

Aalborg Universitet



Virksomhedens personalearbejde

ledelse og administration

Nielsen, Kjeld; Keldorff, Søren; Mølvadgaard, Ove Olesen

Publication date:
2008

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Nielsen, K., Keldorff, S., & Mølvadgaard, O. O. (red.) (2008). *Virksomhedens personalearbejde: ledelse og administration*. Aalborg Universitetsforlag. LEO-serien Nr. 33

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Virksomhedens personalearbejde

Ledelse og Administration

Kjeld Nielsen, Søren Keldorff og Ove Mølvadgaard

LEO-serien nr. 33

Januar 2008

Virksomhedens personalearbejde
Ledelse og Administration

© Redaktørerne og Aalborg Universitetsforlag

LEO-serien nr. 33, januar 2008

Redaktion:

Kjeld Nielsen, Søren Keldorff, Ove Mølvadgaard

Omslag: Særpræg ApS

Forside: Akvarel af Louise Jørgensen

Trykt hos AKA-PRINT A/S

ISBN: 978-87-7307-928-7

ISSN: 1398-0726

Distribution:

Aalborg Universitetsforlag

Niels Jernes Vej 6B

9220 Aalborg Ø

Tlf.: 99 40 71 40 – Fax: 96 35 00 76

aauf@forlag.aau.dk

www.forlag.aau.dk

Udgivet af:

LEO-gruppen

(Forskningsgruppe i Arbejdsmarkeds- og personaleforhold, Uddannelse og Organisation)

www.socsci.aau.dk/leo

Aalborg Universitet

Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation

Kroghstræde 7

9220 Aalborg Ø

Tlf.+45 99 40 80 24

Fax 98 15 75 75

Indholdsfortegnelse

Forord	7
Virksomhedens personalearbejde – ledelse og administration - En introduktion og oversigt <i>Af Kjeld Nielsen</i>	9
Introduktion til kapitlerne <i>Af Kjeld Nielsen</i>	37
1. Virksomhedens personalearbejde og sociale processer <i>Af Kjeld Nielsen</i>	45
2. Organisationskultur og de menneskelige ressourcer <i>Af Allan Christensen</i>	69
3. De ansattes medindflydelse – generelt og på personalepolitikken <i>Af Herman Knudsen</i>	95
4. Ledernetværk i fremtidens kommuner - Ledernetværk – set i et strategisk perspektiv <i>Af Egon Petersen</i>	117
5. Rekruttering – en professionel rekrutteringsproces Hvordan ser en professionel rekrutteringsproces ud, og hvilken værdi giver den for en virksomhed? <i>Af Torben Abildgaard</i>	137
6. Kompetenceudviklingsarbejdet i organisationer - En strategisk model <i>Af Kjeld Nielsen</i>	159
7. Innovation, beskæftigelse og kompetenceudvikling <i>Af Peter Nielsen</i>	177
8. Gruppeorganiseret arbejde - en oversigt <i>Af Søren Voxted</i>	197
9. Motivation, løn og lønsystem <i>Af Flemming Ibsen</i>	211
10. Belønningsledelse og lønsystemer – en teoretisk og empirisk belysning <i>Af Jørgen Stamhus</i>	229

Fortsættes

11. Krav, kontrol og social støtte i dansk arbejdsmiljøforskning – Metode og eksempler <i>Af Kjeld Nielsen</i>	247
12. Social integration i arbejdsmiljø – belyst gennem én model og ni teser <i>Af Kjeld Nielsen, Allan Christensen og Frank Nielsen</i>	259
13. Kvalitet i personalearbejde – Sociale processer og kriterier <i>Af Kjeld Nielsen</i>	277
Redaktion og forfattere	297
Stikordsregister	299

Forord

Personaleledelse og -administration fokuserer traditionelt på tilpasning af individet til jobbet i den enkelte virksomhed, hvad angår personaleaktiviteterne rekruttering, anvendelse, udvikling, belønning og afvikling af arbejdskraft. Human resource management (HRM) er en relativ ny ledelsesfilosofi, der gennem udnyttelse af de menneskelige ressourcer sigter mod at opfylde organisationens mål. Human resource management er i praksis en filosofi om de menneskelige ressourcer, der som sit særkende fokuserer på at skabe overensstemmelse mellem virksomhedens/institutionens strategiske beslutninger og de personalestrategiske beslutninger på forskellige niveauer i organisationen. Virksomhedens personalearbejde er et tema, som sammenfatter disse to tilgange til ledelse og administration af de menneskelige ressourcer.

Denne bog om virksomhedens personalearbejde sammenbringer disse to tilgange på ledelse og administration af de menneskelige ressourcer, primært belyst gennem forskning i personale- og arbejdsmarkedsforhold i danske virksomheder og institutioner. Bogens kapitler og emner er bygget op omkring en model over virksomhedens personalearbejde, der præsenteres sammen med teorihistorien bag personaleledelse - administration og HRM. I introduktionskapitlerne gennemgås modellen og teorihistorien sammen med et resumé af de enkelte kapitler i bogen.

Bidragene, der udgør et udvalg inden for temaet, er forfattet af universitetsansatte forskere og undervisere i arbejdsmarkeds- og personaleforhold samt konsulenter fra offentlige og private virksomheder. De enkelte bidrag i denne bog afspejler derfor temaet - både fra forskningens synsvinkel og fra én praktisk synsvinkel inden for udvalgte emneområder. Flere af bidragene er nye og stærkt revideret i forhold til 2000-udgaven (LEO-serien nr. 24).

Følgende forfattere har bidraget til bogen: Allan Christensen, Flemming Ibsen, Herman Knudsen, Peter Nielsen, Jørgen Stamhus, Frank Nielsen, alle Aalborg Universitet samt Søren Vøxted fra CEUS Handelshøjskolecenter, Nykøbing F., Torben Abildgaard, Curia Management, Aalborg og Egon Petersen, Center for Offentlig Kompetenceudvikling, COK Nordjylland.

Tak til forfattere og især en stor tak til sekretær Kirsten Buhl Mathiasen, der har stået for bogens layout og ydet en stor hjælpsomhed i bogens opsætnings- og skrivefaser.

Endelig vil vi takke for støtten fra Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation samt LEO-gruppen ved instituttet.

Aalborg Universitet
December 2007

Kjeld Nielsen

Søren Keldorff

Ove Mølvadgaard

Virksomhedens personalearbejde – ledelse og administration

- En introduktion og oversigt

v/ Kjeld Nielsen

Indledning

Personalearbejdet i virksomheden¹ sætter fokus på den menneskelige arbejdskraftressource i organisation, på arbejdsmarkedet og i samfund. I denne antologi afgrænses arbejdskraftressourcen til både ledelsens og de ansattes ressourcer samt deres indbyrdes samspil i arbejdets organisation med henblik på at løse opgaver og opfylde organisationens mål. Anvendelsen og udvikling af arbejdskraften i den enkelte virksomhed sker inden for givne rammer – f.eks. af teknologisk, finansiel og samfundsmæssig karakter. I praksis dækker personalearbejdet både over et *internt* forhold mellem ledelse og ansatte i organisationen – f.eks. i form af anvendelse, udvikling og uddannelse samt organisering af personalets ressourcer på et internt arbejdsmarked og i et *eksternt* forhold til det omkringliggende samfund. I sidstnævnte sammenhæng består personalearbejdet i at tiltrække, fastholde, udvikle og afvikle arbejdskraft i forhold til virksomhedens eksterne arbejdsmarked. Der er også et samspil mellem det interne og eksterne. F.eks. er der tradition for på det danske arbejdsmarked, at både interne og eksterne uddannelsessystemer anvendes af virksomhederne til at fastholde og udvikle medarbejdernes kompetencer. En anden opgave er at udarbejde strategianalyser, der har betydning for beslutninger i personalearbejdet, at følge med i lovgivning og arbejdets værdiorientering i samfundet, som har betydning for tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft, at sikre et godt samarbejde mellem ledelse og ansatte i samarbejdsudvalg f.eks. omkring personalepolitiske spørgsmål. I sikkerhedsudvalg løses arbejdsmiljøspørgsmål på arbejdspladsen. Personalearbejdet varetages primært af ledelsespersoner i den enkelte organisation, dog kan ledelse beslutte at inddrage medarbejderne i forskellig grad og give medarbejderne indflydelse på

¹ . Virksomheden er en administrativ organisation og består af en samling af produktive ressourcer (Penrose 1959). Der kan sondres mellem fysiske og menneskelige ressourcer. Ifølge økonomisk ressourceteori skal ressourcerne være knappe og repræsentere en værdi for virksomheden. De skal ikke kunne substitueres indbyrdes til samme målopfyldelse. Ressourcen skal ikke umiddelbart kunne efterlignes - f.eks. af konkurrenten. Værdien af ressourcerne skal kunne overdrages til virksomhedens ejere/interessenter. Virksomhederne er heterogene inden for den enkelte branche og konkurrerer bl.a. på kvaliteten af de menneskelige ressourcer. Personalearbejdet får ifølge ressourceteorien en særlig betydning i virksomhedernes indbyrdes konkurrence. Oprettelse af selvstændige personaleafdelinger og kvalificering af ledelsesgruppen til ledelse og administration af de menneskelige ressourcer får på baggrund af ressourceteorien en selvstændig værdi. Inden for den enkelte virksomhed tildeles ledelsen igennem administration af ledelsesretten frihedsgrader til at tilrettelægge og gennemføre det samlede arbejde med personale, herunder organisering af metoder og teknikker, delegering af opgaver etc. Frihedsgraderne er ikke absolutte, men begrænses af organisations- og medarbejderkulturer, lovgivning og aftaler på arbejdsmarkedet (Nielsen 2000).

f.eks. rekrutterings-, udviklings-, belønnings- og arbejdsmiljøforhold samt i personalepolitiske beslutninger. Personalejuridiske opgaver i forbindelse med individuelle ansættelses- og afskedigelsesforhold samt kollektive aftaler på arbejdsmarkedet indgår også som en del af virksomhedens personalearbejde. Men dette område bliver ikke specielt taget op i denne antologi.

Virksomheden og de menneskelige ressourcer

Generelt har virksomheden som administrativ organisation et langsigtet mål om overlevelse. Og i den sammenhæng indgår ledelse af personale, dvs. af menneskelige ressourcer som en væsentlig opgave til at understøtte og bidrage til opfyldelse af målet. Udgangspunktet for at arbejde med personale i virksomheder er meget forskelligt, om man ser opgaven fra en privatøkonomisk virksomhedssynsvinkel, eller om man ser spørgsmålet belyst fra en synsvinkel, hvor aktiviteten er drevet inden for en offentlig virksomhed. Fra en privatøkonomisk synsvinkel vil profitmaksimering og konkurrenceforhold være drivkraften bag organisering og anvendelse af den menneskelige ressource i virksomheden. I offentlige virksomheder vil personaleanvendelsen være bestemt af politisk-økonomiske beslutninger om leverancer af ydelser til borgerne udført af ansat personale inden for forskellige sektorer (sundhed, undervisning, social, politi, forsvar etc.). Inden for den offentlige sektor vil budgetterne sætte grænser for anvendelse og udvikling af de menneskelige ressourcer. Der etableres også konkurrerende forhold, der påvirker den offentlige sektors ydelsesmængde og kvalitet - bl.a. mellem offentlige og private virksomheder om at levere ydelser til borgerne (f.eks. rengøring), men også mellem de offentlige virksomheder indbyrdes, f.eks. mellem universiteter om at levere den bedste og mest omfattende forskning og undervisning til befolkningen, organisationer og politikere i samfundet. Inden for de rammer og drivkræfter, der bestemmer aktiviteten i virksomheden, vil der være knyttet en ledelse og administration til udnyttelse af de menneskelige ressourcer.

Hvordan skal organisation - udstyret med en given mængde og kvalitet af menneskelige ressourcer - positionere sig til kundegrupper og på hvilke markeder og med hvilket ambitionsniveau? Det er et væsentligt spørgsmål at stille sig, hvis man er ansat som Human Ressource (HR) Chef i den private sektor. I den offentlige virksomhed derimod er ledelsen aktuelt optaget af spørgsmål som udspringer af kvalitetsreformen: Hvordan kan arbejdet med personale både medvirke til at tiltrække og fastholde personale og skabe et godt arbejdsmiljø og samtidig levere bedre kvalitet i ydelserne til borgerne? Hvordan kan et bedre ledernetværk medvirke til at skabe bedre kvalitet i ydelserne over for borgerne? Fælles for arbejdet med personale uanset virksomhedstype, er, at arbejdet formelt set bliver defineret som et målrettet ledelsesarbejde. Om ledelsen så lever op til de fastsatte mål, og hvordan den gør det, er en anden problematik. Denne problematik behandles i antologiens 1. kapitel.

Virksomhedens personalearbejde i samfund og arbejdsmarked

Virksomhedens personalearbejde kan beskrives i en model (Figur 1, side 22). Modellen tjener flere formål. Den tjener til at uddybe genstandsfeltet for denne antologi i dette introduktionskapitel. Dels tjener modellen til at strukturere de valgte kapitler i en bestemt rækkefølge i antologien. Dels har modellen appelleret redaktøren til at finde teoretiske inspirationskilder frem til beskrivelse af feltet. I denne antologi skal derfor fremhæves nogle af de væsentligste

kilder. Det er kilder, der kommer ind på centrale faktorer, som øver indflydelse på outputtet af personalearbejdet, dvs. på præstationen og arbejdsmiljøet i virksomhedens samlede personalearbejde.

Virksomhedens personalearbejde og dets teoriehistorie

Virksomhedens personalearbejde er et bredt tema inden for samfundsvidenskabelig forskning og undervisning på universiteter og handelshøjskoler. Temaet har fundet inspiration fra mange samfundsvidenskabelige discipliner, dvs. erhvervsøkonomi, sociologi, psykologi, pædagogik, jura, politik og administration, arbejdsmarkedsøkonomi, samfundsvidenskabelig metode og statistik. Som sådan er personalearbejdet som forskningsfelt et tværgående problemfelt. Personalearbejdet som fagligt forsknings- og undervisningsområde baserer sig dels på klassiske opfattelser af personaleadministration og – ledelse (*Personnel Management*) og dels på en relativ ny personaleledelsesfilosofi, *Human Resource Management*, der er dukket op i en manifest form i midten af 80'erne. Personalearbejdet anvendes i denne antologi som én fællesbetegnelse for begge managementretninger, men også som et forskningsfelt der åbner op for medarbejderindflydelse og – deltagelse.

Scientific Management

Virksomhedens personalearbejde blev oprindeligt benævnt ved *Personnel Management*. Dette begreb kan henføres til industrisamfundets arbejdsliv, i hvilket der er udviklet særlige dominerende former for ledelse og arbejdsorganisation (Sisson1994). Industrisamfundet er et samfund, hvor produktionen er karakteriseret ved masseproduktion, standardiseret vareproduktion med henblik på at afsætte varerne på homogene markeder. Ledelse og arbejdsorganisation i industrisamfundet er baseret på tre principper for videnskabelig ledelse. Dvs. 1. ledelsen adskiller det planlæggende arbejde fra det udførende, 2. ledelsen foretager en detaljeret opdeling af arbejdets indhold samt 3. ledelsen udfører stor kontrol med ansattes præstationer.

Et væsentligt udgangspunkt for at praktisere disse ledelsesprincipper var for ophavsmanden – Frederick W. Taylor - at studere jobbene i fremstillingsvirksomhed minutiøst i alle dens detaljer. Taylor (1911) foretog en analyse af jobbenes mindste enheder - operationer – i såkaldte tids- og bevægelsesstudier og angav dermed en metode til ledelsen om at lede organisationen og dens ressourcer efter de skitserede principper. Disse jobanalyser dannede skole for en af de væsentligste metoder i virksomhedens personalearbejde. Jobanalyser tjener i dag flere formål. De kan udarbejdes som grundlag for arbejdet med virksomhedens personaleforhold, dvs. rekruttering, karriereudvikling, belønning mv. En central opgave i personalearbejde er at matche jobkrav med individets kvalifikationer og forventninger til organisationen. Den bedst egnede til jobbet skal på baggrund af en job- og personanalyse rekrutteres. (En uddybning af job- og personanalysens anvendelse i rekrutteringsøjemed findes i kapitel 5).

Taylor antog i sine ledelsesprincipper, at mennesket i grund og bund er dovent anlagt til at arbejde. Ikke nok med, at mennesket har en iboende naturlig dovenskab og hang til simulering (natural soldiering), men dovenskab var ifølge Taylor værre for produktionen, når mennesket udvikler en systematisk simulering i sociale relationer i arbejdslivet (systemic soldiering). De

sociale relationer blandt kollegaer satte ifølge Taylor en norm for, hvad der forventes til en normal præstation. Denne præstationsnorm lå i sagens natur altid på et niveau under, hvad arbejdsgiveren forventede til præstationsnormen. Præstationsaflønnningen blev formuleret i et upersonligt og upræcist udtryk som ”en fair dagløn for en fair dags arbejde”. Taylor mente, at arbejdsgrupper udgjorde en trussel mod produktiviteten, specielt hvad angik aftaler om gruppebaseret akkordarbejde.

Personalebedømmelsen måtte i givet fald basere sig på individuelle præstationer og ikke på gruppevise præstationsnormer.² Ifølge hans grundsyn på produktionssystemet er der ikke plads til sociale relationer mellem mennesker, da de virker negativt på effektiviteten i arbejdspræstationen. Ethvert initiativ til skabelse af et menneskeligt arbejdsystem, byggende på den menneskelige ressources initiativrigdom og kreative udfoldelse var udelukket i ”videnskabelige principper for ledelse”, på trods af at Taylor mente, at både arbejdsgivere og arbejdstagere ville komme i en win-win situation som følge af de nye ledelsesprincipper.

Taylors ledelsesstrategi stræber dels efter at reducere det ukontrollerbare og subjektive element i arbejdsprocessen og dels stræber den efter at opløse det eksisterende arbejderkollektiv og arbejdsgruppen i organisationen (Bergman 1995:356). At Taylor afviste enhver form for formel teamorganisering om arbejdsopgaver, der hørte naturligt sammen i arbejdsprocessen eller så negativt på en ledelsesopfordring til at samarbejde i arbejdsgrupper, betegner måske noget af det umenneskelige i de ledelsesprincipper, som Taylor formulerede og som gentagne gange har været udsat for kritik – både af akademikere og ledelsesrepræsentanter (Kern & Schumann 1984). Taylor vendte sig endvidere mod de faglige organisationers indblanding i arbejdslivets forhold, dvs. kollektive aftaler mellem arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer på arbejdsmarkedet.

Taylors syn på personalearbejdet (læs: personaleledelse og – administration) er præget af en individuel tilgang og regulering mellem det enkelte job og individ, hvad angår jobanalyse, rekruttering, personalebedømmelse, belønning og organisering. Det er et syn, som strider mod et moderne organiseringsprincip, dvs. organisering i produktionsgrupper (f.eks. selvstyrede grupper), som er udbredt i mange danske virksomheder og institutioner. (se kapitel 8).

Udviklingshumanismen

Efter Taylor opdagede Human Relations bevægelsen (Mayo m.fl.), at de sociale relationer mellem mennesker i arbejdsgruppen virkede til gavn for præstationsniveauet, dvs. produktiviteten i den enkelte virksomhed. Altså et godt socialt miljø i arbejdsgruppen er en central forudsætning for en god produktivitet.

Produktionen og dens arbejdsgrupper fik siden hen et gennembrud og med dette et ”menneskeligt ansigt”. Arbejdsgruppen blev fra erfaringer med Hawthorne eksperimenterne³ i 20’erne og 30’erne belyst i en mere positiv og humanistisk betydning end hos Taylor. Ifølge

² Belønning og personalebedømmelse bliver behandlet i antologiens kapitel 10.

³ Hawthorne-eksperimenterne (1927-32) refererer til samfundsvidenskabelige forsøgsstudier af arbejdsgruppens betydning for effektivitet og miljø. Eksperimenterne blev gennemført på General Electrics fabrikker (Hawthorne) i Chicago og var baseret på forsøgs- og kontrolgrupper samt observationer og interviews blandt arbejderne på fabrikken (Roethlisberger & Dickson 1947, Blumberg 1972, Scheuer 1999).

en fortolker af Human Relations bevægelsen – Edgar H. Schein - skabes med disse eksperimenter grundlaget for den første motivationsteori i arbejdslivet. Hans fortolkning af den såkaldte Hawthorneeffekt er, *at behovet for at blive accepteret, anerkendt af kollegaer og ledelse, viste sig at være endnu vigtigere end den økonomiske belønning som ledelsen kunne tilbyde for udførelsen af et stykke arbejde* (Schein 1993). Schein repræsenterer med dette syn en udviklingshumanisme, som dominerer store dele af ideen om det menneskelige produktionssystem, som i dag går under betegnelsen ”teamorganisering” i produktionen.

Det menneskelige aspekt handler ifølge human relations skolen om at skabe sociale relationer i produktionen (f.eks. i arbejdsgrupper), hvor de menneskelige behov for f.eks. samarbejde, anerkendelse og udvikling samt deltagelse skal tilfredsstilles hos individerne i arbejdslivet, før at målene med produktionen kan indfries. Dette syn understøttes af et positivt ledersyn på medarbejderen, der handler selvregulerende inden for rammerne af virksomhedens mål og organisering samt af, at ledelsen bør handle anerkendende over for sine medarbejdere og deres præstationer.

Human Relations bevægelsen bidrager til udvikling af gruppens sociale relationer som et væsentligt omdrejningspunkt, og som enhver, der beskæftiger sig med personalearbejds sociale relationer, bør tage til efterretning. Gruppeorienteret produktion er en del af personalearbejds metoder og er behandlet i kapitel 8.

Motivationsteoretikernes syn på det menneskelige aspekt i organisationen

Mc Gregor (1969) opstiller i sin teori om ledelsens opfattelse af mennesket i arbejdslivet en teori Y, som sættes over for en teori X. Teori Y udtrykker det menneskelige ansigt i organisationen. I Teori X antages, at mennesket har et medfødt ubehag ved arbejdet, og helst vil undgå det. På grund af denne modvilje mod arbejdet, skal mennesket tvinges til at arbejde, kontrolleres og dirigeres gennem straf for at nå organisationens mål. Gennemsnitsmennesket foretrækker at blive dirigeret, ønsker ikke at påtage sig et ansvar, kræver tryghed og sikkerhed.

Ifølge Mc Gregor bygger teori X på en menneskelig mindste fællesnævner, nemlig en opfattelse af adfærden blandt ”fortidens ufaglærte fabriksarbejder”. Dog må ledelsen anvende andre principper end hvad teori X foreskriver over for andre ansatte, f.eks. på forskningsinstitutioner, eller hvad man i dag kalder ”videnorganisationer”. En kritik af teori X førte Mc Gregor frem til formulering af teori Y om det positive og aktive menneskesyn – en teori, som især bygger videre på Maslows teori om menneskets behov. Dvs. opfyldelse af de fysiologiske, sociale behov og selvudfoldelsesbehov er behov, som skal være opfyldt for at leve sundt og godt som menneske.

I lederens opfattelse af Y-mennesket udfoldes arbejdet som en leg. Mennesket finder tilfredshed i et arbejde, hvor man kan udøve selvstyring og selvkontrol under en accepteret målsætning, der opfylder selvudfoldelsesbehovene. Et arbejde, hvor man kan søge ansvar og udvise kreativ udfoldelse under løsning af organisationens problemer. Endelig er antagelsen, at menneskets intellektuelle kapacitet kun delvist er udnyttet og at denne kan og skal udnyttes bedre. Mc Gregor behandler ikke de sociale normer, der udvikles i gruppen, men stipulerer ontologisk ledelsens opfattelse af det enkelte menneske i arbejdet.

