og hvis holdninger over for medarbejderne i bund og grund må være lig ledelsens. HR-medarbejderens virke skal understøtte virksomhedens strategiske mål, og det betyder, at HR-medarbejderen aktivt kan deltage i såvel rekruttering, udvikling som afvikling af medarbejdere.

Tillidsrepræsentanten er en medarbejder, der for en periode er valgt af kollegerne til at varetage deres og deres faglige organisations interesser. Tillidsrepræsentantens holdninger udspringer derfor af medarbejderne og organisationen, og han skal til enhver tid arbejde for at forbedre medarbejdernes vilkår og formindske eller afværge skader. Han skal høres i en række forhold, inden ledelsen kan træffe en beslutning, og han vil være modpart i forhandlinger.

Hvordan kan HR-medarbejderen og tillidsrepræsentanten supplere hinanden?

Formelt set er tillidsrepræsentanten uomgængelig som med- og modspiller for ledelsen og HR-medarbejderen. F.eks. vil tillidsrepræsentanten via samarbejdsudvalget være involveret i at udarbejde personalepolitikken og i at evaluere kompetenceudviklingsindsatsen. Tillidsrepræsentanten skal dermed enten udvikle og evaluere de overordnede rammer for HR-medarbejderens arbejde, eller han skal som minimum sige god for dem.

Tillidsrepræsentanten kan dermed ligefrem være med til at legitimere en række HR-arbejdsopgaver, som måske ellers ikke ville blive varetaget. Jf. [Deloitte & Touche] kan der være stor forskel på, hvordan HR-medarbejderen og ledelsen opfatter og vurderer HR-funktionens arbejdsopgaver og roller, hvorfor virksomhedens HR-funktion måske må styrkes for at håndtere tillidsrepræsentantens ønsker og krav.

HR-medarbejderen kan benytte sig af, at han via tillidsrepræsentanten har mulighed for at få medarbejderne i tale på en måde, han og ledelsen ikke selv evner, da de ikke kan forvente samme fortrolighed med medarbejderne og dermed samme indsigt i deres forhold, som den tillidsvalgte kan. Det kan sikre opbakning fra medarbejderne til HR-medarbejderens og ledelsens initiativer, hvis tillidsrepræsentanten også bakker op om dem.

Tillidsrepræsentanten kan drage nytte af, at HR-medarbejderen arbejder professionelt med HR-forhold, kan have en uddannelse inden for HR eller et relateret område, har faktuel viden, samt ved, hvad ledelsen mener i HR-relaterede sager. Ud fra en pragmatisk devise om, at hvad der er godt for medarbejderne, skal understøttes, kan tillidsrepræsentanten derfor f.eks. vælge at opfordre kollegerne til at spørge HR-medarbejderen i forhold, hvor medarbejderne

kan drage nytte af HR-medarbejderens viden. HR-medarbejderen kan dermed også aflaste tillidsrepræsentanten, og det ekstra pres på HR-medarbejderen kan fungere som et signal til ledelsen om, at medarbejderne har behov for og gavn af HR-funktionen. Medarbejdernes forespørgsler til HR-medarbejderen kan endvidere synliggøre nogle af de tanker og ønsker, der rører sig blandt medarbejderne, og dermed være med til at påvirke ledelsens beslutninger.

Imidlertid må tillidsrepræsentanten altid være opmærksom på, om den information og rådgivning, HR-medarbejderen giver, er korrekt, og om den er udtryk for interesser, der ikke er til gavn for medarbejderne. Tilsvarende må HR-medarbejderen være kritisk over for det, der kommer fra tillidsrepræsentanten. Med denne gensidige kritiske opmærksomhed in mente har HR-medarbejderen og tillidsrepræsentanten mulighed for at samarbejde og supplere hinanden.

Konklusion

Der er parallelitet mellem mange af HR-medarbejderens og tillidsrepræsentantens arbejdsopgaver, men deres roller er grundlæggende forskellige, da de arbejder ud fra forskellige interesser og kontekster. Dermed er det klart, at de kan være modspillere, men også at HR-medarbejderen ikke er i stand til at erstatte tillidsrepræsentanten.

Ved at erkende og anerkende, at de har forskellige roller og varetager forskellige interesser, kan HR-medarbejderen og tillidsrepræsentanten supplere hinanden og dermed være medspillere. HR-medarbejderen kan drage nytte af tillidsrepræsentantens position som medarbejderrepræsentant, og tillidsrepræsentanten kan omvendt drage nytte af den del af HR-medarbejderens virke, som kan gavne medarbejdernes vilkår og arbejdsmiljø.

HR-medarbejderen og tillidsrepræsentanten kan derfor supplere hinanden til arbejdspladsens fordel i den udstrækning og i de forhold, hvor på den ene side ledelsen og HR-medarbejderen og på den anden side organisationen, medarbejderne og tillidsrepræsentanten kan anlægge et samarbejds- eller konsensusperspektiv. De faglige organisationer, der bevidst vælger at klæde deres tillidsrepræsentanter på uddannelses- og holdningsmæssigt til at tage dette samarbejde op, må forventes at kunne positionere sig effektivt som de dialogpartnere, som [Rogaczewska] taler om (s. 122).

Litteratur

[Deloitte & Touche] *HR-funktionens rolle. Strategic Human Resources*. Deloitte & Touche, marts 2003.

[DM] *Faglig håndbog 2004*. Dansk Magisterforening, 2004. Tilgængelig online på <http://www.dm.dk>. Afsnittet om tillidsrepræsentanten er dog kun elektronisk tilgængeligt for medlemmer af Dansk Magisterforening.

[Graversen] Graversen, Gert og Henrik Holt Larsen: *Arbejdslivets psykologi: Arbejdet, organisationen og de menneskelige ressourcer*. Hans Reitzels Forlag, 2004.

[Holt Larsen] Holt Larsen, Henrik: *Human Ressource Management: Licence to work – Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Valmuen, 2005.

[Reder] Reder, Gitte og Elisabeth Mesterson Graae: "Personalekonsulenter fortrænger tillidsrepræsentanter", *Ugebrevet A4* uge 40/2005, 28. november 2005

<http://www.ugebreveta4.dk/smcms/Ugebrevet/7422/9798/9817/9828/Index.htm?ID=9828>.

[Rogaczewska] Rogaczewska, Anna Patricia: "Faglige forhold og kommunikation", kapitel 6, s. 117-125 i Rogaczewska, Holt Larsen og Znaider (red.): *HRM ved en milepæl: Cranet-undersøgelsen 2003*. Center for Ledelse og Copenhagen Business School, 2003.