Mc Gregor var enige med Maslow og Herzberg om at motivation vil optræde, når individets ønske og motiv om at arbejde målrettet sker gennem selvstyrende og selvregulerende arbejdsprocesser. Dermed indfører motivationsteoretikerne en humanisme i arbejdslivet, der bygger på, at mennesket er bedst til at løse problemer, hvis organisationen samtidig stiller frihedsgrader op for individet, når arbejdet tilrettelægges og udføres. Denne humanisme appellerer ikke blot til hvordan "det arbejdende menneske" ontologisk er stipuleret, men også til hvilke arbejdsorganisatoriske rammer, mennesket indgår i.

Lederen opstiller med andre ord rammer og mål for arbejdsprocessen og giver dermed den enkelte medarbejder frihedsgrader. Inden for de overordnede rammer og mål kan medarbejderne udfolde deres ressourcer på selvstyrende måder. Medarbejderen påtager sig det nødvendige ansvar med henblik på at nå målet (opgaveløsning). At nå målet inden for de udstukne rammer betyder arbejdsglæde for den enkelte. Med den rette og situationsbestemte lederstil er antagelsen i den humanistiske tilgang, at enhver leder kan frigøre potentielle ressourcer til brug for løsning af arbejdsopgaver, når lederen også samtidig er opmærksom på de arbejdsorganisatoriske rammer for arbejdets planlægning og udførelse. Denne ledelsesstil kan benævnes som målrettet, blød personalearbejde.

Motivationsteoretikerne bidrager med et humanistisk syn på ledelse af menneskelige ressourcer - et syn som senere f.eks. Storey understøtter og betegner ledelsesformen som en blød HRM-teknik. Heraf følger at lederne anvender motivations- og kommunikationsteknikker i det daglige personalearbejde.

Mc Gregors teori repræsenterer en forenklet teori om arbejdsmotivation sammenlignet med senere udviklinger af motivationsteorier (se kapitel 9). Mc Gregor bidrager med et humanistisk syn på ledelse af menneskelige ressourcer samt med en blød form for målrettet personalearbejde. Mc Gregors bidrager med et syn på personalearbejde om, at der findes andre måder at lede medarbejdere på end efter de videnskabelige principper. Ledessynet Y på medarbejderen er et syn og en tankegang, der præger megen HRM-filosofi i dag, specielt de bløde former for HRM, der baserer sig på metoder i personalearbejde såsom motivation, kommunikation og lederskab. Der henvises til kapitlerne 6, 9 og 10 for en uddybning af betydning af motivation for medarbejdernes kompetenceudvikling og for design af lønsystemer og belønningsledelse.

Human resource management og vidensamfundet

I store dele af litteraturen er der enighed om, at den moderne ledelse af de menneskelige ressourcer (Human Resource Management - HRM) er et produkt af den internationale konkurrencesituation, som mange virksomheder befandt sig i gennem 1980'erne. De vestlige industrilande var i verdensøkonomien havnet i en konkurrencemæssig position, der gjorde, at deres industrier ikke længere kan konkurrere på omkostningsniveauet, eftersom virksomhederne i Øst-europa og i fjern Østen udbetalte lavere lønninger og befandt sig på en lavere social standard. Desuden måtte virksomhederne i vesten konkurrere på kvalitet i varer og tjenester, og dermed blev der også stillet krav til kvalitet i arbejdsstyrken. Ud fra dette grundsynspunkt følger at mennesker og den måde, de ledes på bliver en hovedkilde til at skabe konkurrencemæssige fordele. Herom sammenfatter en engelsk personale- og arbejdsmarkedsforsker: *How organizations recruit, train, reward, motivate and discipline employees is of central importance to business success. Firms choices of specific practices and the extent to which these*

practices are integrated in a policy linked to business strategies, are especially important for competition. (Sisson 1994).

Ledelse og udvikling af menneskelige ressourcer måtte ses i perspektiv af, at omgivelserne (samfund, politik, marked og arbejdsmarked) og disses betydning for virksomhedernes muligheder for at overleve blev sat i et stærkere fokus. I ledelsesdebatten i 80'erne og 90'erne kan det om begrebet personalemanagement konstateres, at der skete et skift i tænkningen om virksomhedens personalearbejde. HRM opstår som ledelsesfilosofi og bygger videre på motivationsteorien (kapitel 9) og betoner især organisationens strategiske perspektiv på personaleanvendelse og – udvikling (kapitel 1). HRM trækker endvidere på flere af metoder, som er udviklet af Taylor, f.eks. jobanalyser i flere moderniserede udgaver (Bratton & Gold, 2007, Nordhaug m.fl.2004).

I USA opstod to HRM-modeller i de akademiske kredse på business - skolerne Harvard og Michigan til forklaring og beskrivelse af personale - eller HR-arbejdet i organisationer. Harvard-modellen (Beer m.fl. 1984) formulerer et interessentperspektiv på HR-arbejdets praksis. Det betyder, at HRM-modellen bl.a. betoner medarbejderne som aktører må have indflydelse på ledelses- og personaleforhold i den enkelte organisation⁴. Michigan-modellen (Devanna m.fl. 1984) så HR-arbejdet som en strategisk ledelsesopgave, der måtte tilpasse sig kravene fra omgivelser, ledelsen måtte formulere strategier og på den baggrund indrette HR-arbejdet således, at det matchede organisationsstrukturen. Begge modeller bliver omtalt mere uddybende i kapitel 1 i denne antologi. Indflydelsesaspektet i virksomhedens personalearbejde bliver især taget op i kapitel 3.

I samme periode transformerede samfundet sig fra et industrisamfund til et videnssamfund. Begreber som fleksibel organisation, lærende organisation, handlekraftig (empowered) organisation opstod samtidigt med HRM-begrebet i den akademiske debat.

Human Resource Management (HRM) er en ledelsesfilosofi, der af flere forfattere finder et tilhørsforhold til og en udfoldelse i videnssamfundets arbejdsliv (Hendry & Pettigrew 1990, Alvesson 2004). Videnssamfundet eksisterer idealtypisk ved siden af industrisamfundet, men indgår empirisk som en del af hele samfundet. Videnssamfundet er bl.a. karakteriseret ved, at cyklustiden på alle produkter er faldende. Dvs. den tid, hvor det enkelte produkt bliver udviklet, produceret, afsat og dør, bliver mindre og mindre. Viden og menneskelige ressourcer, der er knyttet til nyudviklinger af produkter, bliver tilsvarende fornyet og forældet i samme omfang som produktlivscyklen varer. Videnssamfundets produktionsprocesser er endvidere karakteriseret ved, at den interne arbejdsdeling i arbejdets organisering (bredere og fleksible jobs) bliver mindre, og teknologiniveauet i virksomhederne stiger med omkvalificeringer af arbejdsstyrken til følge. Både kortere cyklustider og mindre arbejdelinger og højere teknologiniveau indebærer, at opkvalificeringsprocesser i form af efter- og videreuddannelser af arbejdsstyrken bliver et fremtrædende træk i videnssamfundet sammenlignet med udprægede dequalificeringsprocesser over for arbejdsstyrken, som er knyttet til industrisamfundet (Nielsen

⁴ Beer m.fl. siger om indflydelsesspørgsmålet: *“The managerial task here is to develop the organizations policy regarding to such diverse matters as business goals, pay, working conditions, career progression, employment security, or the task itself; and to attempt to implement these policies. Inevitably; decisions about employee influence affect traditional management prerogatives and can reshape the very purpose of the firm. Employee influence decisions are therefore critical general management decisions whether they are made explicitly, or as is often the case, implicitly”*.

1995). Tendensen til opkvalificering af arbejdsstyrken, dvs. at virksomhederne i deres personalestrategiske valg prioriterer en kompetenceudvikling blandt samtlige medarbejdergrupper findes især i virksomheder, der er innovative. Denne problemstilling er empirisk behandlet i kapitel 7.

Læreprocessernes opdeling på formelle og uformelle dele bliver mere tydelig i vidensamfundet, men opdelingerne forsøges integreret og implementeret i samtidige sociale processer i organisationerne. Vidensamfundet er mere komplekst, hvilket indebærer, at industrisamfundets statiske organisationer må skifte form til at være dynamiske organisationer. Kravene til arbejdskraften og personaletilpasningsstrategierne er mere fleksible. Virksomhederne benytter sig af forskellige former for fleksibilitetsstrategier, når marked, produktion og arbejdsstyrke skal tilpasses. Samfundets organisationer udvikler sig fra tidligere tiders monocentrerede samfund og institutioner, der er karakteriseret ved en privilegeret leder; et sæt ufravigelige regler; et overordnet beslutningsorgan; *til* et polycentreret samfund, hvor samfundet består af flere magtcentre, flere typer af ledere, som koordinerer og styrer hen mod opnåelse af organisationens mål (Qvotrup 2001).

Der stilles i denne samfundstype krav om andre kvalifikationer. Medarbejderne skal være kompetente til at løse situationsbestemte problemer. Der findes i mindre grad bestemte færdighedskrav, hvormed en opgave skal løses. De menneskelige ressourcer indgår i en social proces, som er bestemt af individernes motivation og løbende kompetenceudvikling på den ene side og nye kvalifikationskrav under ændrede teknologi- og ledelsesformer på den anden side. (se kapitel 6).

Den produktive ressource i vidensamfundet er ikke "manuelle færdigheder", men "viden" i bred forstand - både i industri- og servicearbejdet. I det industrielle arbejde er der sket et opbrud i arbejdets organisering mellem det udførende og planlæggende arbejde, hvor de "nye" produktionskoncepter efterspørger en arbejdskraft, der besidder "produktionens intelligens". Dvs. medarbejdere der indeholder en stor faglig-teknisk viden og en paratviden samt de personlige og sociale kompetencer, der er behov for på det fleksible arbejdsmarked (Kern & Schumann 1984). Et eksempel herpå er programmører, der håndværksmæssigt arbejder med maskiner og forener dette med et programmeringsarbejde i "abstrakte symboler" - en ny kategori af medarbejdere, der gjorde sit indtog på det danske arbejdsmarked i 80'erne. Viden om både programmeringsværktøjer og -metoder, men også viden om værktøjer, materialer, maskiner og ikke mindst overblik og viden om samlede arbejdsprocesser er et afgørende krav, der skal indfries af den "intelligente medarbejder" for et vellykket programmeringsarbejde. Evnen til abstrakt forståelse kombineret med erfaringsbaseret viden om arbejdsprocesserne er vigtige kvalifikationskrav til den moderne videnmedarbejder i industrien. I servicearbejdet kræves viden om lovgivning og regler, om kunders og klienters adfærd, dvs. viden som er nødvendig for at udføre professionelt arbejde i servicesektoren (Ellstrøm 1994). Flere i arbejdsstyrken - både i den primære, sekundære og tertiære erhverv - bruger i dag deres viden, deres kvalifikationer, deres ressourcer i bred forstand i skiftende arbejdsprocesser. De menneskelige ressourcer repræsenterer derfor et potentiale af viden, kvalifikationer og kompetencer i bred forstand, som bevæger videnssamfundets virksomheder ind i andre baner og spor, hvad angår personalearbejdet.

Videnarbejdet kan måske i dag karakteriseres ved følgende elementer: De ansatte efterspørger en spændende og udfordrende dagligdag og lægger vægt på faglig udvikling samt anerken-

delse blandt kollegaer og ledelse. Normalarbejdsdagen findes ikke længere som under industrisamfundet, og det er arbejdet – og ikke livet uden for - der skaber livsstilen hos den enkelte lønmodtager. Lønforhandlinger med ledelsen foregår individuelt, hvor faglige organisationer enten er fraværende eller ikke inviteres med til forhandlingen. Men videnarbejdet indeholder også negative konsekvenser for medarbejderen i arbejdslivet: Medarbejderne oplever en flydende grænse mellem arbejdsliv og familieliv, medarbejderne oplever mangel på professionel planlægning og projektstyring. Den øgede selvstyring viser sig ved, at sælgerne planlægger og budgetterer uden kendskab til arbejdsprocessernes situationsbestemthed, dvs. tidsforbrug og kvalifikationskrav ”Når ansvaret for resultatet og tidsfristerne var delegeret ud til de ansatte, kunne firmaet være fleksibelt så længe de ansatte tog ansvaret”. Overtiden bliver ikke belønnet eller aflønnet (Rasmussen & Johansen 2002).

Det arbejdende menneske i videnssamfundet med dens mange uddannelses- og udviklingsprojekter i virksomheder (Nielsen 2002) kan måske karakteriseres ved følgende idealtyper: *et fleksibelt, handlende arbejdsmenneske*, som i høj grad baserer salg af arbejdskraftkvalifikationer på abstrakt forståelse om arbejdsprocesserne, erhvervs erfaring, evne til at omstille sig, engagement og initiativrighed og ansvarlighed. Det arbejdende menneske er også det *socialt integrerede menneske* med nye samarbejds- og kommunikationsformer i både en samfundsmæssig og organisationsintern arbejdsdelt arbejdsproces. Dvs. en arbejdskraft, der med sin ”tavse viden” er i stand til at håndtere fejl og mangler, usikkerheder i produktionen, som kan føres tilbage til udvikling af produktionens samfundsmæssige karakter. Inden for servicesektoren er et personale, der fungerer integreret i et arbejdsfællesskab, i et arbejdskollektiv eller i en formel gruppeorienteret produktion en afgørende forudsætning for vellykkede arbejdsprocesser – både i forhold til management og brugere (Nielsen & Christiansen 2002). I sidstnævnte er udstrakte tillids- og kommunikationsrelationer mellem de ansatte af afgørende betydning for arbejdsmiljø og velfungerende arbejdspladser. Arbejdet med mennesker kræver også socialt integrerende personalegrupper. Et af de fokuspunkter, som fremtidens personalemedarbejdere skal være mere opmærksom på, er i udviklingen af arbejdsmiljøet med dens belastende effekter på individet som følge af de nye og ændrede krav, som videnvirksomhederne stiller til sine ansatte. Problemstilling om arbejdsmiljø og social integration på arbejdspladsen drøftes i kapitel 11 og 12.

Videnssamfundet skaber nye grupper og mønstre på arbejdsmarkedet samt andre ansættelsesforhold. Medarbejdere i midlertidige ansættelsesforhold (temporary workers) har bredt sig fra de lavtuddannede grupper på arbejdsmarkedet til også at omfatte højtuddannede teknikere, professionelle grupper inden for undervisnings- og sundhedssektoren. (Burgess & Cornell 2006). Der anvendes også i større omfang vikarbureauer ved kontakten mellem udbydere og købere af arbejdskraft, f.eks. i Sverige (Olofsdotter & Augustsson 2006).

Anvendelse af freelancere i videnssamfundet, der udgør under 5 pct. af arbejdsstyrken, vurderes af nogle arbejdsmarkedsforskere til at udgøre en større del af arbejdsmarkedets arbejdskraftudbud i fremtiden. Gruppen står uden for de almindelige kollektive aftaleregler og aflønnes gennem individuelle aftaler – f.eks. om kompensation for tabt arbejdsfortjeneste ved sygdom, efteruddannelse etc. Gruppen må sikre sig sin ”egen personalepolitik” gennem en forhandling med en arbejdsgiver. Gruppen er karakteriseret ved stor opgavefleksibilitet og faglig udvikling, stor indflydelse og selvledelse i arbejdet. At have mange bolde i luften, er vel en ret præcis beskrivelse af gruppen.

Human resource management og genstandsområder

HRM er en akademisk disciplin, der forsker i menneskelig adfærd i organisationer og kan afgrænses til mindst fire genstandsområder (Boxall & Purcell 2003):

1. Ledelse af beskæftigelsesrelationer som omfattes af alle grupper af virksomhedens arbejdsstyrke, uanset ansættelsesform, herunder også ledelsesgruppen selv, som er en gruppe der har stor beslutningsbeføjelse i deres arbejde. Ledere opfattes inden for ressource teorien som en "basis ressource", der skal sikre, at kvaliteten af de menneskelige ressourcer er høj i erhvervsvirksomheder. En gennemgående definition af HRM i litteraturen er: *En særlig tilgang til ledelse af beskæftigelsesrelationer, "som søger at opnå konkurrencefordele gennem en strategisk udnyttelse af en højt engageret og kvalificeret (capable) arbejdsstyrke, en ledelse som benytter sig af et integreret samling af teknikker af kulturel, strukturel og personalemæssige karakter"* (Gold & Bratton, 2003).

Beskæftigelsesrelationen kan deles op i en økonomisk, en juridisk, en social en psykologisk. For en uddybning af beskæftigelsesrelationen henvises til kapitel 1 i denne antologi.

2. Et andet genstandsområde for studiet i menneskelig adfærd er organisering af personalearbejdet: HRM involverer ikke blot topledelsen med det overordnede ansvar for personalearbejdet i organisationen, men især linieledere og ledelsesspecialister i personaleforhold bliver involveret. HR-arbejdet indgår i alle ledergruppers arbejde som en del af deres arbejde. Det udgør i gennemsnit ca. 20 pct. af lederens opgaver (Cranet 2003). Specialisterne i personaleafdelingen, der anvender op mod 100 pct. af deres arbejdstid på HR-arbejde, stiller deres specialist viden til rådighed inden for personalearbejdets metoder og teknikker, hvad angår rekruttering og udvælgelse, personaleanvendelse og - udvikling, afvikling, personalejuridisk viden. De sælger deres ydelser om personalevejledning til linielederne for i samarbejde med den øvrige ledelse at opnå de ønskede mål. Endvidere løser HR-personale også opgaver, som sigter mod at udvikle ledelsens kompetencer i personale- og organisationsudvikling. Et godt eksempel herpå gennemgås i kapitel 4.
3. HRM som genstandsområde sammenfatter desuden adfærdsmæssig variation af ledelsesstile. Der er forskellige personalegrupper (fuldtidsansatte, deltidsansatte, midlertidigt ansatte), som behandles forskelligt. Der er ingen "bedste måde" - ingen "ren" teori X eller Y at lede og udvikle sit personale efter, eftersom organisationernes kontekst skifter og den menneskelige ressource er forskellig fra person til person. Der kan derfor ikke afledes en generel og normativ "rigtig måde" at lede sit personale på. Personale - eller human ressource ledelse bliver situationsbestemt (kapitel 1). Et eksempel på variationen i ledelsesstile er træneren for herrehåndboldlandsholdet, Ulrik Wilbek. Man skal ikke være ekspert i håndbold for at opdage, at landsholdstræneren gør en forskel med sit hold fra kamp til kamp. Trænerens måde at sammensætte sit hold på under VM-håndbold indebærer kontinuerligt en skiftende startopstilling, afprøvning af nye spillere på de enkelte pladser undervejs i kampen, både på målmandspost, back, langskytter, stregspillere etc. Hvem spiller bedst sammen for at slå et specifikt sammensat hold med specifikke forcer og strategier?

4. Det sidste genstandsområde for HRM handler både om ledelse af arbejde og mennesker i organisationen, og om ledelse af kollektive strukturer og individuelle strukturer. Med kollektive strukturer menes ledelse af f.eks. arbejdsgrupper, hvad angår sammensætning og aflønning i form af gruppebonusaftaler. Også ledelse af masseafskedigelse er et andet eksempel på ledelse af kollektive strukturer, hvor både medarbejderrepræsentanter og offentlige myndigheder skal inddrages af ledelsen i forhandlingerne om de afskedigedes videre skæbne. Et tredje eksempel er en berettiget inddragelse af faglige organisationer i forbindelse med op- og nedmanding, specielt i sydeuropæiske lande. Hvad angår individuelle strukturer tænkes f.eks. på at øge individernes præstationsevne gennem anvendelse af motivations- og kompetenceudviklingsteorier. (Kapitel 6).

Human resource management og antagelser

I Williams beskrivelse af det oprindelige HRM- koncept ligger der to antagelser til grund:

1. **En social antagelse:** Konceptet antager, at der uafhængig af tid og sted for virksomhedens eller institutionens virke vil være en *fællesinteresse* mellem individets, gruppens og organisationens mål. Denne antagelse bryder klart med opfattelser, som anser, at der eksisterer konflikter mellem de forskellige mål, som organisationsmedlemmerne forfølger. Organisationen vil ikke være præget af konflikter mellem den enkelte ledelse og ansatte, men de sociale relationer vil være båret frem af en *samarbejdsideologi*. Der vil opstå forskellige alliancer mellem grupper af ansatte, som vil præge organisationens udvikling og målsætning. Antagelse om konsensus om målsætninger vil i praktisk handling kunne omsætte sig i resultater af en strategis succes for organisationen. Ifølge grundlaget for HRM-teorien anses det for givet, at relationen mellem virksomhedsledelse og udvikling af de menneskelige ressourcer kan beskrives som en rationalistisk, konsensuspræget, eksplicit og lineær strategiproces. I HRM-litteraturen omtales denne antagelse for det unitære synspunkt. Flere af kapitlerne i antologien kommer ind på den sociale antagelse, bl.a. kapitel 1 og 2.
2. **En økonomisk antagelse:** HRM-konceptet antager, at *investering i de menneskelige ressourcer* er et afgørende fundament og drivkraft bag begrebets udfoldelse i praksis. Virksomheden må kontinuerligt være opmærksom på at dens arbejdsstyrke er kvalificeret og kompetent til at imødekomme, men også skabe forandringer. Denne ide stammer fra Human Capital-teorien, der i sit oprindelige udgangspunkt anskuede ”uddannelse og oplæring af arbejdskraften” som et investeringsgode, hvorved enhver investering ville forbedre kvaliteten i arbejdskraftens kvalifikationer og dermed ville arbejdskraftens effektivitet stige. En videreudvikling af denne del af konceptet er senere i litteraturen omsat til sondringen mellem ”virksomhedsspecifik kvalificering” og ”almenkvalificering”, hvor førstnævnte dækker over, at en virksomhed investerer i uddannelse og udvikling af sin arbejdsstyrke, som specifikt tjener virksomhedens behov med henvisning til ændringer i virksomhedens arbejdsprocesser og virksomhedens langsigtede strategi for udvikling. Almenkvalificering henviser derimod til en investering i arbejdsstyrkens almene kvalifikationer, som styrker salgbarheden af arbejdskraften på hele arbejdsmarkedet. I HRM-litteraturen taler man om arbejds-

styrkens employability, altså evnen og viljen til med de ”rette” kvalifikationer at gøre sig salgbar på markedet. Virksomheden vil ud fra en snæver ressourcebetragtning næppe have en interesse i at investere i arbejdskraftens almene kvalifikationer (personlige og sociale kvalifikationer), eftersom virksomheder efterspørger arbejdskraft på konkurrerende arbejdsmarkeder og arbejdskraften i princippet er frit stillet, til hvilken arbejdsgiver den vil gøre sig salgbar. I en konkurrencepræget og markedsdirigeret økonomi vil denne form for investering derfor blive et felt for samfundets uddannelsessystem – et felt som er politisk-økonomisk reguleret af politikere og organisationer på arbejdsmarkedet.

Organisatoriske rum

Personalearbejdets praksis er ikke udelukkende bestemt af ledelsens adfærd og handlinger i det enkelte firma. Personalearbejdets praksis er med andre ord også bestemt af omkringliggende samfundsstrukturer, som kan beskrives gennem begrebet organisatoriske rum (se figur 1, side 22).

Generelt er det organisatoriske rum for personalearbejdet afgrænset af samfundet (Politisk system, lovgivning, værdier etc.) og arbejdsmarkedet (arbejdsmarkedets organisationer der regulerer købs- og salgsbetingelser for arbejdskraft, mængden og kvalitet af arbejdskraftudbud og –efterspørgsel etc.), som virksomheden og dens ansatte indgår i. Det organisatoriske rum skal ikke her opfattes som en absolut og målbar størrelse, men indgår som et relativt begreb i modellen.

Det organisatoriske rum kan udvides og indskrænkes afhængig af udviklingen i samfund og på arbejdsmarkedet. Eksempelvis er det danske arbejdsmarked traditionelt reguleret efter hvad arbejdsmarkedsforskere kalder for den danske model. Dvs. at der er udviklet en særlig tradition for regulering af forhold på det danske arbejdsmarked, der bygger på en relativ autonomi blandt arbejdsmarkedets organisationer samt en fleksibel arbejdsstyrke, der ved arbejdsledighed er garanteret et socialt sikkerhedsnet i form af arbejdsløshedsdagpenge mv. Sidstnævnte er også benævnt under termen arbejdsmarkedets flexicurity (Bredgaard, Larsen & Kongshøj Madsen 2005). De kollektive aftaler mellem arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationer på det danske arbejdsmarked indgås med stor relativ autonomi, uden intervention fra det politiske system. Parterne aftaler løn- og arbejdsvilkår på en selvstændig måde, som har betydning for vilkårene for personalearbejdet, hvad angår f.eks. kompetenceudvikling og løndannelse i danske virksomheder. Denne model har været under pres i 2007, eftersom nogle af de politiske partier har afgivet et løfte om særlige lønforbedringer til personalegrupper inden for sundheds- og socialektoren i samfundet. Politikkerne kan med disse forslag sætte den relative autonomi som parterne forhandler indenfor over styr. Specielt sættes den danske model over styr, hvis det politiske system går ind og påvirker fordelingen af midlerne, som stilles til rådighed for lønforbedringer for bestemte, udvalgte grupper.

Man kan sige, at politikkerne og organisationerne på det danske arbejdsmarked dermed som aktører definerer det organisatoriske rum gennem forhandlinger og politiske indgreb. Nogle centrale spørgsmål, som forhandlerne om løn- og arbejdsvilkår er optaget af: Hvor stort er det økonomiske råderum? Hvordan skal de relative lønsatser mellem de enkelte faggrupper udvikle sig i fremtiden - så forhandlingsparterne undgår en konflikt? Hverken regering, folke-

ting eller parterne på arbejdsmarkedet eller borgerne i samfundet er interesseret i en langvarig konflikt på arbejdsmarkedet, da ”samfundshjulene” i så tilfælde vil gå i stå.

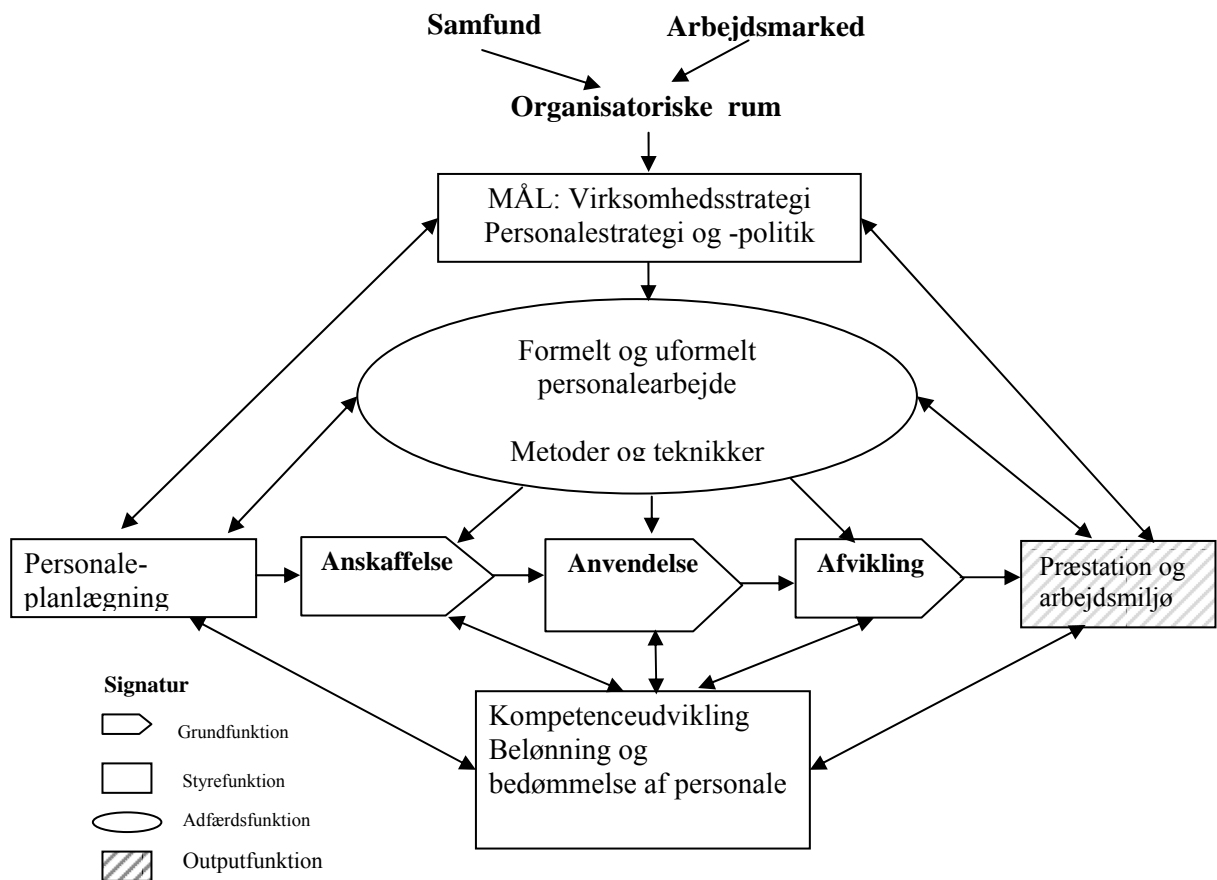
Et eksempel på en metafor om det organisatoriske rum er regeringens henstilling til arbejdsmarkedets parter om at holde sig inden for nationaløkonomiens økonomiske råderum, dvs. inden for hvad produktionen samfundsøkonomisk kan bære. Råderum er i den sammenhæng en mulig ramme, der kan medføre sanktioner fra det politiske system gennem lovindgreb, hvis parterne ikke holder sig inden for. Parterne skal handle ansvarligt over for regering og folketing. Den tidligere og mangeårige LO-formand, Hans Jensen, har klart formuleret sin strategi til det økonomiske råderum som udgangspunkt for forhandlingerne således: ”Jobfest frem for lønfest.” (FAOS 2007). Populært sagt kridter politikkerne og organisationsfolk banen op for det organisatoriske rum, som kan opfattes som et forhandlings- og beslutningsrum. Tilsvarende forhandler og beslutter virksomhederne strategier og politikker - med eller uden medarbejderrepræsentation, som påvirker rammerne for adfærden i organisationen. Eksempelvis er det udbredt, at virksomhedens beslutninger om virksomhedens langsigtede mål og strategier er et område, som ligger uden for medarbejderindflydelse (Knudsen 1995). Omvendt inddrages medarbejdernes repræsentanter i samarbejdsorganer, når f.eks. personalepolitiske ændringer skal drøftes. Inden for den enkelte virksomhed etableres altså også organisatoriske rum eller spillerum for, hvordan arbejdsgiver/ledelse og lønmodtagere/ansatte skal agere i forhold til hinanden. Dvs. hvad der er legitim adfærd mellem ledere og medarbejdere. Inden for disse rum handles og beslutes i spørgsmål, der omfattes af virksomhedens personalearbejde.

Virksomhedens personalearbejde - en model

I nedenstående model (figur 1) antages, at ethvert personalearbejde i virksomheden kan opdeles i fire funktioner, dvs. grundfunktioner, styrefunktioner og adfærdsfunktioner samt outputfunktioner. Det er funktioner, som alle reguleres af et komplekst socialt samspil i ledelses- og medarbejderrelationer eller i beskæftigelsesrelationen i den enkelte virksomhed eller institution.

Som grundfunktion dækker personalearbejdet juridisk over ledelsens ret til at ansætte, anvende og afskedige arbejdskraft. Dvs. ledelsesretten definerer administration af de menneskelige ressourcers anvendelse. Administration af ledelsesretten over for de menneskelige ressourcer kan variere fra organisation til organisation - f.eks. med hensyn til at sammensætte jobfunktioner fordelt på arbejdskrafttyper. Dvs. i enhver organisation findes frihedsgrader for, hvordan ledelsens administrerer grundfunktionerne. (Se kapitel 1 og 13). I nogle tilfælde inddrages de ansatte i beslutningerne, i andre tilfælde deltager de ansatte ikke.

Figur 1: Virksomhedens personalearbejde



Kilde: Kjeld Nielsen 2007

A. Grundfunktionerne i personalearbejdet kan opdeles i 3 underfunktioner:

1. Anskaffelse af menneskelige ressourcer, dvs. at tiltrække, rekruttere, udvælge og ansætte (numerisk fleksibel anvendelse af arbejdskraft)
2. Anvendelse af menneskelige ressourcer, dvs. at organisere arbejdet på individ, gruppe og organisationsniveau, at ledelsen definerer og fordeler arbejdskraften på arbejdsopgaver (funktionel fleksibel anvendelse af arbejdskraft)
3. Afvikling og afskedigelse af medarbejdere, der ikke er brug for i forhold til virksomhedens behov, hverken i antal eller efter kvalitet (numerisk fleksibel anvendelse af arbejdskraft)

Det er især grundfunktionerne 1 og 2 som behandles i denne antologi, mens den 3. grundfunktion ikke er behandlet yderligere. Anskaffelse er især behandlet i kapitel 1's omtale af kontraktforhold og i kapitel 5's omtale af rekrutteringsmetoder. Anvendelse er især behandlet i kapitel 1's omtale af forskellige måder at organisere arbejdet på, som har betydning for rekruttering og kvalificering af arbejdskraft på individniveau. På organisations- og gruppe-niveau omtales begrebet ledernetværk i kapitel 4. I kapitel 7 analyseres samspillet mellem

innovation, beskæftigelse og kompetenceudvikling som giver et centralt indblik i, hvordan virksomhederne over tid anvender de menneskelige ressourcer. I kapitel 8 gennemgås forskellige metoder til organisering af arbejdet på gruppeniveau.

De tre grundfunktioner dækker specifikt over centrale begreber som oprindeligt er udviklet i personaleplanlægningslitteraturen af bl.a. J. Atkinson (1987). Atkinson udviklede følgende nøglebegreber om arbejdskraftens fleksibilitet, som et udtryk for, hvordan virksomheden kan få dækket sit arbejdskraft- og personalebehov i forhold til skift i produktion og omsætning. Han sondrede overordnet mellem numerisk og funktionel fleksibilitet. Den numeriske fleksibilitet vil sige, at virksomheden dækker sit arbejdskraftbehov ved at regulere på antallet af medarbejdere bestemt ved produktionens omfang, altså en kvantitativ tilpasning af arbejdsstyrken gennem rekruttering og afskedigelse. Den funktionelle fleksibilitet betyder en kvalitativ tilpasning og udvikling af virksomhedens behov for arbejdskraft. F.eks. kræves ændrede kvalifikationer og kompetencer ved ændret arbejdsorganisering, nye arbejdsopgaver og ændret ledelsesform. Dette behov kan imødekommes ved en lang række af personalearbejdets metoder - f.eks. medarbejderuddannelse, jobudvikling, teamorganisering. En tredje form for fleksibilitet kaldes temporær tilpasning af arbejdsstyrken til virksomhedens behov - f.eks. gennem anvendelse af overtid, arbejdsfordelingsordninger, deltid etc. En sidste form kaldes for intensiv fleksibilitet som betyder ændringer i arbejdstempo inden for den eksisterende arbejdsdag - f.eks. begrænsning eller afskaffelse af pauser. Sker der ændringer f.eks. omkring arbejdstiden eller arbejdsfordeling eller i pauser, er det almindelig sædvane fra ledelsens side at inddrage medarbejdernes tillidsrepræsentanter og lave aftaler om forholdets fremtidige regulering. Formålet hermed kan være at optimere på præstationsevne og arbejdsmiljø samtidig.

Ca. 30 pct. af den danske arbejdsstyrke skifter job mindst en gang om året. Dette tal har ligget stabilt gennem flere år (Bredgaard, Larsen & Kongshøj Madsen 2005).

Bag skiftet kan der være tale om flere former for personaletilpasninger til mængden af arbejde, der er behov for at få udført i virksomhederne. Den typiske tilpasning er funktionel fleksibilitet, som betyder at arbejdskraften potentielt kan skifte mellem flere arbejdsfunktioner, som forudsætter kompetencer både på et tvær- og dybdegående niveau i forhold til løsning af ændrede jobkrav. Denne form er knyttet til virksomhedens kernemedarbejdere, medens den numerisk fleksibilitet normalt forbindes med kortvarige ansættelsesforhold, hvor medarbejdere kan siges op med kort varsel – f.eks. inden for de timelønnede. Flexibilitetsstrategierne kan indgå både i kort- og langsigtede forandringsstrategier for virksomhedens udvikling. Den rationelle virksomhed vil løbende sammensætte sine fleksibilitetsstrategier ud fra en beslutning om at få dækket det langsigtede behov for arbejdskraft. I de langsigtede strategier vil tiltag som at sikre et engagement blandt medarbejderne sammen med gennemførelse af lærings- og udviklingsprogrammer over for kerne- og nøglemedarbejdere stå centralt i modsætning til kortsigtede tilpasninger mellem arbejdskraftbehov og arbejdsmængde (Boxall & Purcel 2003:11). Det må forventes, at forholdet mellem medarbejder og virksomhed udvikler sig i et instrumentelt forhold, hvis ansættelsesforholdene indgås i kortere intervaller med flere forskellige personalegrupper. De langsigtede programmer indebærer radikale ændringer i produkter og teknologier, som forudsætter kompetente medarbejdere i længerevarende ansættelsesforhold for at opnå succes (se f.eks. kapitel 7).

I nogle tilfælde anvender virksomhederne supplerende personalestrategier som fastholdelse og udvikling af bestemte grupper af personale. Dette afspejler sig i enhver organisation, hvor der altid vil være ansatte, som er bærere af virksomhedens grundide og kompetenceudbud - altså en gruppe af medarbejdere som antages at skabe særlig værdi for virksomheden. I disse strategier indgår også distancestrategier, hvor en virksomhed outsourcer dele af sine opgaver til andre firmaer (ex. underleverandører, vikarbureauer (f.eks. rekrutteringsfirmaer)) eller ansættelse af personer, der skal løse en afgrænset, specifik opgave - f.eks. freelancesansatte.

Det er et forholdsvist nyt fænomen, at de numeriske og temporære former for fleksibilitet er ved at blive udbredt også til at omfatte virksomhedens kernemedarbejdere, som ansættes på tidsbegrænsede kontrakter (Nielsen 2004). Så man kan antage, at de langsigtede strategier, der indeholder både engagement - og kompetencetiltag, ikke bliver så udbredte i fremtiden som hidtil antaget. Alle former for fleksibel personaleanvendelse er udbredte i danske virksomheder og er i stigning i 90'erne. Specielt i danske videnvirksomheder knyttes fleksibilitetsformerne sammen med fastholdelses- og interne udviklingsstrategier (Nielsen 2004).

Fleksible ansættelsesformer som flekstid og deltidsansættelser er mere udbredte end andre former f.eks. distance- og hjemmearbejde i danske virksomheder. Ifølge Cranetundersøgelser (Cranetprojektet 2006) anvender knapt 30 pct. af danske virksomheder flekstid, hvor mere end 50 pct. af medarbejderne er omfattet af en aftale og knapt 20 pct. af virksomhederne anvender deltidsansættelse, hvor mere end 20 pct. af medarbejderne er omfattet af ordningen. De danske virksomheder placerer sig i et midterfelt på det samlede europæiske arbejdsmarked i den fleksible personaleanvendelse. Virksomhederne i Holland anvender i udpræget grad deltidsansættelser, medens virksomhederne i Tyskland og Sverige i udpræget grad anvender flekstid. De fleksible arbejdstider er mere udbredt blandt funktionæransatte end blandt time-lønnede arbejdere inden for tre brancher og anvendes som en arbejdsgiver-betinget belønning, altså som et personalegode (Grönlund 2004). Om der er sket en samlet stigning i anvendelse af "fleksible ansættelsesformer" (dvs. weekendarbejde, arbejde på skift, overarbejde, årlige arbejdstidskontrakter, deltidsarbejde, arbejdsfordelingsordninger, flekstid, midlertidige ansættelser, aftalte kontrakter, distancearbejde) i det enkelte land, kan der ikke gives et samlet endegyldigt svar på.

Det fleksible arbejdsmarked udvikler sig måske til et mere klassisk instrumentelt forhold mellem den enkelte arbejdsgiver og arbejdstager, hvor virksomhedens motivationsfaktorer (ydre og indre belønninger) for at fastholde "nøglearbejdskraften" aftager i betydning. Det er og bliver et stort problem for de virksomheder og institutioner, som mangler arbejdskraft. Hvis konkurrencen om den "knappe" og kvalificerede arbejdskraft stiger, vil det tvinge virksomhederne i deres personalearbejde til at arbejde mere målrettet. Dvs. at virksomhederne må udvikle personalestrategier og - politikker på baggrund af virksomhedens strategi.

B. Styrefunktioner i personalearbejdet

MÅL: Virksomhedsstrategi, personalestrategi og -politik

Det målrettede ledelsesarbejde består i at formulere og praktisere virksomheds- og personalestrategier, dvs. at omsætte strategierne til personalepolitikker på forskellige beslutningsniveauer i den enkelte virksomhed. Få HRM-forfattere har diskuteret hvad målsætninger for Human resource-arbejdet egentlig betyder for kvaliteten af personalearbejdet. Boxall og Purcell er nogle af de få, der opstiller og diskuterer tre kritiske mål for personalearbejdet i

praksis i den enkelte virksomhed. Disse mål har i princippet betydning, når den samlede effekt af personalearbejdet skal evalueres på virksomhedens præstations- og arbejdsmiljøniveau (se figur 1).

1. Omkostningseffektivitet

Effektiviteten måles på produktivitet i arbejdet, dvs. værdien af arbejdsindsats i forhold til værdien af outputtet. Problemet med omkostningseffektivitet kan ikke alene afgøres ud fra en traditionel økonomisk filosofi om at minimere løn/ produktionsomkostninger pr. enhed. Arbejdskraftintensive virksomheder, der masseproducerer, vil formentlig handle således og udelukkende have fokus på omkostningsminimering – både på kort og lang sigt. En virksomhed kan satse på at rekruttere billig og mindre kvalificeret arbejdskraft til en rigid arbejdsorganisation, men i det øjeblik, arbejdskraften ikke kan omstille sig til nye markeder og teknologier på grund af konkurrence i branchen, får denne virksomhed et arbejdskraftproblem. Hvorfor? Firmaet har ikke sikret sig at kvalificere arbejdskraften til omstilling i tide. Omkostningsminimering er ikke den rette HR-strategi at anvende, når organisationer står over for forandringer. Virksomheden må i stedet anlægge en personalestrategi, der indebærer en investering i fremtidens menneskelige ressourcer og gøre sig klar til at overleve i de udfordringer, der måtte byde sig. HR-arbejdet handler i denne sammenhæng om at investere, om at uddanne og udvikle de menneskelige ressourcer, men samtidig også tage de ansatte med på råd og motivere for at sikre organisationens funktionsdygtighed.

2. Organisatorisk fleksibilitet

Et andet formål er at sikre en organisatorisk fleksibilitet. Forfatterne sonder mellem kortsigtet og langsigtet tilpasning af arbejdskraftbehovet. Kortsigtet tilpasning af arbejdskraftbehovet gennem numerisk fleksibilitet, dvs. ansættelse og afskedigelse af periferi personale, benyttelse af overtid og midlertidige ansættelser. Funktionel fleksibilitet kan også komme på tale i form af, at arbejdsstyrken skifter mellem arbejdsopgaver, når virksomheden skal tilpasse sit behov for arbejdsstyrke på grund af teknologiske forandringer. Men, anvendelse af funktionel fleksibilitet forudsætter, at arbejdskraften er kvalificeret til skiftende arbejdsopgaver. Denne forandring indebærer, at virksomheden må opstille strategier og planer for kompetenceudvikling.

Langsigtet tilpasning handler om virksomhedens evne til at lære og tilpasse krav, der måtte følge af teknologisk forandring etc., fastholdelse af nøglemedarbejdere og kernemedarbejdere. I den sammenhæng skal der udvikles fastholdelses- og tiltrækningsstrategier samt motivationsstrategier.

3. Social ansvarlighed

Et tredje formål med HR-arbejdet er, at virksomhederne skal leve op til en samfundsmæssig forventning om at udøve social ansvarlighed. Virksomhederne har en social forpligtigelse til at sikre borgerne en beskæftigelse, da den offentlige sektor, dvs. stat og kommuner finansierer store dele af arbejdsstyrkens kvalifikationer, dvs. almene kvalifikationer og erhvervsforberedende kvalifikationer, som kommer virksomhederne til gavn. Et andet eksempel på social ansvarlighed er, at arbejdsgiverne investerer tid og ressourcer i forebyggende miljøarbejde – både over for den menneskelige ressource og de miljøforurenede ressourcer. Dette forhold kaldes i litteraturen for corporate social responsibility. På det danske arbejdsmarked har politikere, organisationer og virksomhederne forsøgt at løfte dette ansvar. Eksempelvis kan nævnes, at virksomhederne i 2006 har beskæftiget ca. 30–40.000 af arbejdsstyrken i fleksjob-

og skånejobsordninger, der besættes med en arbejdskraft, der besidder en begrænset arbejdsevne. Der er flere virksomheder som igennem de seneste 10 - 15 år er begyndt at formulere en social ansvarlighed ind i deres personalepolitik (Nielsen & Mølvadgaard 2006). Mere specifikt dækker ansvarlighed i personalarbejdet over beskæftigelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne og integration af medarbejdere, som ansættes på særlige vilkår. Virksomhederne modtager løntilskud fra den offentlige administration til at beskæftige gruppen.

Personalestrategier og -politikker

Om der er sammenhæng mellem virksomhedernes adfærd om målsætninger for personalearbejdet og strategier, politikker og planer der udvikles og implementeres, er et af de store hovedspørgsmål HRM-filosofien stiller til praksis. Personalestrategier og - politikker udgør en formel regulering af personalarbejdet i organisationen. Personalestrategier baserer sig på aktørernes værdier om samfundsudvikling, f.eks. demokrati og deltagelse, på værdier om organisationsudvikling, f.eks. involvering og engagement, og på værdier om individets udvikling, f.eks. motivation og kompetence. I kapitel 1 gennemgås generelle hovedtyper af personalestrategier.

Det formelle arbejde med personale, dvs. personalets ressourcer, motivation og kompetencer, er f.eks. nedskrevet i personalestrategier og - politikker, som sammen med uformelle sociale adfærdsprocesser regulerer det samlede arbejde med personale i den enkelte organisation. Eksempelvis anvender ledelsen motivations- og kompetenceudviklingsmetoder, der løbende omdanner den menneskelige ressource til krav og mål, som organisationen stiller til sine ansatte. Spørgsmålet i ledelsens arbejde med personale tager ofte udgangspunkt i, hvorvidt den enkelte medarbejder er motiveret og har kompetencer til at leve op til mål og krav, som stilles i organisationen. Et eksempel herpå foregår i de årlige medarbejdersamtaler, hvor medarbejder og nærmeste overordnede leder drøfter medarbejderens behov og ønsker samt forventninger til fremtiden. Der drøftes også om organisationen lever op til belønninger, som indfrier medarbejderens forventninger, der er knyttet til medarbejderens bidrag til organisationen.

Formelt og uformelt personalarbejde

Human relations bevægelsen har bl.a. givet teoretisk inspiration til at dele organisationen analytisk op i et socialt system - bestående af et formelt og et uformelt system. Det formelle omfatter de officielle normer og værdier og det som ledelsen forventer, at medarbejderen gør for at løse virksomhedens problemer. Det formelle sociale system skal underbygge/støtte op omkring virksomhedens målsætning, visioner og missioner eller adfærdsregulerende personalepolitik og dens værdier. Disse formelle værdier udtrykkes f.eks. i virksomhedens personalepolitikker og formulerede ideer om sociale ansvarlighed.

Det uformelle system er derimod karakteriseret af personlige spontane interaktioner, som ikke har et klart fælles mål, men som baserer sig på de ansattes følelser, værdier, holdninger, sociale normer og idealer (se f.eks. Barnard, 1964). Opdelingen i en formel og uformel del er en opdeling, som siden har præget tænkningen inden for arbejds- og organisationssociologi (Schein 1994, Bergman 1995). Tydeligst i den såkaldte isbjergmodel - en metafor om organisationen, hvor den formelle del er den del af "isbjerget", der kan ses og som omfatter virksomhedens mål, teknologi, struktur, politikker og procedurer, produkter, finansielle ressourcer. Den uformelle del af organisationen opfattes som en "skjult" del og består af

organisationsmedlemmernes antagelser og idealer, opfattelser, holdninger samt følelser over for den formelle og uformelle del af organisationen samt medlemmernes værdier, uformelle interaktioner og gruppenormer (French og Bell 1984:19). I kapitel 2 gennemgås organisationskulturbegrebet med relevans for opdeling i formel og uformel organisation.

Ethvert personalearbejde indeholder både en ledelses- og en medarbejderside – en formel og uformel side som er forbundet til præstations- og arbejdsmiljøet på individ-, gruppe- og organisationsniveau. Den menneskelige ressource er ikke blot genstandsgjort for ledelsesmæssige dispositioner, administrative procedurer og interesser (formel regulering), men ressourcen udgør også et subjekt - et potentiale, der gør det muligt for individet at handle målrettet inden for sociale rum i den enkelte organisation. Individet handler med udgangspunkt i egne strategier og ønsker, interaktioner og gruppenormer. Ønsker og strategier kan være mere eller mindre bevidste for den enkelte og eksplicite over for ens arbejdsgiver, principalen. I nogle tilfælde optræder en klar konsensus eller en fællesinteresse mellem organisationens og individets mål, som påvirker personalearbejdet i organisationen. I andre tilfælde optræder konflikter, som kan henføres til gruppenormer og interaktioner i gruppen. Der kan opstå en ny konsensus eller harmoni i organisation. Løsningen på konflikterne finder i det moderne samfund og organisationer sin legitimitet i arbejdsgiverens ledelsesret - dvs. i retten til at ansætte, anvende og afskedige personale.

Personalearbejde, præstation og arbejdsmiljø

Men personalearbejdet er ikke alene baseret på økonomisk rationalitet, jura og psykologi, men også baseret på sociale forhold i arbejdsliv og organisation. I ethvert personalearbejde indgår sociale processer, der dækker over sociale interaktioner, ledelses- og medarbejderadfærd og handlinger, som finder sted inden for organisatoriske rum. Udover at individet er et handlende subjekt, der med sine ressourcer (evne og vilje) bidrager til organisationens præstation og får belønning herfor, søger individet også efter social integration. Dvs. ønsker om at finde identitet i arbejdslivet og opleve at tilhøre et fællesskab i den enkelte organisation. Sociologer mener, at de sociale bånd mellem mennesker i den enkelte organisation ikke er så fasttømret som tidligere. Båndene er blevet af-institutionaliseret (Beck). Kritiske sociologer mener, at arbejdslivets relationer er præget af at være diffuse og omskiftelige samt skrøbelige. Flexibiliteten i arbejdslivet og fællesskaberne er præget af at blive mere flygtige. (Sennett 1999, Aagaard 2007). Arbejdslivet og den erfaringsdannelse, som individerne gør sig, er ikke hvad den var engang. Belastningseffekterne i arbejdsmiljøet kan af ledere og medarbejdere opleves som store - både økonomisk, socialt og ressourcemæssigt. Ansatte oplever måske, at de ikke besidder de ressourcer, som kan imødekomme alle de krav, der stilles fra ledelsens side. Individ, virksomhed og samfund er under forandring.

De manglende sociale bånd og erfaringsopsamling i arbejdslivet kan have negative virkninger for individernes tilhørshold i samfundet og til den enkelte organisation. For at forebygge alt for store uheldige konsekvenser, er det vigtigt, at metoderne i personalearbejdet medtænker og praktiserer social interaktion og integration i arbejdslivet som en vigtig sammenholds- og forebyggende faktor i organisation og i samfundet. Både arbejdsmiljø og præstation vil kunne forbedres i den enkelte organisation, hvis den sociale integration, forebyggelse mod nedslidning samt forbedret sundhed blandt medarbejdere og ledere også fik bedre betingelser i den enkelte organisation, hvor arbejdslivet er i opbrud. Social integration af individerne i organisationen kan medvirke til at reducere arbejdsmiljøbelastende forhold. Denne problemstilling behandles i kapitel 12.

Styring af personalearbejdet varierer med den organisatoriske kontekst som ledelsesarbejdet udføres inden for. I bureaukratiske organisationer, f.eks. inden for den offentlige sektor, er styringen med personalearbejdet bundet af regler, entydige kvalifikations- og karriereveje etc. Dvs. en særlig form for formelt personalearbejde, som bygger på Webers idealtype om den bureaukratiske organisation. I bygge- og anlægssektoren derimod er personalearbejdet reguleret af normer og sædvaner om, hvad der sammensætter et godt og klassisk byggesjak, når der skal op- og nedmandes. Personalearbejdet er meget uformelt reguleret, eftersom formand og medlemmer af byggesjak har et stort selvstyre i forhold til rekruttering, udvikling og afskedigelse af medlemmer i sjakket. Ledelsen i byggefirmaerne rekrutterer det ”gode” sjak og aftaler akkordsatser, men udøver ikke ledelse og administration af sjakkets personalearbejde.

I ledelsens styring af personalet anvendes adskillige og detaljerede metoder f.eks. strategi- og politikanalyser, motivations- og tilfredshedsanalyser, kommunikationsanalyser, delegering, empowerment, mv.

Personaleplanlægning

Personaleplanlægning er en styrefunktion, der indgår i en social proces, som virksomheden gennemfører for at sikre, at den i princippet til enhver tid vil kunne råde over den nødvendige kompetence. Den nødvendige kompetence skal være til stede i et omfang og i en kvalitet, der sikrer at arbejdskraften lever op til de krav, som virksomhedens opgaveløsning, langsigtede mål og strategi stiller. Den praktiske personaleplanlægning kan defineres i forhold til tre dimensioner:

1. Tidshorisont for fremskrivningen af arbejdskraftbehov, dvs. at behov skal fremskrives inden for tidshorisonter på langt sigt (5-20 år), mellemlangt sigt (3-5 år) og kort sigt (1årige),
2. Professionalisering, dvs. i hvor høj grad anvendes teknikker og metoder i planlægningsarbejdet og metodernes indbyrdes sammenhæng
3. Beslutningsniveau, dvs. opgørelser og beslutninger vedr. behovet på strategisk, taktisk og operationelt niveau.

Der kan sondres mellem to personaleplanlægningstyper, dvs. en manpowerplanlægning, som benytter sig af kvantitative planlægningsmetoder og en anden type, diagnostisk planlægning, som benytter sig af kvalitative metoder. I praktisk personalearbejde integreres disse typer. Begge typer tager udgangspunkt i organisationens og medarbejderens behov ved hjælp af en række teknikker og metoder. Der kan anvendes mange metoder og teknikker i personaleplanlægningen. Nogle af de vigtigste er: Rekrutteringsmetoder, forfremmelsesmetoder, efterfølgerplanlægning, uddannelsesmetoder, belønningsmetoder, karriereplanlægning, åremålsansættelser, udstationering. Hvad angår teknikker anvendes: SWOT-analyse, fremskrivningsteknikker, baseret på kalkuler om tilgang/afgang af personale, medarbejdersamtaler, tilbagetrækningsstillinger.

For at vurdere planlægningens succes skal personaleafdelingen være opmærksom på personaleomsætningstal. Et simpelt mål herfor er et omsætningstal på f.eks. 10 pct.. Dvs. 10 personer, der fratræder jobbet inden for et år sat i forhold gennemsnittet af antal ansatte (100) i pct. i løbet af et år. Der kan være flere årsager til et uønsket stigende omsætningstal. Det kan dække over følgende forhold i personalearbejdet: Dårlig introduktion til arbejdet, manglende

udfordring i arbejdet, dårlig ledelse (ex. manglende overblik og information til medarbejderne), få eller ingen karrieremuligheder, meget overtid (uhensigtsmæssig drift - og personaleplanlægning, f.eks. mange weekendvagter), dårlig løn, dårlige arbejdsforhold (for store mentale krav i forhold til ressourcer). Konsekvenserne bliver stigende transactionsomkostninger til rekruttering, ansættelse og oplæring. Personaleplanlægningens opgave er at sikre, at personaleomsætningstallet og transaktionsomkostninger holdes nede på et acceptabelt niveau. Derfor har personaleplanlægning værdi for virksomheden.

Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling er en styrefunktion, der indgår i en social proces, som skal sikre at personalets kvalifikationer, viden og kompetencer matcher de nutidige og fremtidige opgaver, der skal løses. Der sondres i litteraturen mellem individernes kompetence og organisationens kvalifikationskrav (Ellström 1994). Med *kompetence* forstås et individs potentielle handlingsformåen i relation til løsning af en bestemt opgave i en given situation eller kontekst. Formåen skal her forstås som et potentiale af individets erhvervede færdigheder, viden og holdninger. Det er ikke givet, at en ansat anvender sit totale potentiale i løsning af opgaver. Det afhænger af en lang række forhold, f.eks. ledelsesforhold, arbejdets organisation, medarbejdermotivation og de krav der stilles fra organisationens side. Organisationens *kvalifikationskrav* er den kompetence som objektivt kræves i arbejdsprocessen⁵ og/eller som formelt eller uformelt efterspørges af arbejdsgiveren. Hvis der er for stor afstand mellem potentialet af kompetencer og de faktiske krav, f.eks. at kravene overstiger potentialet, må individet tilegne sig nye færdigheder og ny viden gennem kompetenceudviklingsprojekter, der iværksættes af virksomheden. Hvis potentialet derimod overstiger kravene, kan konsekvensen let blive, at medarbejderne føler manglende udfordringer i jobbet og i værste fald forlader jobbet og virksomheden.

Der kan endvidere sondres mellem følgende kompetencebegreber, som har relevans for praktisk personalearbejde. *Formel kompetence* er kompetence, som erhverves gennem formel uddannelse og som kan dokumenteres i eksamens- og kursusbeviser. *Faktisk kompetence* er den kompetence, et individ besidder og som følgelig potentielt kan anvendes af individet til at løse en opgave eller udføre et arbejde. *Udnyttet kompetence* er den kompetence, som individet besidder og som desuden kan anvendes i arbejdsprocesser. Udnyttet kompetence betegnes i litteraturen nogle gange med realkompetencen, som udvikles gennem udnyttelse af arbejdskraftens samlede kompetencer.

Efterspurgte kvalifikationskrav er kompetencer, som formelt eller uformelt efterspørges eller foreskrives for at udføre et bestemt arbejde - f.eks. i job - og stillingsbeskrivelser, som ligger til grund for job opslag. *Reelle krav* i arbejdsprocessen er krav, som stilles for at arbejdet kan udføres på en udviklingsorienteret måde.

Følgende eksempler giver en kritisk anvendelse af begreberne i praktisk personalearbejde:

A. De formelle krav presses ”kunstigt op” op i stillingsannoncer, når der forinden af arbejdsgiveren forventes mange ansøgere til jobbet. Kravene kommer til at virke sorterende og som screeningsværktøj i rekruttering af nye medarbejdere. Det er en farlig strategi at vælge i rekrutteringsadfærden, idet der ikke er taget tilstrækkeligt højde for manglende match mellem

⁵ Arbejdsprocessen udgør samspillet mellem organisation – teknologi - arbejdskraft og emne. Det er muligt gennem kvalifikationsanalyser at afdække objektive kvalifikationskrav i arbejdsprocessen. (Nielsen 1988).

job og ansat. Eksempelvis kan en ansøger med en lang videregående uddannelse ansættes i et job, som den pågældende ikke finder tilfredsstillende i længden. Konsekvensen kan let medføre stigende transaktionsomkostninger, der følger af at anvende denne rekrutteringsstrategi.

B. Arbejdsgiverens problem i rekrutterings- og kompetenceudviklingsarbejdet er ofte at vurdere om de formelle krav modsvarer af de reelle krav, som arbejdsprocessen kræver. I et eksempel rekrutterede en maskinvirksomhed i en mangelsituation en af sine ansatte ingeniører til at udføre en programmeringsopgave. Dette skete ud fra en forventning om, at den pågældende med sin langvarige uddannelse måtte have indsigt og færdighed i at udarbejde programmer til de styrede maskiner. Rekrutteringen faldt ikke heldigt ud som forventet af arbejdsgiveren. Ud fra denne erfaring valgte ledelsen i stedet at rekruttere en maskinarbejder, ud fra en viden om at maskinarbejderen vidste noget om arbejdsprocessen. Den pågældende besad en realkompetence i forhold til løsning af opgaven. Realkompetencen bestod i "tavs viden", en paratviden, dvs. en viden om, hvordan man bygger programmeringen op i tanken på grundlag af erhvervede kompetencer inden for faget.

Eksemplet belyser forskellige forudsætninger personer med forskellige uddannelser og baggrund har for løsning af opgaven.

C. Forskellen mellem formel og faktisk kompetence kan være stor. Det som læres i uformelle arbejdsprocesser uden for uddannelsessystemet kan adskille sig markant fra det, som læres på skolen. Eksempelvis lærte maskinarbejderlærlinge nogle forældede programmeringsstyringer på en teknisk skole, men i de små maskinvirksomheder, hvor de indgik i et læreforhold, lærte de styringer som relaterede sig til den senere teknologiske udvikling af værktøjsmaskiner. Der kan dog være forskellige vurderinger af, hvordan de formelle kompetencer indgår i udvikling af realkompetencen.

D. Forskellen mellem foreskrevne (formelle) og reelle kvalifikationskrav. Eksempelvis opfattes kvalifikationskravene forskelligt afhængig af hvilket ledelsesniveau, der skal definere kvalifikationskravene. Ledelsens forestillinger om kvalifikationskrav til de enkelte jobs/arbejdsprocesser kan adskille sig betydeligt fra de faktiske krav, som arbejdet kræver. F.eks. definerer en administrerende direktør de foreskrevne krav til en programmør anderledes og med andre ord ("skills") end arbejdslederen. Maskinarbejderen sætter yderligere andre "ord" på kvalifikationskravene i programmeringsarbejdet. Hvis man i en personaleafdeling ikke er klar over at "skills" betyder noget forskelligt på de enkelte beslutningsniveauer, kan man komme til at gå galt i byen.

E. "Gratis kvalifikationer" er en kategori som Ellström omtaler, dvs. kompetencer som *udnyttes*, men som ikke belønnes af arbejdsgiveren. Altså aflønning efter kvalifikationer kan være betinget af subjektive skøn, men afgøres normalt ved en forhandling om lønsystemer.

Belønning og bedømmelse

Belønning er en styrefunktion, der indgår i en social proces, hvor organisationen giver betalinger til sine ansatte mod til gengæld at modtage præstationer og bidrag fra de ansatte gennem deres arbejde. Der er tale om både et økonomisk og ikke-økonomisk bytteforhold mellem den enkelte arbejdstager (arbejdsindsats) og arbejdsgiver (løn). Underliggende handler belønning om at frisætte de ansattes ressourcer til nytte for organisationens output og

præstation i en social proces, hvor de ansatte føler sig tilfredse og fair behandlet i arbejdsmiljøet. Der sondres i litteraturen mellem ydre og indre belønninger, hvor de ydre dækker over organisationens forskellige former for betalinger til de ansatte som løn, bonus, overtidsbetaling, overskudsdeling, aktieoptioner, pensioner, feriebetaling. De indre belønninger dækker over sociale forhold, som motiverer de ansatte på arbejdspladsen som f.eks. deltagelse i tilrettelæggelse af arbejdet, udfordring og læring i jobbet, fysisk og psykisk velbefindende, mening og mål med arbejdet, fleksibel arbejdstid, feedback.

Bedømmelse er en styringsfunktion, som indgår i en social proces, hvor den ansattes arbejdspræstation bliver vurderet af ledelse ud fra mere eller mindre eksplicite kriterier. Det klassiske spørgsmål er, om parterne er enige i bedømmelseskriterierne – f.eks. af personlig, social eller faglig karakter. Bedømmelsen kan også gå på den ansattes kompetenceudnyttelse i forhold til den opgave, der skal løses. Med udvikling af medarbejderudviklingssamtaler er bedømmelsessystemer blevet fortrængt (Holt Larsen 2006). Men det betyder ikke, at bedømmelser ikke finder sted i personalearbejdet. Det gør de, og det har de altid gjort. Personalebedømmelser finder sted i formelle sociale sammenhænge, som f.eks. i MUS, men også løbende mellem ansat og ledelse i det daglige, altså i uformelle sociale sammenhænge. Personalebedømmelser kan både have positive og negative effekter set fra den ansattes synspunkt. F.eks. at man ikke får den stilling, man har søgt om eller får tildelt en belønning, som man mener man virkelig har gjort sig fortjent til.

Adfærdsfunktionen i personalearbejdet

Adfærdsfunktionen i personalearbejdet omfatter den daglige kontakt mellem ledelse og medarbejdere, som er reguleret af normer og værdier i den enkelte organisation. Den bliver i nogle sammenhænge kaldt for personaleledelse. Eksempel på en personalepolitisk norm: *Du må begå tre fejl, derefter bliver du afskediget!* Underforstået at der gives advarsler inden en afskedigelsesprocedure igangsættes. (Citater stammer fra en direktør i midtjysk virksomhed). Historien melder ikke noget om, hvor meget og hvad der skal til for at begå *en* fejl. Der opstilles sjældent objektive kriterier herfor i personalepolitikken, idet de subjektive kriterier er afgørende for udfaldet. Men der findes regler for berettigede afskedigelser, bl.a. arbejdsmangel, samarbejdsvanskeligheder. Denne problematik skal ikke berøres her. Men normer og værdier, sædvaner er ofte afgørende for, hvordan personalearbejdet reguleres – både formelt og uformelt. Det er her ved sammenlignende virksomhedsstudier, at personalearbejdet viser sine frihedsgrader. Der kan endvidere argumenteres for, at personalets frihedsgrader samtidig er en forudsætning for skabelse af kreativitet og innovation i den lærende organisation (Nielsen 2000).

Normer og værdier er begrundet i den omkringliggende udvikling på arbejdsmarkedet og i samfundet, men også af de til enhver tid dominerende organisations- og ledelseskoncepter (f.eks. den lærende organisation, værdibaseret ledelse, total kvalitetsledelse). I hver af disse koncepter indgår grundlæggende antagelser som kan kaldes værdier, hvorefter konceptet orienterer sig. Organisationskulturbegrebet står centralt i analysen af normer og værdier og disse behandles i kapitel 2.

Hvad angår sædvaner i personalearbejdet, er det velkendt, at danske virksomheder anvender sociale netværk i rekrutteringsadfærden. En af de mest almindelige måder at rekruttere

arbejdskraft på foregår ved at virksomheden ansætter medarbejdere som anbefales af nuværende eller forhenværende ansatte. Det er et eksempel på et uformelt rekrutteringsarbejde.

I en bredere betydning af personalearbejdet indgår også medarbejderens indsats over for kollegaer i den daglige omgang - lige fra arbejdsmæssige relationer til sociale kollegiale relationer (social støtte og kontakt). Sidstnævnte problematik behandles i kapitel 11. Der kan i den sammenhæng sondres mellem et formelt og uformelt personalearbejde, hvor den formelle del af personalearbejdet er begrundet i ledelsens ret til administrere personaleansættelse - anvendelse og afskedigelse - og den uformelle del er baseret på medarbejdernes normer og værdier på arbejdspladsen samt behov og ønsker til udvikling i arbejdslivet. Det kan f.eks. være særlige ønsker til personlig udvikling og faglig karriere, der indgår i den uformelle del af personalearbejde (Psykologisk kontrakt). I den årlige medarbejderudviklingssamtale (MUS) gøres den uformelle del til en formel reguleret del, for så vidt at lederen følger op på aftaler om udviklingsønsker, som er aftalt mellem leder og medarbejder i samtalen.

Medarbejdernes værdier og normer er bl.a. nærmere begrundet i en sociologisk teori om de underordnede ansattes værdier og adfærd i organisationer. Der foregår ifølge denne teori en kollegial regulering af medarbejdere gennem "arbejderkollektivet". Kollektivet er en særlig uformel organisering af medarbejdernes interesser over for et formelt teknisk-økonomisk system, som repræsenteres af ledelsen (Lysgaard 1985). Medarbejderne udvikler og oprettholder et værdisystem - forskanser sig i forhold til virksomhedens tekniske-økonomiske system. Arbejderkollektivet udvikles løbende som en reaktion mod de stigende og ubønhørlige krav, som stilles fra det teknisk-økonomiske system. Arbejderkollektivet udgør en buffert mellem det økonomiske og menneskelige system i den enkelte organisation. Betydningen af værdier og normer for præstation og arbejdsmiljø er et særligt centralt felt i praktisk personalearbejde, men også som empirisk genstandsfelt inden for forskningen af virksomheders personalearbejde (se f.eks. kapitel 2 om organisationskulturer).

Outputfunktionen er den funktion i personalearbejdet, som værdisætter det samlede resultat af personalearbejdet gennem ledelsens målrettede indsats ved anvendelse af de menneskelige ressourcer. Dvs. med hvilken værdi, arbejdet med personalet - gennem ledelse og administration af grund-, styre- og adfærdsfunktioner - omsætter sig i organisationens samlede præstation og arbejdsmiljø. Dette gøres til genstand for løbende evalueringer af organisationens resultater, f.eks. i regnskaber, der udarbejdes inden for forskellige tidsmæssige horisonter og i lovpligtige 3-årige arbejdspladsvurderinger. Både økonomiske regnskaber og "arbejdsmiljøregnskaber" er eksempler på metoder, der måler det samlede output af personalearbejdet. Det er en almindelig antagelse bag arbejdsmiljømodeller, at en forbedring af arbejdsmiljøet har en særlig betydning for udnyttelse af præstationsevne i arbejdsstyrken, hvilket alt andet lige skulle omsætte sig i et positivt resultat på virksomhedens økonomiske regnskab. Der findes en række faktorer i arbejdslivet, f.eks. medarbejderdeltagelse, social støtte og kontakter, udvikling og udfordring, som klart påvirker menneskers vilje og evne til at bidrage positivt til både organisationens samlede præstation og arbejdsmiljøet på den enkelte arbejdsplads. (Se kapitlerne 11, 12 og 13).

Litteratur:

- Alvesson, M. (2004): *Knowledge work and knowledge- firms*, Oxford University Press 2004.
- Atkinson, J. (1987): Flexibility or fragmentation in: *Labour and Society* nr. 1.
- Barnard, C. I. (1964): *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1964.
- Bergman, P. (1995): *Moderna lagarbeten*, Arkiv avhandlingsserie 43, Lund 1995.
- Blumberg, P. (1972): *Arbejdspladsens demokrati*, København Gyldendal.
- Bratton, J & Gold, J. (2003), (2007): *Human Resource Management – Theory and Practice*, Palgrave MacMillan, 3rd and 4th Ed.
- Burges, J. & Cornell, J. (2006): Temporary work and human resource management – issues, challenge and responses i: *Personnel Review*, vol. 35, no. 2, 2006.
- Cranetprojektet (2006): *Hvor bevæger international HRM sig hen?* (Del 1 og 2), Center for Ledelse og CBS 2006.
- Ellström, P. E. (1994): *Kompetens, utbildning och lärende i arbetslivet - Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, Publica, Stockholm 1994.
- FAOS 2007: Politiske ubalancer i den danske model, *Information fra Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier*, Sociologisk Institut, Københavns Universitet Oktober 2007.
- Grönlund, A. (2004): Fleksibel arbejdstid – en vej til ligestilling? I: Jacobsen, M.H. & Tonboe, J (red.): *Arbejdssamfundet*, Hans Reitzels Forlag.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990): Human resource management: An agenda for the 1990`s. in: *International Journal of Human Resource Management*, 1, no.1 pp17-43.
- Junge-Jensen, F. (1980): *Introduktion til organisationsteori*, Samfundslitteratur, Gylling, 3. udgave.
- Keith Sisson(ed) (1994): *Personnel Management - A comprehensive guide to theory and practice in Britain*, Blackwell 1994.
- Knudsen, H. (1995): *Employee Participation in Europe*, Sage Publication Ltd. 1995.
- Larsen, H. H. (2006): *Human Resource Management – Licence to work*, Forlaget Valmuen, Jelling Bogtryk.
- Lysgaard, S. (1985): *Arbejderkollektivet*, Universitetsforlaget, Oslo 1985, 2. Udgave.

- Mabey, C. & Salaman, G. (1997): *Strategic human resource management*, Blackwell Publishers Ltd., 1995.
- Mc Gregor, D. (1969): *Mennesket i den moderne virksomhed*, Hasselblachs Forlag, København 1969.
- Nielsen, K. & Mølvadgaard O. (2006): Social ansvarlighed i danske virksomheder i: Djursø, H. T. & Neergaard, P.: *Social ansvarlighed - fra idealisme til forretningsprincip*, Academica, Århus 2006.
- Nielsen, K. (1988): *Medarbejderkvalifikationer, kompetence og uddannelsesplanlægning – belyst ved CNC-teknik i Nordjylland*, ATA-projektet Aalborg Universitet 1988.
- Nielsen, K. (2000): *Personalearbejde, Joborganisering og medarbejderkvalificering – Resultater fra en empirisk undersøgelse*: i: Nielsen & Mølvadgaard: *Virksomheders personalearbejde - med eksempler fra forskning og praksis*, LEO-serien nr. 24, Aalborg Universitet 2000.
- Nielsen, K. (2001): En vej til holdbare beslutninger, artikel i: Andersen, M. (2001): *JobDanmark: Det svære valg i personalepolitik*, 2001.
- Nielsen, K. (2003): Det handlende og integrerende menneske i arbejdslivet i: *Økonomi & Politik*, DJØF's forlag.
- Nielsen, P.(2004): *Personale i vidensøkonomien*, Aalborg Universitets Forlag 2004.
- Nordhaug, O, Larsen, H, H., Øhrstrøm (2004): *Personaleledelse – en målrettet strategiproces*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2004.
- Olofsdotter, G. & Augustsson, G.(2006): Se oss inte som outsiders! – Mentalt gränsarbete bland inhyrda bemanningskonsulter, Institutionen for Samhällsvetenskap, Sundsvall, Paper presenteret på *Nordisk Sociologkongres*, August 2006, Turku University.
- Penrose, E. (1959): *The Theory og the Growth of the Firm*, Oxford: Blackwell.
- Qvortrup, L. (2001): *Det lærende samfund - Hyperkompleksitet og viden*, Gyldendal, København.
- Rasmussen, B. & Johansen, B. (2002): Kunnskapsarbeidere i dot.com-økonomien i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 2, 2002.
- Schein, E. H. 1993): *Organisationspsykologi*, Systime.
- Scheuer, S. (1999): *Motivation – Aktørmotiver i arbejdslivet*, Handelshøjskolen forlag 1999.
- Sennett, R. (1999): *Det fleksible menneske*, Forlaget Hovedland, Beder 2001.

Sisson, K. (ed) (1994): *Personnel Management - A comprehensive guide to theory and practice in Britain*, Blackwell 1994.

Storey, J. (ed.) (1995): *Human Resource Management - A Critical Text*, Routledge.

Taylor, F. W. (1967) (1911): *The Principles of Scientific Management*, The Norton Library, Harper & Row, New York.

Torrington, D. & Hall, L (1995): *Personnel Management - HRM in Action*, 3rd. Ed. 1995.

Williams, A. (1993): *Human Resource Management and Labour Market Flexibility - Some current theories and controversies*, Avebury 1993.

Ågaard, K. (2007): *Arbejdsmiljøforskningsfondens Årskonference*, 24. oktober 2007.

Introduktion til kapitlerne

Af Kjeld Nielsen

I *kapitel 1* introducerer Kjeld Nielsen til bogens hovedtema: *Virksomhedens personalearbejde*. Dette arbejde befinder sig mellem to felter - et rationelt beslutningsfelt, der er baseret på virksomhedens målsætning og strategier og et andet beslutningsfelt, der tager udgangspunkt i sociale processer i den enkelte organisation. Traditionelt har personalearbejdet været sat lig med personaleadministrative metoder og teknikker, der ledelsesmæssigt tages i anvendelse med henblik på en optimal udnyttelse af de menneskelige ressourcer i organisation. Dvs. at ledelsens opgave er at udnytte den menneskelige ressource så godt som muligt, ved hjælp af udviklede metoder og teknikker i personalearbejdet (metoder inden for rekruttering, udvikling af personale, belønning, arbejdsmiljømetoder etc). I kapitlet argumenteres der for en forståelse af, at personalearbejdet foregår inden for sociale rum af adfærdsmæssige processer, som består både af målrationelle og sociale processer. Hvilke mål personalearbejdet skal være styret af i ledelse og administration af de menneskelige ressourcer, er sjældent eksplicit formuleret i HRM-litteraturen. Denne del af litteraturen er ligesom anden managementlitteratur normativ i sin tilgang til genstandsfeltet, dvs. beskriver ideale tilstande og retningslinier for, hvordan det ”gode” personalearbejde bør være. Ofte dominerer den normative tilgang til virksomhedens personalearbejde over den deskriptive tilgang i litteraturen. Kapitlet er optaget af den deskriptive side af personalearbejdet. Denne side beskrives gennem begrebet sociale processer, altså hvordan og hvorfor individer handler som de gør på den enkelte arbejdsplads. Den sociale proces indeholder både handlende og integrerende aspekter i den enkelte organisation. De sociale processer i personalearbejdet på det målrationelle beslutningsniveau bevæger sig mellem afhængigheder og uafhængigheder. Virksomheden vil gerne knytte den enkelte medarbejder til sig gennem løsning af opgaver - men vil også have mulighed for at bringe et ansættelsesforhold til ophør, uden alt for store omkostninger. På den anden side vil medarbejderne gerne tjene til deres forsørgelse gennem et længerevarende ansættelsesforhold til en virksomhed (sikkerhed i ansættelse), men medarbejderen i samfundet står frit til at sælge sin arbejdskraft til hvilke arbejdsgivere, som efterspørger medarbejderens kompetencer. Dvs. beslutninger mellem den enkelte virksomhed og ansatte foregår i et samspil mellem forskellige typer af kontraktforhold. Der sondres mellem tre typer, økonomisk-psykologisk kontraktforhold, sociale kontrakter og juridisk-økonomisk ansættelseskontrakt.

Der sondres endvidere mellem to betydninger af personalearbejdets praksis. Den ene betydning er traditionelt afgrænset ved personaleledelse og –administration, som ligger på virksomhedens operationelle beslutningsniveau hvad angår planlægning, rekruttering, anvendelse og afskedigelse af arbejdskraft. Den anden betydning, Human Resource Management (HRM) er en filosofi om personalearbejdet eller en personaleledelsesfilosofi, der i praksis sigter mod at udvikle sig til en profession, hvor ledelsen på alle beslutningsniveauer handler strategisk og

integrativt med de menneskelige ressourcer, der tjener organisationens langsigtede mål. Egentlig forsøger ledelsen at bringe de strategiske og taktiske beslutningsniveauer sammen med det operationelle niveau, således at personalearbejdets ”hoved og krop” forbindes med hinanden. Det empiriske materiale, der belyser udbredelsen af strategiske personalearbejde i danske virksomheder, viser, at de er begyndt at arbejde strategisk og integrativt med de menneskelige ressourcer. Men der er lang vej endnu, hvis danske virksomheder skal bevæge sig ind i en idealtilstand, der i HRM-litteraturen karakteriseres ved strategisk personaleledelse (Nordhaug 1993).

Det skyldes de sociale processer i organisationen, hvor virksomhederne vælger flere forskellige fremgangsmåder at udvikle og praktisere personalearbejdet på. En intern forklaring på den ikke-entydige strategiske handlen i personalearbejdet, findes i sondringen på to hovedstrategier i personalearbejdet, der refererer til beslutningstagernes forskellige ledelsesstile. Det vises i kapitlet, at de to hovedstrategier, kontrol- og commitmentstrategier, der idealtypisk kan opfattes som beslutningsmetoder i personalearbejdet - indeholder vidt forskellige udgangspunkter, hvad angår dimensionerne jobdesign, arbejdskraftkvalifikationer, læring og arbejdsorganisation. I praksis må det antages, at disse strategier virker styrende på forskellige centrale dele af personalearbejdet, som f.eks. rekruttering, udvikling og afvikling af de menneskelige ressourcer. Kapitlet bidrager med centrale begreber til analyser af personalearbejdets praksisser i virksomheder.

I *kapitel 2* præsenterer Allan Christensen *kulturbegrebet* i litteraturen, hvor det alment kan defineres som vaner, forestillinger og følelser som binder aktører sammen i en fælles identitet. Det være sig i samfund og i organisationer. Fokuspunktet i artiklen er *organisationskultur*, altså hvor dele af organisationens formelle adfærdsmønstre forener sig eller kommer i konflikt med organisationens uformelle del. Det vises, at de sociale processer (normer og værdier) er et forskningsfelt, som har optaget organisations sociologer i mange år og gruppen har beskæftiget sig med mange facetter af, hvad organisationskultur egentlig dækker over. Både fællesskab og fortolkninger indgår i alle de fremhævede definitioner, men det afgørende for at forstå kultur er at se i hvilken organisatorisk helhed kultur indgår i. I kapitlet fokuseres derfor på helheden af interesser, der i forandringsøjemed kan være forskelligt sammensat. Et væsentligt aspekt af organisationskulturbegrebet og dets sammensætning, er magtforholdet og hvordan forholdet kommer til udtryk i forandringsprocesser. F.eks. er udfaldet af de sociale processer forskellige, hvis man ser forandringer af kultur ud fra et deltagerperspektiv sammenlignet med et ledelsesperspektiv. I det første perspektiv kan udfaldet let resultere i at blive en strid mellem nye og gamle kulturer, der i nogle tilfælde finder nye organisatoriske løsningsformer. I det andet perspektiv er interessen samlet om begrebet kulturelle netværk som virker integrerende på fælles værdier ved forandringer. I et tredje perspektiv inddrages Schein som repræsentant for den opfattelse, der ser organisationskultur i både et ledelses- og deltagerperspektiv. Byggestenen i Scheins kultur model er de grundlæggende antagelser, der indtil et vist punkt er styrende for aktørernes handlinger og strategier i den enkelte organisation. Så længe antagelserne virker løsende på de problemstillinger, der optager organisationens medlemmer, er organisationen som helhed intakt. Scheins kulturforståelse er grundlæggende konsensusorienteret, men hans begrebsapparat er fremstillet i kapitlet til at danne baggrund for organisationskulturanalyser – også af forandringsprocesser. Andre tilgange til analyse af organisationskultur introduceres ligeledes. Kapitlet afsluttes med to eksempler på fremgangsmåder der er benyttet ved denne type af analyser i sygehus- henholdsvis i handicap-

sektoren. Som sådan bidrager kapitlet med teoretiske og metodiske forudsætninger (interviewspørgsmål) til analyse af de sociale processer som menneskelige ressourcer indgår i.

Et tredje aspekt af de sociale processer i personalearbejdet er de *ansattes medindflydelse på personalepolitikken og generelt på virksomhedens udvikling*. Dette præsenteres i *kapitel 3*. I kapitlet afklarer Herman Knudsen begrebet indflydelse gennem direkte og indirekte former for samt grader af deltagelse. Herman når derigennem frem til begreb om medindflydelse eller deltagelsens intensitet. Medindflydelsen er størst på de operationelle beslutningsniveauer og mindst på de strategiske og taktiske niveauer. Medindflydelse er blevet en del af ledelsen -både i danske virksomheder og i andre europæiske lande. Der sondres mellem tre rationaler bag indflydelse, et humanistisk, et rationale om social integration og om organisatorisk effektivitet. Vurderingen er, at motivation, engagement og fleksibilitet er som direkte deltagelsesformer især udviklet i sidstnævnte rationale. Der kan være knyttet både fælles og konflikterende interesser bag medindflydelsen i enhver virksomhed. Medindflydelsen vil især være bæredygtig del af beslutningsstrukturen i virksomheder, hvor både arbejdsgiver og arbejdstager kan opnå en gevinst ved at samarbejde. Det er forfatterens vurdering, at den danske personalearbejdsmodel i udpræget grad er baseret på en ”blød HRM” karakteriseret ved udstrakte tillids-, samarbejds-, motivations- og kommunikationsformer, idet HRM som ledelsesfilosofi kom til Danmark blev filosofien mødt af et veletableret medindflydelses-system. En stor del af medindflydelsen praktiseres gennem samarbejdsudvalg på virksomhederne. De er fora, hvor parterne både træffer beslutninger og informerer om virksomhedsspørgsmål som f.eks. velfærd, arbejdstidsordninger, arbejdets organisering, oplæring, rekruttering og ansættelser, lønsystemer og strategisk planlægning. Både medarbejdere og ledere i SU lægger stor vægt på, at personalepolitiske spørgsmål drøftes i SU. Både personale/HR-afdeling og tillidsrepræsentanter er centrale aktører i drøftelsen og implementering af personalepolitiske spørgsmål. HR-afdelingen agerer især i spørgsmål, der angår virksomhedens interesser, medens TR agerer i spørgsmål, der vedrører medarbejdernes interesser. Kapitlet afsluttes med en oversigt over medindflydelse i et europæisk perspektiv.

Ledernetværk er udbredt i den offentlige sektor. 71 pct. af lederne indgår i formaliserede ledernetværksgrupper. Ledernetværk er i 2007 sat på den personalepolitiske dagsorden i den såkaldte kvalitetsreform inden for offentlig virksomhed (jf. trepartsaftalen mellem regering, kommunale arbejdsgivere og organisationer på arbejdsmarkedet). Men, netværkene er overraskende nok ikke koblet sammen med organisationens udviklingsstrategi. Netværkene fungerer ofte som fora, hvor ledere f.eks. fra en kommune mødes og kan danne sig en ”helhedsforståelse af den fragmenterede organisation”, hvor de udøver deres ledelsesfunktion inden for eller et forum, hvor der fokuseres på ”policy making”. Ledernetværk er ikke en styreform, der erstatter den klassiske hierarkiske styreform i kommuner, men er en form, der kan ”agere hurtigt og fleksibelt” i forhold til skiftende behov – f.eks. på opgave – og strukturreform og fusionerne i kommunerne. Der kan ikke gives en entydig definition af hvad et ledernetværk er. I stedet opstiller Egon Petersen (*Kapitel 4*) en typologi over netværk, der kombinerer to dimensioner ”fag” og ”charge”. Typologien over netværk danner tilsammen fire typer af netværk. Dvs. lokale netværk f.eks. af institutionsledere; tværgående netværk; sektor og brede netværk, f.eks. ledere fra forskellige kommuner, niveauer og forvaltninger/arbejdsområder. Ifølge Egon kan et ledernetværk tjene flere formål. Det mest almindelige formål med et netværk er at professionalisere ledelse, dvs. styrke den enkelte leders evne til at lede og udvikle medarbejdere. Et andet formål kan være, at topledelsen vil anvende netværket til at skabe kulturel integration i én i forvejen fragmenteret organisation. Et tredje formål er, at

netværkene kan tjene til at involvere lederne i den kommunale ”policy making”, specielt hvor ledernes faglige kompetencer potentielt kan frigøres og nyttiggøres i organisationen. Et væsentligt og relevant spørgsmål for virksomhedens personalearbejde, der behandles i kapitlet, er, hvordan HR-konsulenten kan indgå i dannelse, udvikling og vedligeholdelse af ledernetværkene. Egon påpeger, at det er vigtigt, at konsulenten får afklaret sin rolle, at konsulenten får overblik over sine kompetencer til den specifikke opgave, der skal løses, herunder får afklaret sin ”psykologiske kontrakt” med organisationen og ledernetværket.

Rekruttering er en professionel proces og en væsentlig del af virksomheders personalearbejde. Rekruttering kan kontinuerligt forbedres og forfines hvad angår værktøjer, metoder samt evner og holdning til arbejdet. Det er udgangspunktet for Torben Abildgaards bidrag i *kapitel 5*. Faren i ethvert rekrutteringsarbejde ligger lige om hjørnet til at foretage en fejlrekruttering, hvor der optræder stor ubalance mellem jobkrav og personens kvalifikationer. Det er personalechefens værste skræk, fordi enhver fejlrekruttering koster. Torben beskriver den samlede rekrutteringsproces ud fra en række delprocesser, hvor den grundlæggende problemstilling er at matche jobkrav med ansøgers kvalifikationer og kompetencer. Men, man må som professionel rekrutteringsanalytiker også se rekruttering i en større sammenhæng. Torben anvender derfor en metafor – fodboldbanen – for at illustrere betydningen af det faglige, personlig og sociale miljø spiller sammen, når det rette hold skal sammensættes. Nogle spillere er på landsholdet, andre er talenter og nøglespillere, medens andre igen er på bænken eller er reservespillere. Udgangspunktet for virksomhedens rekruttering er som regel en personaleplanlægning, som over en given planperiode beskriver fremtidens behov for personale – både kvantitativt og kvalitativt. En personaleplanlægning er også en del af værktøjet til andre formål inden for virksomhedens personalearbejde - f.eks. kompetenceudvikling, karriereplanlægning. Men, som et mindstekrav skal enhver professionel rekruttering tage udgangspunkt i en jobanalyse, der samlet beskriver opgaver, personkrav, jobbets forventede resultater samt jobbets fysiske og psykologiske rammer. Ifølge Torben skal jobanalysen være en idealprofil, som danner grundlag for at træffe de rigtige beslutninger om hvem der skal ansættes. Rekrutteringen anvender en lang række af vurderingsmetoder om jobansøgerens adfærd – metoder som ikke altid står mål med deres hensigt. F.eks. efterlyses bedre metoder, der vurderer søgerens faktiske jobadfærd, bedre afklaring af de nødvendige kompetencer et job kræver etc. Torben gennemgår jobinterview, referencetagning samt testmetoder, herunder personlighedstest samt en række anbefalinger til rekrutteringsmetoder, der er baseret på Torbens erfaringer med området gennem 15 år.

I *kapitel 6 om Kompetenceudviklingsarbejdet i organisationer* opstilles en strategisk model. Kjeld Nielsen viser her, at kompetenceudviklingsarbejdet i danske virksomheder varierer meget mellem virksomheder som arbejder strategisk, systematisk og integreret med emnet og andre virksomheder, hvor arbejdet med kompetence foregår på en traditionel ad hoc præget måde. HRM-filosofien ansporer virksomhederne til at arbejde mere strategisk med personale- og kompetenceudvikling. Når det strategiske arbejde med kompetenceudvikling ikke er mere udbredt end empiriske undersøgelser viser, har det flere årsager - både på aktør- og struktur-siden. Det viser sig også, at det taktiske og operationelle beslutningsniveau i KUA sjældent i implementeringsfasen hænger sammen med planlægnings- og beslutningsfasen. I en dyberegående analyse finder forfatteren, at aktørerne har flere tankemodeller i spil, når der træffes og implementeres beslutninger om kompetenceudvikling. Til sidst i kapitlet opstilles en model fokuseret på tre beslutningsniveauer, som kan støtte beslutningstagere i fremtidens kompetenceudviklingsarbejde i den enkelte organisation. Udover det praktiske perspektiv

modellen inspirerer til, kan modellen også anvendes til analyser af kompetenceudviklingsbehov.

I kapitel 7 om *Innovation, beskæftigelse og kompetenceudvikling* fremlægger Peter Nielsen spørgeskemadata fra 524 danske virksomheder, der er spurgt to gange (1996 og 2001). Virksomhederne er blevet spurgt om deres beskæftigelses- og kompetenceudvikling samt innovationer. Virksomhederne inddeles i tre grupper i den statistiske analyse, dvs. en gruppe på 157 virksomheder, som har foretaget innovationer i to perioder, en anden gruppe af virksomheder på 166, som har foretaget innovationer i én af de to perioder og en tredje gruppe på 166 virksomheder, som svarer at de ikke har foretaget innovationer. Af interessante fund for udviklingen af virksomheders personalearbejde skal bl.a. fremhæves følgende: De mest innovative virksomheder har den laveste jobomsætning og øger beskæftigelsen sammenlignet med de ikke-innovative virksomheder, der mister jobs og har en stor jobomsætning. Ca. en tredjedel af virksomhederne klassificeres som kontinuerligt lærende organisationer i det tiårige analyseperspektiv. Denne gruppe viser sig at have 6 gange så mange chancer for produktinnovation end gruppen af ikke-lærende virksomheder. De kontinuerligt lærende organisationer skaber mange jobs for højtuddannede, medens jobbene for de ikke-erhvervsuddannede mistes i disse virksomheder. De ikke-erhvervsuddannede arbejdskraftgrupper har i en tiårig periode været udsat for de største reguleringer ved at personalet anvendes numerisk fleksibelt. Overraskende er det imidlertid at konstatere at de ikke-erhvervsuddannede grupper også efteruddannes i de lærende organisationer. De lærende organisationer stræber med andre ord mod at udvikle alle personaleressourcer, uanset hvilken uddannelsesbaggrund man har som ansat i denne virksomhedsgruppe. Det kan tyde på at ledelsen i de lærende organisationer er inspireret af en HRM-filosofi, der specifikt målretter arbejdet med kompetenceudvikling mod ansatte i alle personalegrupper. Denne tendens understøttes også af Cranet-undersøgelsen fra 2003, der viser, at virksomheder med en strategisk forankret personalefunktion bliver udviklingsaktiviteterne tilrettelagt systematisk og integreret, således at aktiviteterne målrettes mod alle personalegrupper. I dette arbejde gennemføres formentlig også en udvælgelse af særligt værdifulde medarbejdere, som ledelsen finder særligt egnet til efteruddannelse – både internt og eksternt. Altså en form for ”talentpleje” på alle beslutningsniveauer i organisationen. Kapitlet bidrager med stor empirisk viden om væsentlige dele af personalearbejdet i forskellige typer af virksomheder, hvor de teoretiske inspirationskilder er flere bl.a. innovation og lærende organisationer.

I kapitel 8 om *Gruppeorganiseret arbejde* gennemgår Søren Vøxted forskellige og mest udbredte former for teamorganisering. Antagelse er, at i et bestemt valg af teamorganisering skal lederen være opmærksom på, hvilke problemstillinger teamorganiseringen skal løse. Der gennemgås oversigtsmæssigt fire typer af teamorganisering: Højeffektive teams, professions-teams, industrielle arbejdsgrupper og funktionsteams.

Det gruppeorienteret arbejde benyttes som en fællesbetegnelse for teamorganiseringens forskellige former. Ved team forstås i kapitlet en ledelsesteknologi. Gruppeorienteret arbejde konstateres at være mere udbredt i den offentlige sektor end i den private sektor - f.eks. når der måles på udbredelsen af selvstyrende grupper. Gruppeorientering i arbejdet skyldes et krav om at håndtere en stigende kompleksitet i fleksible og vidensintensive produktionsformer. Det er netop et særkende i disse produktionsformer, at de ansatte besidder specifik viden, som der stilles krav om i produktionsprocesser – både viden som forudsætning for processers gennemførelse, men også den konsekvens viden har. Det er en viden som kan være

svær at erstatte i det daglige og en viden, som den enkelte mellemlider ikke besidder og kan se konsekvensen af. Derfor bliver arbejdsgruppeorganisering af de ansattes viden et svar på de ændrede produktionsformer. Der argumenteres også for en økonomisk grund til at decentralisere koordination til i gruppeorienteret produktion. Selvstyrende gruppeorganisering kan også have en positiv virkning på tiltrækning af personale i en tid, hvor der er mangel på arbejdskraft. Den symbolske værdi spiller også en rolle for etablering af denne form for organisering.

Hvad *motiverer* medarbejderen til at arbejde og helst til en ekstra præstation i arbejdslivet? Det er et centralt spørgsmål, som Flemming Ibsen behandler i *kapitel 9*. Flemming gennemgår både de klassiske psykologiske og økonomiske teorier om motivation, der har været optaget af at besvare spørgsmålet. En central sondring i begge teoridele er opdelingen i indre og ydre værdier for belønning. Et af hovedproblemerne for arbejdsgiveren er at designe det rette lønniveau og lønsystem, således at nytten af anvendelse af de menneskelige ressourcer optimeres mest muligt for arbejdsgiveren og arbejdstageren. Det er ikke så underligt, at der gives mange bud på besvarelse af dette spørgsmål, som kapitlet fremstiller på en afbalanceret måde. De mange besvarelser skyldes det banale forhold, at betingelserne for individernes motivation varierer meget med den samfundsmæssige kontekst som ansatte og organisationer befinder sig i. Teorierne er opstillet under forskellige antagelser om menneskesyn, arbejdsstyrkens sammensætning og virksomhedens placering på markedet. En af de økonomiske teorier peger på den manglende indsigt, som arbejdsgiveren har i arbejdstagernes kompetencer og deres betydning for arbejdsindsats og – resultat (moral hazard problemet). Ibsen gennemgår til sidst i kapitlet en kritik af de økonomiske motivationsteorier ved en henvisning til to centrale forfattere (Decci og Frey) og vurderer på den baggrund, at kritikken åbner op for et bedre vidensgrundlag med henblik på at designe lønsystemer i den enkelte virksomhed. Kapitlet afsluttes med et afsnit om nye lønformer og lønsystemer på det danske arbejdsmarked.

I *kapitel 10 om belønningsledelse* følger Jørgen Stamhus op på sporet, der blev lagt i Flemmings bidrag. Specielt med udgangspunkt i de økonomiske teorier om arbejdsmotivation og økonomiske incitament, især principal-agent tilgangen. Ifølge sidstnævnte optræder agenten f.eks. lederen på vegne af principalen (arbejdsgiveren) og det forventes, at agenten forfølger målsætninger, der er fastlagt af principalen. Dette er langt fra tilfældet i virkelige verden, eftersom flere faktorer kan påvirke agentens adfærd til ugunst for principalen. En af løsningerne er, at parterne må opstille en incitamentsforenelig kontrakt, hvor usikkerhed om forholdet mellem mål og arbejdsindsats minimeres mest muligt. Med dette udgangspunkt drøftes forskellige mulige lønsystemer (fastlønsystem, præstationslønsystem og blandede former), der bidrager til indgåelse af arbejdskontrakten. Jørgen introducerer begrebet belønningsledelse fra HRM litteraturen, der er inspireret af både ydre (f.eks. pengeløn) og indre belønningsformer (f.eks. arbejdsglæde) samt organisationens personalestrategier (rekruttering, fastholdelse og udvikling). Denne tilgang til belønningssystemer er bredere end principal-agent tilgangen. Der refereres til en undersøgelse af udbredelsen af en særlig belønningsmetode (systematisk jobevaluering), fordelt på sektorer. Metoden finder størst udbredelse i servicesektoren (41 pct. af virksomhederne). Endelig gennemgås en undersøgelse af lønformernes udbredelse detaljeret i danske virksomheder. Til slut i kapitlet gennemgås en undersøgelse om ”input” orienterede lønsystemer, dvs. systemer hvor faktorer som kvalifikationer, ansvarlighed, arbejdsfunktioner indgår i lønsystemet. Kapitlet afrundes med en vurdering af, hvorfor tidløn fortsat er den foretrukne lønmodel blandt alle faggrupper.

I *kapitel 11 om Krav, kontrol og social støtte* i arbejdsmiljøforskningen gennemgår Kjeld Nielsen en central model (job strain modellen), som anvendes i dansk arbejdsmiljøforskning. Formålet er at belyse modellens relevans hvad angår de centrale dimensioner der er defineret i modellen. Dvs. psykologiske jobkrav, kontrol (indflydelse) samt social støtte i arbejdet. Dimensionerne defineres og diskuteres i forhold til 3 udvalgte eksempler inden for arbejdsmiljøforskningen, herunder inden for sektoren hvor ”mennesker arbejder med mennesker”. Forfatteren har sammen med andre foretaget arbejdsmiljøforskning inden for sidstnævnte sektor. Undersøgelsens resultater dokumenteres i forhold til dimensionerne i jobstrain modellen. De ansatte angav at have stor indflydelse på den daglige tilrettelæggelse af arbejdet. Jobkravene skiftede meget i niveau mellem rolige, rutineprægede arbejdsituationer til arbejdsituationer, hvor beboerne handlede udadrettet. Den sociale støtte var ikke særligt udviklet mellem de enkelte ansatte, idet en gruppe angav en klar mangel på social tillid, når f.eks. spørgsmål om arbejdsmiljøet skulle drøftes i de formelle fora (personalemøder, samarbejds- og sikkerhedsudvalg). Casestudiet udvikler en tese om, at mangelfulde tillids- og følelsesrelationer, manglende tavs viden og forskellige orienteringer i arbejdsnormer med handicappede brugere, forklarer en manglende social integration af ansatte - nærmere bestemt til en gruppe af ansatte, som ikke oplever social støtte og deltagelse i det daglige virke med voksne handicappede beboere. Tesen anvendes til at udvikle en model til inspiration til fremtidige studier af arbejdsmiljøet inden for sektorer, hvor ”mennesker arbejder med mennesker”. Denne model beskrives nærmere i næste kapitel.

I *kapitel 12 om Social integration i arbejdsmiljø* præsenterer forfatterne (Kjeld Nielsen, Allan Christensen og Frank Nielsen) en model og ni teser om arbejdsmiljø, der kan anvendes til analyser i sociale institutioner. Der argumenteres i modellen for, at social integration på den enkelte arbejdsplads er en moderator, som både kan formindske og forhøje arbejdsbelastninger som følge af ændrede psykologiske jobkrav. Værdien af moderatorernes belastningseffekter er situationsbestemt i den enkelte institution eller virksomhed. Social integration defineres tentativt gennem arbejdsfællesskaber – baseret på tillids- og vidensrelationer og sociale normer i den enkelte organisation. Begrebet bruges som afsæt til at udvikle teser om nye sammenhænge, der kan virke som inspiration til videre undersøgelser.

Det videre sigte er udvikling af problemstillinger og metoder samt en afprøvning af modellen i et forskningsprojekt med henblik på at afdække årsager, virkninger samt forebyggende metoder, der på sigt kan nedbringe belastningerne af personalet i arbejdslivet. Specielt vil relevante genstandsområder for projektet være arbejdslivssektorer, hvor ”mennesker arbejder med mennesker”. Dvs. personale i handicapsektoren, sygehuse, jobcentre og uddannelsesinstitutioner.

Antologien afsluttes med *kapitel 13* af Kjeld Nielsen. Det handler om *kvalitet i personalearbejdet*. I klassisk personaleteori har kvalitet i personalearbejde betydet en måling af personaleaktiviteternes effekter på organisationens succeskriterier, så som produktions- og omsætningstal, personaleomsætning, sygefravær, match mellem jobkrav og medarbejderkompetence og medarbejdertilfredshed. Problemet med denne type målinger er en manglende fokusering på de sociale processer, som bagvedliggende påvirker succeskriterierne. Derfor udvikler Kjeld i bogens sidste kapitel en række kriterier i et socialt procesperspektiv, som bør indgå i procesevalueringer. Kriterierne er bl.a. kompetenceudvikling, deltagelse og involvering og tillidsfulde relationer i personalearbejdet. Kriterierne udvikles med inspiration fra egne undersøgelser samt litteraturstudier.

1. Virksomhedens personalearbejde og sociale processer

Af Kjeld Nielsen

Indledning

Hovedformålet med dette kapitel er at introducere til virksomhedens personalearbejde i en teoretisk og empirisk belysning. Derudover behandles en særlig problemstilling, der ser arbejdet med personale som et ledelses-, medarbejderforhold, der kontinuerligt placerer sig mellem målrationelle og sociale processer i den enkelte organisation.

Hovedsynspunktet i de traditionelle modeller inden for Personale - og Human Resource Management (HRM) er, at de menneskelige ressourcer i organisationen skal udnyttes optimalt og anvendes målrettet (Legge 1995, Boxall & Purcell 2003, Bratton & Gold 2007, Holt Larsen 2006). Et eksempel på formulering af målrationiteten i personalearbejdet fra en bog om personaleledelse: *"Virksomheder, offentlige institutioner og andre typer af organisationer i arbejdslivet, råder over et bredt spektrum af ressourcer, som må styres på bestemte måder for at give resultater, der stemmer overens med virksomhedens mål."* (Nordhaug m.fl. 2004:17). Et andet eksempel på det strategiske og sammenhængende element i målrettetheden i human ressource arbejdet angives i en handlingsorienteret bog om emnet: *"Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of organisation's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives."* (Armstrong 2006:3). Det målrettede synspunkt inden for den akademiske litteratur er ikke af ny dato, eftersom termen Personnel Management udskiftes med Human Resource Management fra ca. midten af 80'erne: *"Since every organization is made up of people, acquiring their services, developing their skills, motivating them to high levels of performance, and ensuring that they continue to maintain their commitments to the organization are essential to achieving organizational objectives"*. Robbins 1982:10).

Nyere centrale HRM-forfattere (Boxall og Purcell 2003) argumenterer for, at ethvert praktisk human ressource - eller personalearbejde bør opstille og forfølge de formelle, langsigtede mål i organisationen, også benævnt ved strategiske mål i litteraturen. Forfatterne foreslår i deres bog generelt tre strategiske mål for personalearbejdet - uanset om der er tale om virksomheder i den offentlige eller private sektor - der skal forfølges: *Omkostningseffektivitet, organisatorisk fleksibilitet og social legitimitet*. Det er muligt, at ledelsen mere eller mindre bevidst i deres daglige arbejde med personale og dets ressourcer forfølger og bidrager til at opfylde målene. Men spørgsmålet er, hvordan ledelsen i personalearbejdet forfølger målene. Er der flere veje at gå for at nå målene? Svaret handler om, hvordan ledelsen arbejder med strategi, planlægning og implementering af overordnede beslutninger i organisationen og hvil-

ken betydning, vægt og opmærksomhed, som ledelsen tillægger det at arbejde med personale eller de menneskelige ressourcer i organisationen.

I praksis underbygges målopfyldelsen af, at HR-chefer peger på vigtigheden af at målrette deres aktiviteter med de menneskelige ressourcer (se f.eks. Personalechefen 2006). Det forventes derfor, at medarbejdernes delmål harmonerer med organisationens formelle mål. Dette er et udtryk for en målrationalitet, som måske slet ikke eksisterer eller som ikke er åbenbart og entydigt fremtrædende i den empiriske virkelighed eller måske sjældent eksisterer, når man skal vurdere den enkeltes og gruppens præstationsbidrag til målopfyldelse i organisationen. HRM-litteraturen er præget af, at det normative aspekt dominerer over det deskriptive aspekt ved at fokusere på det målrettede i personalearbejdets processer. I denne artikel fokuseres på at bringe de deskriptive aspekter frem ved at fokusere på begrebet ”sociale processer” i organisationen.

Sociale processer i personalearbejdet

I artiklen vises, at der underliggende indgår sociale processer i det målrationalle arbejde med menneskelige ressourcer i enhver organisation. Dermed findes også flere veje at gå. Det er en opfattelse her, at virksomheder baserer ethvert personalearbejde på inddragelse af den uformelle sociale side i den enkelte organisation – både bevidst og ubevidst. De formelle og uformelle processer indgår samlet i et samspil af sociale processer i ethvert personalearbejde. Den uformelle organisering er et område i organisationen, som ikke umiddelbart kan gøres til genstand for rationelle og formelle processer, f.eks. beskrevet i officielle personalepolitikker. I artiklen sondres derfor mellem to former for organiseringer af personalearbejdet - en formel og en uformel organisering, hvor den formelle del refererer til de ledelsesbeskrevne dele af personalearbejdet (målsætninger, mission, strategi og vision), medens den uformelle del henfører sig til de ansattes ønsker, behov og normer og værdier til arbejdet i organisationen og den ansattes forhold til ledelsen. Altså sociale processer i arbejdslivet handler om, hvordan og hvorfor individerne handler på arbejdspladsen, som de gør.

Problemstillingen i artiklen behandles i to dele. I 1. del gennemgås materiale, der diskuterer, hvad virksomhedens personalearbejde er – både i teori og i praksis. I 2. del behandles de sociale processer i organisationen og specielt i personalearbejdet. Formålet med artiklen er at bidrage til et begrebsapparat til belysning af personalearbejdet i virksomheden.

Virksomhedens personalearbejde og de menneskelige ressourcer

Virksomhedens ansatte eller organisationens menneskelige ressourcer er det primære genstandsområde for virksomhedens personalearbejde. De menneskelige ressourcer anvendes og udvikles i enhver arbejdsorganisation og bidrager til målrettede præstationer på individ-, gruppe- og organisationsniveau. De menneskelige ressourcer afgrænses analytisk fra virksomhedens teknologiske og finansielle ressourcer. Dette er dog ikke ensbetydende med at sammenhænge mellem virksomhedens teknologiske og menneskelige ressourcer ikke udgør et væsentligt samspil for at vurdere om en virksomhed udvikler sig. Det er et forenkelt billede at hævde, at virksomheden entydigt udvikler sig ved at forbedre de menneskelige ressourcer, som oftes tegnes i HRM-tekstbøger.

Den menneskelige ressource er både et handlende og integrerende subjekt i den enkelte virksomhed - en ressource, der ikke blot tilpasser sig de vilkår (teknologiske og organisatoriske), som organisationen opstiller, men også udvikler sig ud fra egne ambitioner – hvad enten det er i den enkelte virksomheds interesse eller i individets interesse i ansættelses- og udfoldelsesmuligheder i arbejdslivet. Der kan optræde fællesinteresser mellem ansat og virksomhed, men der kan også optræde forskellige interesser og endda direkte modsatte interesser i arbejdslivet. Det gamle danske udtryk ”*Hvis du ikke kan lide lugten i bageriet, kan du godt forsvinde*” dækker eksemplarisk over modsatrettede interesser mellem virksomhed og ansatte. Både afhængigheder og uafhængigheder karakteriserer ethvert ansættelsesforhold. Afhængigheden kan endog strække sig ud ansættelsesforholdets ophør. Enhver virksomhed kan forpligtige en medarbejder til ikke at anvende sin erhvervede viden i en konkurrerende virksomhed inden for en given periode efter ansættelsesforholdets ophør. Det sker gennem indføjelser af aftaler om konkurrenceklausuler i ansættelseskontrakten.

Den menneskelige ressource er samtidigt et aktivt formende og passivt tilpassende individ i forhold til de opgaver, som skal løses. Tilpasning mellem individ og job har altid stået central i personalearbejdets praksis (personaleadministration). De administrative teknikker stiller en masse viden til rådighed for personalemedarbejderen, der med fordel kan anvende teknikkerne med henblik på at finde den mest optimale løsning set fra virksomhedens synspunkt. I det moderne arbejdsliv indgår det arbejdende menneske både som et handlende og integrerende subjekt i organisationen, dvs. i en *arbejdsorienteret* livsform. Der stilles i denne livsform krav om engagement, fleksibilitet, udnyttelse af social og faglig kompetence til medarbejderen fra nutidens institutioner og virksomheder. Den arbejdsorienterede livsform kan også omsætte sig i en læringsorienteret livsform, der kan optræde uafvendelig for den enkelte. Ligesom man fra år tilbage talte om en medarbejder kunne komme til at lide af ”arbejdsnarkomani”, dvs. at en person arbejder fanatisk engageret, men med en manglende underholdningsoplevelse i arbejdet (Engelbrecht 2001), kan man måske i dag tale om, at nogle medarbejdere lider af en ”læringsnarkomani”. Den lærende person forbliver i en tilstand af fanatisk engagement i at lære nyt, uden at læringen giver anledning til at opleve nogen form for underholdning. At anskue personalearbejdet ud fra dens negative konsekvenser i form af narkomaniske træk, hører også med til en del af personalearbejdets professionelle praksis. Dvs. at personalemedarbejderen og medarbejderen bør indgå i forebyggende arbejdsmiljø- og sikkerhedsarbejde i forbindelse med planlægning og udførelse af jobbet.

I 90'ernes debat blev fremført nye syn på læringspraksisser i arbejdslivet. Synspunktet kan sammenfattes til: Mennesket udfører og lærer opgaver med anvendelse af kvalifikationer og kompetencer – både på kreative måder, men også i udførelse af rutinejobs. Kompetenceudvikling hos individet er en social proces, som indeholder både handlende og integrerende aspekter i arbejdslivet (Ellström 1994, Nielsen 2003). Virksomhederne og dens ledere fastholder og dermed integrerer sine medarbejdere ved at udvikle commitment- og motivations-teknikker. Dvs. udvikler værdi- og målbaseret ledelse, som udgør et væsentligt ingrediens i at fastholde den ”gode” medarbejdere eller blot medarbejdere i en mangelsituation. Den menneskelige ressource indgår i en arbejdsorganisation, hvor der i enhver organisation vil være frihedsgrader til at planlægge, udføre og kontrollere arbejdet, hvor den menneskelige ressource med sit potentiale kan udfolde sin kreativitet, selvstændighed og initiativ. Om kreativiteten alene stammer fra de menneskelige behov eller kan henføres til en kreativ organisering af forholdet individ-job-organisation og samfund eller om kreativiteten kan henføres til smarte teknikker anvendt i personalearbejdet, skal ikke drøftes her. Men, synspunktet leder over til et

mere kritisk og subjektivistisk syn på de menneskelige ressourcer og personalearbejdets inderliggørelse i menneskets psykologi.

Synspunktet er, at individet forholder sig til sin identitet og er dermed en selvskabende aktør i relation til human ressource-teknikker inden for områderne: ledelse, arbejdsopgaver og organisation. Sociale konstruktioner af medarbejderens selvledelse udgør et selvstændigt problemfelt i personalearbejdet, som ikke skal tages op i denne artikel. Hovedsynspunktet, som er inspireret af den franske sociolog Foucault og formidlet af HRM-forfatteren Townley, er: De HRM-teknikker (rekruttering etc.), som gør individerne til objekter for viden og magt, er også dem som konstituerer individerne som subjekter. Teknikkerne føjer selverkendelse og identitetsdannelse til individerne (Townley 1994:109). Det er et synspunkt, som i stigende grad anvendes i analyser af personalearbejdet og de menneskelige ressourcer i organisationen. Der kan henvises til studenterspecialer, som anvender denne optik på personalearbejdet. (Tynell 2002, Sørensen 2007). Både de arbejdsorienterede livsformer og de selvskabende arbejds-livsformer kan indgå i forskellige former for formelle og uformelle organiseringer.

Hovedsynspunktet i denne artikel er, at personalearbejdet ikke er underlagt en teknologisk og social determinisme i organisation og samfund, men at personalearbejdet foregår inden for organisatoriske og teknologiske rammer, hvor individet handler integrerende i arbejdslivet. Synspunktet vender sig mod en rendyrket form for objektivistisk og mekanisk opfattelse af personalearbejdet i praksis. Der er ikke tale om et kausalt forhold mellem den teknologiske og den sociale side og disse siders påvirkning af individerne i organisationen. Desuden agerer individerne inden for frihedsgrader i arbejdslivet (Nielsen 2000B). Frihedsgraderne kan afspejle sig i virksomhedens og institutionens værdier og personalepolitikker, men også som en væsentlig værdi- og karriereorientering i arbejdslivet, som ikke nødvendigvis knytter sig til den enkelte virksomhed over tid.

Den menneskelige ressource og arbejdsmarkedet

Ethvert medlem af arbejdsstyrken har fri råderet over, hvilken arbejdsgiver han eller hun vil sælge sin arbejdskraft til, men dispositionsretten over arbejdskraftens anvendelse tilfalder arbejdsgiveren, når arbejdstageren har indgået en aftale om et ansættelsesforhold. Det er dog ikke ensbetydende med, at ledelse og ansatte altid mener det samme med frihedsgraderne i arbejdets tilrettelæggelse, læring og udførelse. Det gør de formentlig sjældent, hvilket er et tema, der vendes tilbage til i 2. halvdel af artiklen.

Målrationaliteter i personalearbejdet

Den *målrationalelle betydning*: Virksomhedens personalearbejde kan bredt afgrænses til alle aktiviteter, som omfatter ledelse, anvendelse og udvikling af de menneskelige ressourcer i den enkelte organisation. Ledelsens opgave er at koordinere arbejdet med de menneskelige ressourcer målrettet – både på kort og på lang sigt. Mere specifikt dækker personalearbejdet over aktiviteter, der er forbundet med virksomhedens opgaver og dens organisering af arbejdsfunktioner, virksomhedens rekruttering, ansættelse og motivation af menneskelige ressourcer til udfyldelse af funktionerne, udvikling og anvendelse af personale i funktionerne, samt belønning, vurdering og afvikling af personale i funktionerne. Inden for personaleaktiviteterne er udviklet en lang række af personalearbejdsteknikker, f.eks. samtaler, person-

lighedstest, bedømmelses- og udviklingsteknikker. Teknikkerne kan være mere eller mindre integreret i virksomhedens målsætning og dens langsigtede strategi. Normativt kan sammenhængen formuleres: Det er personalearbejdets ypperste særkende at opfylde organisationens mål og langsigtede strategi (Nordhaug m.fl. 1997). I personalearbejdet er det derfor vigtigt at de ansvarlige på området har organisationens mål for øje, dvs. at de ansatte motiveres til at yde sit bedste i arbejdet, at det er den bedste der rekrutteres til ledige jobs, at det er den bedste der fastholdes etc. inden for de rammer og mål, som organisationen opstiller for arbejdet (Nielsen & Mølvadgaard 2000:37).

Målrationalitets frihedsgrader: Et eksempel på frihedsgrader i personalearbejdets målrationalitet findes i skandinavisk sammenhæng og i en psykologisk betydning. Personalearbejdet defineres her ”som alt arbejde i virksomheden, der berører de menneskelige ressourcer, hvor en kerneopgave er at arbejde målrettet med alle forhold som indvirker på de ansattes viden, evne og mulighed for at gøre en indsats” (Grimso 2005:21). Definitionen indeholder en problemstilling om, at der er tale om frihedsgrader til at organisere den menneskelige ressource, således at teknikkerne og metoderne i arbejdet med de menneskelige ressourcer i bestræbelserne på at nå målene kan veksle fra organisation til organisation, fra en arbejdssituation til en anden, fra et menneske til et andet osv. Hvordan og hvorfor samt hvorhenne frihedsgraderne udfyldes i sociale processer - f.eks. i besluttende og koordinerende samt anvendende funktioner mellem den enkelte arbejdstager og arbejdsgiver, kan kun nærmere konkrete undersøgelser i den enkelte organisation afdække. Jeg vender tilbage til det formelle og uformelle aspekt i personalearbejdet på den enkelte virksomhed.

Kontrakter i personalearbejdet

Som grundlag for personalearbejdet indgås generelt mellem arbejdstager og arbejdsgiver to typer af kontrakter – dels en synlig ansættelseskontrakt, hvor den formelle regulering og styring af ansættelsesforholdet er defineret – dels en usynlig, uformel kontrakt – en psykologisk kontrakt, hvor den uformelle styring og regulering mellem enkelte arbejdstager og enkelte ansatte eller grupper af arbejdstagere foregår. De ansatte indgår i jobfunktioner og tilpasser og udvikler sig løbende til funktionerne. Både antallet og kvaliteten af ressourcerne er en central ledelses-medarbejderrelation at beskæftige sig med i det daglige og det langsigtede personalearbejde. Det sker formelt i personaleplanlægningen, hvor ledelsens opgave er at bemane opgaverne med det rette antal medarbejdere og de rette kvalifikationer. Uformelt kan der opstå problemer i den sociale proces mellem arbejdstager og arbejdsgiver. Hvis der f.eks. opstår for mange fejl i produktionen, vil ledelsen normalt undersøge, om de mange fejl skyldes medarbejdernes manglende kvalifikationer til at udføre arbejdsopgaven, eller om overskridelse af fejltolerancen har andre årsager (forkerte instruktioner).

Personalearbejdet reguleres både i et individuelt og i et kollektivt personale- og beskæftigelsesforhold og kan deles op i tre typer af kontrakter, gående fra individuelle til kollektive reguleringsformer (Sisson & Storey 2000)

- a. økonomisk-psykologisk kontraktforhold
- b. social kontraktforhold
- c. juridisk - økonomiske ansættelseskontrakt

a. I det økonomisk-psykologisk kontraktforhold er der tale om en individuel regulering mellem ansatte og virksomhed. I denne bidrager ansatte gennem deres arbejdsindsats til virksomhedens målopfyldelse mod til gengæld, at management belønner ansattes bidrag i henhold til aftalen i ansættelseskontrakten. Ledelsen disponerer frit over retten til at anvende arbejdskraften og det økonomiske resultat - medmindre der er indgået anden aftale med arbejdstageren - f.eks. om økonomisk overskudsdeling. Den økonomiske kontrakt fremstår ikke uden problemer set fra ledelsens synspunkt. Hvis f.eks. en indsats ikke står mål med den præstation, som er aftalt eller som forventes (psykologisk kontrakt), reagerer ledelsen ofte med at indføre kontrolmekanismer over for ansatte. Kontrolmekanismerne kan tage form af direkte og indirekte overvågning. Problemet i den økonomiske kontrakt set både fra et management - og den ansattes synspunkt er, at der løbende vil være en "psykologisk kontrakt" på spil – en kontrakt som kan forhandles på plads, hvis parterne kan se en fælles interesse heri. Og som regel "forhandles" kontrakten på plads mellem ledelse og ansatte – f.eks. i form af en bonusordning, som parterne bliver enige om ved forhandlingsbordet. Denne økonomisk-psykologiske kontrakt handler kontinuerligt om, at parterne afklarer deres indbyrdes bytteforhold, der angår parternes krav og forventninger til hinanden. Afklaringen kan bestå i bytteforholdet vedrørende – f.eks. personaleanvendelse og deling af det økonomiske resultat.

Det psykologiske syn på personalearbejdets regulering underbyggedes oprindeligt af en gruppe af forfattere, som fokuserer på begrebet "psykologisk kontrakt" – udtrykt som en social uformel (kontrakt) proces mellem den enkelte arbejdstager og arbejdsgiver, der karakteriserer det usynlige aspekt i beskæftigelsesforholdet (Schein 1990, Rousseau 1995). Ifølge Rousseau er kontrakten mellem ansat og organisation altid af psykologisk karakter, bundet af en fælles overenskomst mellem kontraktens parter. Og det er ikke parternes intentioner, men deres overbevisninger (believes) eller gensidige forventninger og forpligtelser, som er det bærende led i kontraktens overholdelse hvad angår bidrag og belønning. Kontrakten er ikke eller sjældent nedskrevet og overvejende usagt og kan derfor i kontraktforløbet give anledning til parternes forskellige fortolkninger, hvilket gør kontrakten mindre bindende end f.eks. en juridisk kontrakt i ansættelsesforholdet. Når "kontrakten" ikke er formel, men uformel psykologisk begrundet, kan fortolkninger om det usagte skabe arbejdsmiljø- og trivselsproblemer for den ansatte, hvis ledelsen egensindigt holder på sin ret til at fortolke.

Der er lavet undersøgelser på området, der viser en harmoni mellem parterne: Når virksomhedens og de ansattes forventninger matcher hinanden (god psykologisk overensstemmelse mellem belønning og indsats, og dermed også mellem delmål og hovedmål), findes stor motivation og produktivitet og lille personaleomsætning. Dette er et udtryk for personalearbejdets ideal.

Der sondres i litteraturen mellem en gammel og en ny psykologisk kontrakt. I den gamle var gensidigheden baseret på arbejdsgiverens "levering" af jobsikkerhed, karriere samt gode belønninger i ansættelsesforholdet og omvendt "leverede" den ansatte sin loyalitet, commitment samt opdaterede kompetencer til virksomheden. Denne kontaktform kan næppe indfries i en globaliseret og fleksibel virksomheds- og arbejdsmarkedsstruktur. Derfor tales derfor om nye kontrakter.

I den ”nye” kontrakt erkendes problemet med det uformelle aspekt i den gamle kontrakt, der ligger godt gemt i ”gensidigheden i forventningerne”. Den nye bygger på aftaler mellem ansvarlige medlemmer i organisationen, der kræver tydelig, åben og ærlig kommunikation, således at alle parter har en klar opfattelse af hinandens forventninger til præstation og belønning. Belønningssystemet bør være klart gennemskueligt, således at den ansatte nøjagtig ved, hvilken indsats han/hun belønnes for (Jørgensen & Jørgensen 1999). Udgangspunktet for arbejdet med den psykologiske kontrakt og dets ressourcer er ikke organisationens overordnede strategi eller mål som system, men derimod den menneskelige ressource, hvor ledelsens fokus er afklaring og forløsning af de personlige, sociale, motivationsmæssige, kognitive potentialer, som ansatte repræsenterer sig i over for opgaveløsningen i organisationen. For en uddybning af dette synspunkt (se f.eks. Ellström 1994). Dermed bliver personalearbejdet et spørgsmål om at fokusere på de sociale adfærdsprocesser som fører til målopfyldelse frem for det enkelte menneskes behovstilfredsstillelse.

b. For det andet reguleres personalearbejdet af et socialt forhold på arbejdspladsen. Beskæftigelses- og personalerelationer vil under en eller anden form på enhver arbejdsplads være underlagt sociale normer og værdier, der dannes mellem kolleger og mellem ansatte og ledelse. I arbejdsgrupper dannes sociale normer for maksimums- og minimumsindsatser fra de ansatte (Scheurer 1999). Dertil kommer forståelsen af, hvad der i en gruppe udgør en ”fair dags arbejde”, som er et subjektivt forhandlet begreb. Uformelle normer og værdier i gruppen får betydning for, hvad der er en acceptabel hhv. uacceptabel adfærd. Dannelse af arbejdsgrupper skaber endvidere mulighed for kollektive aktioner på arbejdspladsen og understøtter faglige organisationer samt det kollektive forhandlingssystem. I beslutning om dannelse af arbejdsgrupper placerer ledelsen sig i et arbejdsorganisatorisk valg mellem den individuelle og den kollektive regulering af personale- og beskæftigelsesrelationen.

c. Endelig bliver personalearbejdet reguleret kollektivt på en ret kompliceret måde gennem lovgivningsmæssige (f.eks. arbejdsmilø- og ligebehandlingsloven, dataregisterloven) og arbejdsretslige forhold i samfundet. De ansatte har som udgangspunkt krav på en ansættelseskontrakt i henhold til gældende love og aftaler. Hvad kontrakten nærmere specificerer som fælles og særlige rettigheder og forpligtelser, er reguleret gennem lovgivning og afgørelser ved domstole samt international arbejdsret (Nielsen 1998).

Udgangspunktet er ifølge den ”nye” teoriopfattelse: Der vil i enhver organisation være processer (sociale og psykologisk kontraktforhold), som fremmer henholdsvis hæmmer målopfyldelsen. Der er sket et skifte i genstandsområdet for personalearbejdet. Fokuspunktet er flyttet fra at have de ”menneskelige behov” som udgangspunkt til at have fokus på de menneskelige sociale processer i organisationen i et strategisk perspektiv. De sociale processer består af et kompleks samspil af økonomiske, sociale, psykologiske og juridiske reguleringer, et sammensurium af formelle og uformelle processer – et forhold som stiller store og professionelle krav til bemanning af den moderne Human Ressource funktion i organisationen.

Personalearbejdets organisering i praksis

Personalearbejdet kan i praksis opdeles to hoveddele, en personalemæssig del og en human ressource management del. Den første hoveddel består af personaleledelse og administration (figur 1). Den anden hoveddel består i et generelt ledelsesarbejde med personale, der i sit

udgangspunkt er inspireret af en HRM-ledelsesfilosofi. Dvs. et strategisk og integrativt perspektiv på personalearbejdet står i centrum i HRM-delen. (figur 2).

Figur 1. Virksomhedens personalearbejde I

Personaleledelse - administration

Anskaffelse

At tiltrække, udvælge, rekruttere

Anvendelse

At anvende, udvikle

At fastholde, belønne,

Afvikling

Afskedige, fratræde, omplacere

menneskelige ressourcer

der tjener produktive *formål*

Kilde: Nordhaug 1997

Figur 1 illustrerer, at personalearbejdet ligger på et operationelt beslutningsniveau, medens det taktiske og strategiske arbejde med personale i den enkelte organisation illustreres i figur 2. Opgaven i den nye HRM-filosofi om personalearbejdet handler om at bringe basisarbejdet med personale i figur 1 sammen med personaleoverbygningsarbejdet i figur 2, dvs. at bringe ”krop og sind sammen” i det kort- og langsigtede personalearbejde med henblik på at optimere den præstationsorienterede indsats af ressourcer i den enkelte organisation. Det er ikke givet, at personalearbejdet udvikler sig i virksomheder som angivet normativt i figurerne.

Figur 2. Virksomhedens personalearbejde II

Human resource management (HRM)

er en

strategisk tilgang til ledelse af beskæftigelses- og personalerelationer, som lægger vægt på at påvirke

arbejdskraftressourcer til opnåelse af varige konkurrencemæssige fordele; dvs. gennem en særlig udvikling af

integreerede politikker, programmer og praktikker

Kilde: Bratton og Gold, 2003

Nogle forfattere, der ønsker at opretholde forestillingen om et strategisk-integrativt aspekt i personalearbejdet, har derfor også anlagt den antagelse, at personalearbejdet i den enkelte virksomhed nødvendigvis må foretage nogle spring fra et niveau til det næste. Personalearbejdet udvikler sig faseforskudt fra et administrativt niveau til et strategisk niveau, jo mere personalearbejdets beslutninger er koordineret og integreret i den overordnede strategifastlæggelse for virksomhedens udvikling. En sådan grundopfattelse rejser en række problemstil-

linger vedr. sociale barrierer, som skal overvindes for at nå det højeste udviklingsniveau, dvs. strategisk personaleledelse.

HRM, som i udgangspunktet er defineret som en ledelsesfilosofi, kan i figur 2 betragtes som en tilstand eller et ideal, som bør efterstræbes. HRM indeholder en beslutningsadfærd, der dagligt og på langt sigt strukturerer og indholdsbestemmer arbejdet med personale. Der er muligvis tale om ”gammel vin på nye flasker”, når HRM som ledelsesfilosofi integreres i personaleadministrative metoder og – ledelse. Der er mig bekendt endnu ingen undersøgelser, der klart dokumenterer hvor langt og i hvilken grad HRM som ledelsesfilosofi over for de menneskelige ressourcer er integreret i organisationen. HRM fortrænger ikke personaleledelse og – administration (figur 1), men kan opfattes som en beslutningsmæssig overbygning, der søger at integrere nævnte områder (anskaffelse, anvendelse og afvikling af personale).

Personalearbejdets faseopdeling

Et eksempel på faseopdeling findes hos én af de første forfattere (Odd Nordhaug) i Skandinavien, som lod sig inspirere af og skrev bøger om den nye HRM-filosofi, der blev importeret fra USA. Han sondrede mellem 3 faser om personalearbejdet: Forvaltning, personaleudvikling og strategisk personaleledelse, hvor sidstnævnte er den mest udviklede form for personalearbejde. (Nordhaug. 1993: 24).⁶

I forvaltningsfasen foretager ledelsen en passiv overvågning af den menneskelige ressource, hvor ledelsens relation til arbejdstageren bliver gjort tingsligt, dvs. ledelsen gør ledelsesteknikkerne til et instrument som er uafhængigt af det enkelte individs behov. I denne fase prioriteres opgaver med rekruttering og afvikling, registrering af arbejdstid, aflønning samt kontrol af de ansatte.

I personaleudviklingsfasen karakteriseres personalearbejdet ved, at ledelsen handler aktivt i forhold til den menneskelige ressource, eftersom det ikke bare handler om at bevare, men også om at udvikle ressourcerne i forhold til ændrede krav der stilles i jobfunktionerne. En udvikling der nødvendigvis forudsætter en accept fra medarbejderens side, hvad angår f.eks. kompetenceudvikling. Ud fra et ledelsesperspektiv handler udvikling om at bringe de ansatte til forståelse for, at virksomheden udvikler sig i overensstemmelse med de krav, der stilles fra ledelsens side til de ansatte. Centrale understøttende personaleopgaver, som prioriteres i denne fase består af: personaleudviklingsmetoder, udvikling af lønsystemer, velfærdsarbejde, forhandlinger mv.

I den sidste fase knytter strategisk personaleledelse det daglige personalearbejde sammen med organisationens overordnede strategi. Beslutningsområder som strategisk personaleledelse og kompetenceudvikling sidestilles på det strategiske niveau med andre af virksomhedens kerneaktiviteter, dvs. finansiering, markedsføring, økonomisk styring mv. Strategisk personaleledelse defineres ifølge Nordhaug som ”en systematisk, langsigtet planlægning, belønning og udvikling af virksomhedens menneskelige ressourcer ud fra virksomhedens overordnede mål” (Nordhaug:26). Det særlige ved denne udviklingsfase i personalearbejdet er, at der træffes overordnede beslutninger, som har betydning for både ”ledelse af og for personale”

⁶ Nordhaug kalder 2. fase for den personaleadministrative, men den dækker bedre over en fase hvor fokus i personalearbejdet er på personaleudvikling (se nedenfor).

(Berthel 1989). I ”ledelse af” objektiviseres ledelsens relation til medarbejderen og i ”ledelse for” subjektiviseres” ledelsesrelationer – f.eks. gennem dialogorienterede og gensidigt vurderende medarbejdersamtaler.

Aktørerne i personalearbejdet

I praktisk personalearbejde vil der i enhver virksomhed altid optræde en personalefunktion bemandet med medarbejdere, der udfører administrative - og udviklingsopgaver, der er forbundet med ansættelses- og anvendelsesforholdet mellem virksomhed og ansat. Virksomheden er over for sit personale afhængig af, at f.eks. lønadministrationen fungerer, altså af at medarbejdere får udbetalt aftalt løn rettidigt. I en bredere sammenhæng udføres virksomhedens personalearbejde af ledergrupper, dvs. øverste ledelse, der har det overordnede ansvar, herunder arbejdet med strategifastlæggelse (f.eks. bestyrelse), der sammen med den administrerende ledelse har det daglige ansvar for at implementere de overordnede beslutninger. På et taktisk niveau indgår funktions- og liniechefer, når personalemæssige strategier fastlægges. På det operationelle niveau varetager arbejdsledere personalearbejdet med f.eks. rekruttering og udvikling. Personaleafdelingen udgør en stabsfunktion, hvor man bl.a. rådgiver ledere om personalemæssige spørgsmål. Den nye HRM-filosofi, der har givet næring til, at personalearbejdet skal være strategisk funderet og reguleret i alle virksomheder, holder ikke altid i praksis, hvis man skal tro på tallene.

Personalearbejdet i HRM-filosofien – centrale og decentrale beslutningsprocesser

I Danmark indgår ca. halvdelen af danske Human Ressource (HR)-chefer som medlem i direktion eller topledelse og deltager i implementering af filosofien. Det betyder, at personalearbejdet fortolkes at være strategisk forankret i disse virksomheder. Dvs. at det forventes, at virksomhederne handler *proaktivt* i beslutningsarbejdet med personale, dvs. handler før problemerne opstår. Den anden halvdel af de danske virksomheder må formodes at handle *reaktivt* i personalearbejdet, dvs. handler som en reaktion på personaleproblemerne opståen i den enkelte virksomhed. Personalearbejdet får i sidstnævnte opfattelse karakter af at være kortsigtede ”brandslukningsarbejde” eller ”socialt arbejde” eller ”pleje- og omsorgsarbejde” over for de ansatte – altså det reaktive personalearbejde bliver på alle niveauer i organisationen opfattet som en diffus og usammenhængende aktivitet, som ikke har sammenhæng med virksomhedens overordnede udvikling at gøre. Aktiviteten følger snarere karakteren af virksomhedens specifikke problemstillinger med rekruttering etc., end arbejdet følger overordnede strategiske beslutninger (Nielsen & Mølvadgaard 2000).

De proaktive virksomheder, der træffer selvstændige beslutninger om personarbejde på det strategiske niveau, oplyser samtidig, at den HR-ansvarlige involveres i beslutningsprocesserne, dvs. i initiativ- og implementeringsfaserne (Cranet 2003, Rogaczewska 2006). HR-chefen bliver hørt og taget med på råd, når der skal træffes og implementeres væsentlige beslutninger om virksomhedens strategi. Ansvar for store dele af personalearbejdet (rekruttering, udvælgelse, reduktion/forøgelse af arbejdsstyrken samt samarbejde med faglige organisationer) bliver i høj grad delegeret ud til linielederne, hvilket er et typisk mønster for øvrige skandinaviske virksomheder. Den decentrale karakter i dansk personalearbejde er ikke af ny dato, men har en lang tradition og historie bag sig – vel også i den tid, hvor man brugte benævnelsen personaleadministration (Holt Larsen 1995, Holt Larsen 2006).

Ifølge nyere forskning bliver både personaleopgaver uddelegeret til linielederen (ikke-personalespecialister) samtidig med, at der sker en decentralisering af personalefunktioner til specialister (Hall & Torrington 1998).

Tidligere undersøgelser (12 skandinaviske virksomheder) underbygger lignede tendenser, f.eks. af 1. linielederens personalearbejde i organisationer. I virksomheder, som indfører selvstyrende gruppeorganisering, har 1. linielederen, der nærmest befinder sig på det operationelle niveau i organisationen, det typiske personaleansvar for 20-30 medarbejdere fordelt på én til to grupper. I disse grupper udskiftedes direkte kontrol over medarbejderne til en mål- og rammestyret gruppeorganisering med gruppestyring. Gruppen af ledere påtog sig en større byrde i personalearbejdet med f.eks. dialoger om gruppens mål og at sikre et godt samarbejds-klima mellem organisation og grupper samt at lederne indgik i udviklingsorienterede og strategiske beslutninger. Ledernes tavse viden var vigtig for løsning af personalepolitiske problemstillinger på det operationelle niveau (Ledernes Hovedorganisation 1998).

Spørgsmålet er, om der er sket markante ændringer i personalearbejdets beslutningsniveauer - altså både hvad angår uddelegering og decentralisering til mellemløbet/1.liniestruktur, som følge af en større team- og gruppeorientering af arbejdsprocesserne i virksomhederne. I perioden fra 1995-2003 er der sket et fald i antallet af ansatte i personaleafdelinger, hvor de ansatte udgør 0,5 – 1,0 pct. af samtlige ansatte, medens andre størrelser af personaleafdelinger er forblevet uændret i antal ansatte. (Cranet undersøgelse 2003: Tabel 1.1.). Tallene i sig selv kan ikke alene indikere en decentralisering i personalearbejdet, men kan både tolkes at være et udtryk for en rationalisering af arbejdet og at 1. linieledere får uddelegeret personalearbejde – f.eks. i form af gruppesamtaler.

Personalearbejdet i et personaleadministrativt perspektiv

I et andet udvalg af virksomheder er angivet en score på graden af personalearbejdets implementering (Figur 3). Udvalget viser en høj score på implementering af information og personaleadministration, men en overraskende lav score på vision og strategi, hvor en HRM-filosofi ikke umiddelbart og samlet er slået igennem i adfærden. Bag dimensionens score på 2,9 kan ligge en stor statistisk spredning, hvilket vidner om en stor forskellighed i arbejdet med vision og strategi mellem de enkelte virksomheder. Det kan derfor ikke udelukkes, at der blandt de responderende virksomheder findes enkelte virksomheder, som har løftet personalearbejdet op på et strategisk niveau.

Fig. 3: Personlearbejdets organisering

Resultater:

- A. Ingen dimensioner er opfyldt på scoreintervallet 4,1 - 5**
- B. Følgende dimensioner scorer på intervallet 3 – 4,1, nævnt i prioriteret rækkefølge:**
- Generel information 4,1
 - Personleadministration 4,0
 - Rekruttering og ansættelse 3,8
 - Uddannelse og kurser 3,8
 - Ledelsesinformation 3,6
 - Ressourceorganisering og allokering 3,6
 - Kompetenceudvikling 3,6
 - Tidsrapportering 3,6
 - Organisationsudvikling 3,5
 - Incitamentstrukturer 3,3
 - Projekt- og opgaveoversigt 3,3
 - Analyser 3,1
 - Afskedigelse og fratrædelse 3,1
- C. Følgende dimensioner scorer på intervallet 2 – 3, nævnt i prioriteret rækkefølge**
- Vision og strategi 2,9
 - Seniorpolitik 2,6

Kilde: Teknologisk Institut 2003: Undersøgelse af HR-funktionen i danske virksomheder

Anm.: Hvad er danske virksomheder gode/mindre gode/ dårlige til i personlearbejdet? Virksomhederne er på en skala fra 0 – 5 point spurgt om graden af implementering:

1. Har ikke taget stilling – eller har taget stilling og besluttet ikke at beskæftige sig med dimensionen
2. Dimensionen er defineret og område overordnet beskrevet
3. Dimensionen fuldt beskrevet
4. Dimensionen fuldt implementeret
5. Dimensionen anvendes problemfrit i dagligdagen

En del af forklaringer på den lave score, hvad angår strategi- og visionsvariablerne, kan hentes i følgende udsagn fra undersøgelsens forfattere:

”Ledelsen har ofte svært ved at definere egentlige målsætninger for HR- aktiviteterne”

”Der er en tendens til at informationer til tider kommer i overflod”.

”Fratrædelser håndteres typisk usystematisk og på ad hoc basis”.

”Der er fokus på individuel kompetenceudvikling frem for kompetenceudvikling koblet til et større organisatorisk og forretningsmæssigt perspektiv”.

”Mange arbejder ikke eller kun sjældent projektorienteret, mens andre er opbygget som en ren projektororganisation”.

Det målrationelle aspekt i personalearbejdet overskygges her af uformelle sociale processer, som handler om at indrette sig efter ”bedste praksis” - afhængig af hvordan dagligdagens begivenheder nu engang udspiller sig.

Det er et særkende og et sundhedstegn i danske virksomheder og institutioner, at den faglige leder også fungerer som personaleleder i traditionelle organisationer (LederInfo 2005). Men det er ikke ensbetydende med, at lederen altid fungerer godt med begge roller. Dels kan det være et problem i professionskulturer som f.eks. på sygehuse, hvor de faglige krav typisk præger og dominerer lederens job, hvorfor rollen som personaleleder ikke prioriteres særligt højt. Dette problem forstærkes, når organisationen ændrer sig til tværfaglige projekter og projektstyring, eftersom den enkelte leder dermed får et fagligt og personaleansvar der følger det enkelte projekt, dvs. ansvaret går på tværs af afdelinger. Et andet problem med opfyldelse af personaleansvaret i forbindelse med organisationsforandring kan være, at lederne ikke er tilstrækkeligt kompetenceudviklet til at varetage rollerne (Nielsen 2000C, Nielsen & Mølvadgaard, 1999).

Ud over disse centrale ledelsesområder i den enkelte rolle findes også administrative og strategiske opgaver at varetage. Det indebærer bl.a. at den enkelte leder skal forholde sig til at prioritere tidsforbruget fordelt på de enkelte områder. En undersøgelse af strukturreformens virkninger inden for offentlige institutioner (Pedersen 2007) viser, at det faktiske tidsforbrug er forskelligt prioriteret således, at personaleledelse og administrativ ledelse prioriteres næsten lige højt (28 pct. hhv. 26 pct.), faglig ledelse (22 pct.) lidt mindre og strategisk ledelse mindst (16 pct.) og andre opgaver (5 pct.). Derimod ønsker lederen mere tid til strategisk ledelse (25 pct.), faglig ledelse (25 pct.), personaleledelse (30 pct.) og mindre til administrativ ledelse og andet (19 pct.). Den ændrede tidsprioritering dækker over et ønske om, at organisationsforandringer stiller stigende krav til strategisk ledelse og personaleledelse, eftersom både hele organisationen og det enkelte individ og job berøres af reformen. Den eksterne styring er steget, og medarbejderinvolveringen i nye måder at løse opgaverne på står centralt i undersøgelsen. Som sådan underbygger undersøgelsen tiltag til strategisk personaleledelse. Men meget af personalearbejdet foregår inden for en ”relativ stor autonomi”, idet ledere og medarbejdere prioriterer opgaverne og succeskriterierne stort set uafhængigt af styringskriterier opstillet af det politisk-administrative system. (Højland & Pedersen 2007).

Strategisk personalearbejde – en samlet vurdering

Samlet vurderes det i Cranet-undersøgelsen, at human ressource - funktionen er svagt funderet i strategien. Det betyder, at fasen om strategisk personaleledelse langt fra er nået i danske virksomheder. Hvordan integration af personalearbejdet i virksomhedens overordnede strategi skal afdækkes i empiriske undersøgelser, er et åbent spørgsmål. Det skyldes (ifølge Cranet), at det danske arbejdsmarked er kendetegnet ved at være fleksibelt og ved et veludbygget socialt sikkerhedsnet (flexicurity), lempelige love og normer vedr. hyring og fyring af medarbejdere. Forklaringerne skal også hentes på virksomhedsniveauet. Det udstrakte samarbejds-klima, der er udviklet gennem flere år udgør en væsentlig forklaring på, at det strategiske personalearbejde ikke har fået den udbredelse, som man skulle forvente ifølge teorien. I virksomhedens personalearbejde indgår medarbejdernes repræsentanter (tillidsfolk), der skal sikre gode samarbejdsrelationer - i rekrutterings- og udviklings- samt afviklingsarbejdet. Der foregår dermed en udstrakt kommunikation gennem samarbejdsorganer f.eks. samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg i danske virksomheder og institutioner. Hvis ledelsen finder, at

arbejdet i disse fora og dermed de sociale processer fungerer optimalt, er der vel ingen grund til at centralisere beslutningerne i personalearbejdet yderligere. Ansvar for arbejdet med samarbejdsrelationerne deles i praksis mellem linien og HR-afdelingen. Og noget tyder på at det decentrale personaleansvar fungerer tilfredsstillende i traditionelle organisationer. Men når der kommer opbrud i organisationen, stilles helt andre krav til personaleledelse og de øvrige ledelsesopgaver på det decentrale niveau. Institutionerne fortsætter stort set samme måde at udføre personalearbejdet på.

HRM, teorihistorie og sociale processer

Nogle forfattere mener, at HRM som en målrettet aktivitet kan tilskrives ledelsesfilosoffen Peter Drucker og hans udvikling af ideen om "Management by Objectives" i 1950'erne. Drucker skrev "*an effective management must direct the vision and effort of all managers towards common goal.*" (Drucker i: Rao 2004:6).

HRM kan beskrives som en målrationel ledelsesfilosofi, der kan opfattes som en strategisk overbygning på det personaleadministrative arbejde. Det betyder, at filosofien foreskriver, at beslutninger vedr. personalearbejdet overordnet bør træffes på virksomhedens strategiske niveau og dernæst, implementeres på virksomhedens taktiske og operationelle niveau. På disse niveauer vurderes det, at linieledere samt inddragelse af tillidsrepræsentanter og medarbejdere har en væsentlig rolle at spille i implementeringsfasen. Virksomheden sikrer med inddragelse af disse beslutningsniveauer en proces, der betyder, at arbejdskraftressourcerne anvendes på en måde der sikrer størst mulige konkurrencefordele gennem anvendelse og udvikling af de menneskelige ressourcer.

I ledelsesfilosofien indgår især brug af metoderne strategisk personaleledelse, engagement i arbejde og organisation (commitment), fleksibel anvendelse af arbejdskraft, uddannelse og udvikling af personale samt evaluering af personalepraksisser med henblik på at opfylde organisationens mål. De øvrige personalemetoder er velkendte fra den personaleadministrative del, dvs. rekrutterings- og udvælgelses- bedømmelses- og belønningsmetoder mv. og er ikke blevet tildelt et nyt indhold eller en ny rolle under HR-filosofien (Nielsen & Mølvadgaard 2000). Når der i faglitteraturen bruges det populære udtryk "gammel vin på nye flasker", dækker udtrykket over, at de personaleadministrative metoder og teknikker er uændret i HRM som ledelsesfilosofi. Metoderne indgår blot i en ny ledelsesmæssig kontekstforståelse.

A. I den oprindelige betydning af personalearbejdets teorihistorie formulerede to uafhængige akademiske grupper hver sin forståelsesmodel. Ifølge den ene – Michigangruppen – er antagelsen, at sammenhængen mellem personalearbejde og organisationsstruktur er styret af organisationens strategiske (langsigtede) mål. "...*The critical managerial task is to align the formal structure and the human resource systems (selection, appraisal, rewards and development) so that drive they drive the strategic objectives of the organisation..*" (Fombrun m.fl. 1984: 37)

Modellen antager, at virksomhedens mission og strategi strukturerer organisationens udvikling under hensyntagen til en analyse af organisationens omgivende kræfter (økonomiske, politiske og kulturelle). Dvs. at modellen bygger på et strategibegreb, der kan henføres til

Chandler. Det betyder, at sammenhængen mellem strategi og organisation tillægges en afgørende betydning for de rammer, hvorunder personalearbejdet udvikles. Gruppen opstillede også en sammenhæng i personalearbejdet, idet arbejdets strategier og metoder udvikles inden for præstationsorienterede variable såsom udvælgelse, bedømmelse, belønning og udvikling af personale. Sammenhængen mellem disse variable blev kaldt for *personalearbejdets cyklus*. Enhver præstationsændring kan henføres til et samspil mellem de nævnte variable. Men der ligger bag modellen ingen antagelser af hvordan sammenhængen er.

Modellen er en systemorienteret tilgang til personalearbejde, men ser bort fra de strategiske valg, som ledelsen kan operere inden for. Den kan kaldes ”hård”, fordi den menneskelige ressource i modellen er ubestemt og ressourcen indgår i et instrumentelt-nytteforhold til organisationens mål og strategi. Ressourcens ”black - boks” agtige karakter betyder, at der i praktisk arbejde med personalet ses bort fra sociale processer som udspringer af de ansattes behov, motivation og uformelle organiseringer i medarbejdergrupper. Medarbejderperspektivet på personalearbejdet er dermed ikke indarbejdet i modellen. Til grund for personalearbejdet inden for denne model er interessen samlet om ansættelsesforholdets regulering gennem en formel juridisk arbejdskontrakt, hvori der er indgået en aftale mellem parterne om udførelse af opgaverne (ansættelseskontrakt).

B. I en anden oprindelig model på HRM (Harvard-modellen) blev der åbnet op for et stakeholderperspektiv, med fokus på forskellige interessentgrupper. Ifølge modellen består ledelsens opgave i at løfte personalearbejdet op på et strategisk beslutningsniveau til fælles bedste for interessenterne i virksomhedens aktiviteter, dvs. aktionærer, medarbejdere, faglige organisationer, lovgivere, lokalsamfund etc. Interessenterne indgår i en kontekst af situationsbestemte faktorer. De strategiske beslutninger i personalearbejdet foregår inden for strategiske valgmuligheder. HRM-modellens centrale fokus ligger i firmaets ansættelses- og beskæftigelsesforhold: *”Human resource management involves all management decisions and actions that affect the nature of relationship between the organisation and its employees – its human resources”* (Beer m.fl. 1984).

Ledelsen skal ifølge denne model gentænke og reformulere beslutningsniveauet og - processer i personalearbejdet til et praktisk problemfelt for hele organisationen og dens udvikling. I modellen, der benævnes som ”blød”, betones i relationen mellem ledelse og ansatte en underliggende medarbejderindflydelse, en commitment relation samt en evaluering af individernes velfærd inden for outputtet af det samlede personalearbejde. Arbejdet skal udformes på en måde, at medarbejderne opnår trivsel og tilfredshed i jobbet som væsentlige delmål. Denne anskuelsesmåde åbner derfor op for udnyttelse af potentialet i den menneskelige ressource, altså en ledelsesmæssig fokusering på den sociale og psykologiske side af arbejdskraften. Harvard-modellen adskiller sig fra Michigan-modellen ved at fokusere på de menneskelige aspekter af relationen mellem ledelse og ansatte. Michigangruppen derimod, fokuserer på personalearbejdet som et matchproblem mellem systemer.

Strategibegrebet i HRM-litteraturen – et eksempel

Et centralt begreb i HRM-filosofien er strategi. Strategi er et ledelsesværktøj, som giver ledelsen en metode til at tage bestik af udviklingstrends i virksomhedens omgivelser sammenholdt med opfyldelse af dens langtsigtede mål ved hjælp af ressourceindsatsen. Værktøjet anvendes af den enkelte organisation som en beslutningsmetode, der indgår i virk-

somhedens overlevelse. ”*Strategic problem is the problem of viability*”, hævdes det (Boxall og Purcell 2003:45). Strategiprocesser findes i enhver organisation og er som ledelsesaktivitet indbegrebet i enhver vigtig beslutning, også på det personalemæssige område. Ledelsen beslutter, hvad der skal gøres med ressourcindsatsen og hvordan det skal gøres for at nå målet.

Boxall m.fl. tager afstand fra at opfatte strategi som en rationel plan, der opstilles og implementeres ud fra bestemte mål, som virksomheden vil opnå. Det betyder ikke, at forfatterne benægter eksistensen af strategiske planer f.eks. i store komplekse organisationer, som har store problemer med at koordinere indsatsen hen mod bestemte mål. Strategiske planer findes også i den offentlige sektor med begrænsninger i budgetterne for at nå bestemte mål inden for et politisk system.

Strategibegrebet defineres ikke, men forfatterne ser snarere strategibegrebet i lyset af, at virksomheden kontinuerligt står over for strategiske problemstillinger for at sikre sin evne til at overleve. Der anlægges dermed et processuelt perspektiv på strategibegrebet. Strategi ses ud fra et ”strategic choice” perspektiv, uden dog at forfatterne lægger afstand til planlægning. ”*En god planlægning er værdifuld for HRM*”, hævdes det (Boxall & Purcell: 28). Perspektivet dannes gennem en konfiguration, som beslutninger indgår i, dvs. strategiske beslutninger gestaltes (formes) løbende – enten inden for ændredes samfunds - og organisationsstrukturer - og/eller formidles af en aktørpåvirkning (Legge:103). På det punkt er forfatterne enige med Mintzbergs strategibegreb og andre f.eks. Watson 1999. Strategier bevæger sig mellem beslutninger, der træffes under usikkerheder i beslutningsgrundlaget. Det fulde informationsgrundlag for en beslutning er et ideal og dermed uopnåeligt. Den afgørende indsigt forfatterne bringer, er, at der altid vil forekomme et antal af frihedsgraderne i at træffe strategiske valg mellem. Under hvilke omstændigheder disse frihedsgrader opstår og forvaltes, beskæftiger forfatterne sig ikke med. Det er et spørgsmål, som kan afdækkes gennem empiriske undersøgelser.

Dvs. at den strategiske proces udgør et sæt af strategiske valg hvor nogle valg kan henføres til rationelle beslutningsprocesser i organisationen, og andre valg kan stamme fra pludselige opståede handlinger (emergent action). F.eks. når et firma har truffet et strategivalg om at gå på netbank, så følger også andre strategier med i kølvandet - f.eks. omkring læring og commitment til at arbejde på netbanken.

Den vigtigste strategiske opgave for HRM er ifølge Boxall og Purcell løbende at sammensætte et team af topledere, herunder opbygge kapaciteten af lederskab i organisationen. Det er opbygning heraf, der afgør, hvor godt det lykkes at arbejde med sociale processer i strategiarbejdet.

Sociale processer i strategisk personalearbejde

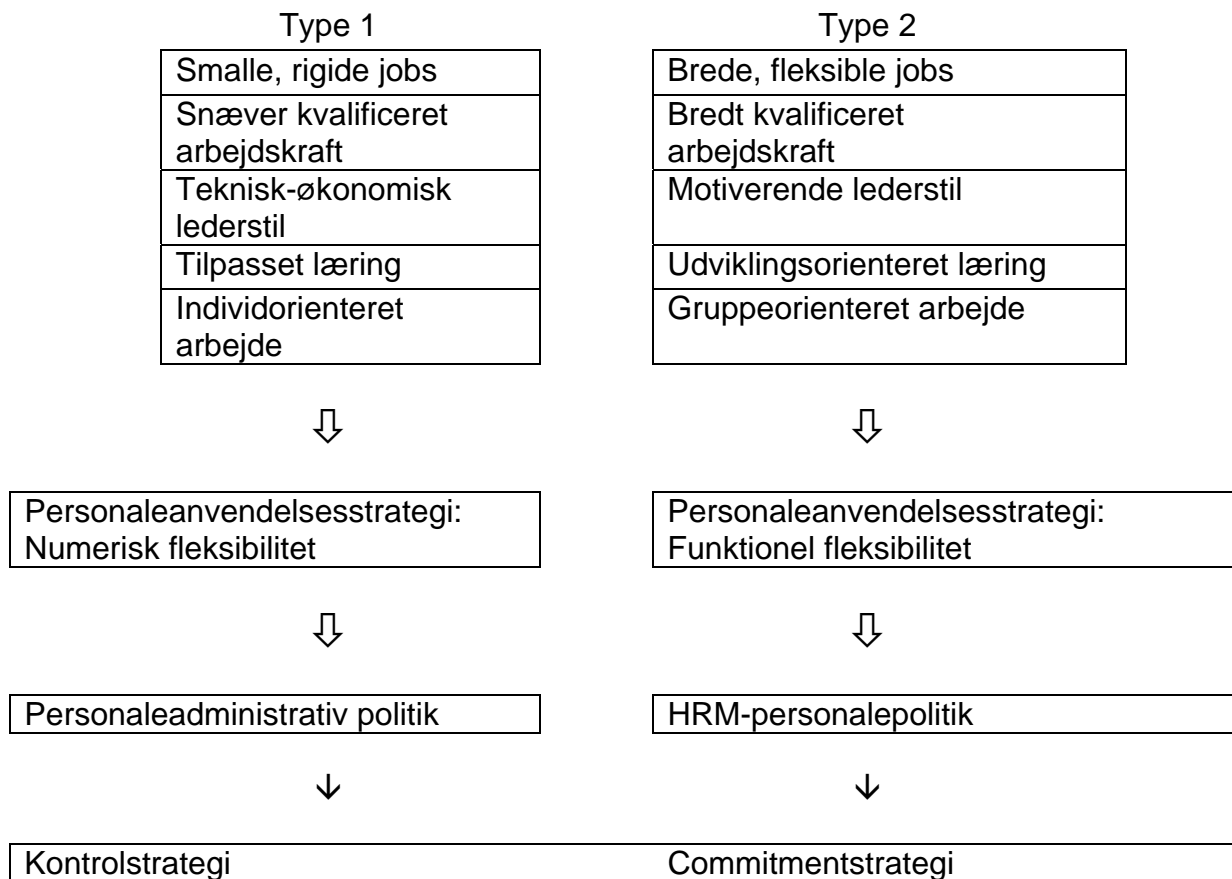
Strategiske processer indeholder samtidige sociale og rationelle processer ifølge flere af de nævnte strategiforfattere. Med denne konstatering er det interessant at se på – gennem konstruktion af relevante begreber - hvordan processerne arter sig i de enkelte virksomheder. Derfor fremhæves et studie til belysning af denne problemstilling.

Eksistensen af sociale processer og typerne heraf kan dokumenteres i et casestudie af tilnærmelsesvis ensartede virksomheder inden for en branche. Det fælles for de udvalgte enheder var, at alle indførte ny teknologi i midten af 80'erne, men adskilte sig fra hinanden ved at være lokaliseret på forskellige arbejdsmarkeder og var størrelsesmæssigt, produktmæssigt forskelligartede.

I casestudiet indgik 22 teknologiførende virksomheder inden for den nordjyske industri (Nielsen 1987, 1992). Der er generaliseret begreber om sociale processer, som personalearbejdet indgår i. I sociologisk forstand er de sociale processer konstrueret som idealtyper, dvs. som tankebilleder af virkeligheden (Månson 2000: 91). Det betyder, at tankekonstruktionen kan føres tilbage til individers handlinger, og at de udviklede kategorier ikke umiddelbart og direkte kan oversættes til eller indfange den empiriske "virkelighed" om samfund og individ. Derimod kan idealtypen f.eks. bruges som et inspirerende udgangspunkt for videre studier inden for forskellige genstandsfelter af arbejdsliv, f.eks. personale, organisation og strategi. Brugen af idealtypemetoden kan i samspillet mellem teori og empiri/praksis tildeles en diagnostisk funktion. F.eks. kan typerne bruges til at opstille foreløbige, men dog ikke give endegyldige, kausale forklaringer på afvigelser på samspillet (Collin 1996).

Metoden bag casestudiet er beskrevet i Nielsen 2006. Den gik i korthed ud på at undersøge indførelse af ny teknologi og dens betydning for arbejdsorganisering og kvalifikationskrav i sammenlignelige organisationer. I studiets forarbejde blev opstillet en forståelsesmodel, der bygger på to antagelser: 1. Ledelsen handler inden for et beslutningsmæssigt spillerum, der i sociale processer samlet refererer til design af jobfunktioner og samt beskrivelse af kvalifikationskrav til medarbejdere, der skulle rekrutteres og kvalificeres til betjening af nye jobfunktioner. 2. Ledelsens beslutninger er påvirket af både virksomhedsinterne og -eksterne forhold. På grundlag af studiets analytiske generalisationer opstilledes en idealtipe over sammenhængen mellem sociale processer og personalestrategier (fig. 4).

Fig. 4: Sammenhæng mellem sociale processer og personalestrategier og - politikker



Kilde: Kjeld Nielsen, 1992

Modellen beskriver nærmere to typer af sociale processer, hvor beslutningstagerne med forskellige lederstile handler forskelligt hvad angår dimensioner, som indgår i konstruktionen af idealtypen: Dvs. jobdesign, kvalificering af arbejdskraft, læring og arbejdsorganisering – alle fire dimensioner, som antages at øve afgørende indflydelse på udvikling af de menneskelige ressourcer i organisationen. Modellen viser samlet, at virksomhederne alment står i et beslutningsvalg mellem to typiske alternativer, en kontrolstrategi på den ene side og en commitment-strategi i personalearbejdet på den anden. Det antages at være en tæt ikke-kausal sammenhæng mellem de enkelte dimensioner, der fører frem til to typer af personalestrategier.

I virksomhedstype 1, hvor kontrolstrategien dominerer, opfattes arbejdskraften af ledelsen som en omkostning, medarbejderadfærden kontrolleres teknisk-økonomisk af ledelsen gennem en arbejdsdeling, hvor jobbene/arbejdsopgaverne er smalle og rigide i sit design. Der fremtræder en høj vertikal specialisering samt klar ansvarsfordeling - f.eks. mellem planlægnings-, programmerings-, opstiller- og operatørfunktionerne. Arbejdskraften kvalificeres til afgrænsede jobtyper f.eks. programmering eller operatør. Læringsprocesserne foregår således, at de enkelte ansatte løbende skal tilpasse sig virksomhedens behov og krav. Det er ledelsens initiativ og beslutning, der afgør arbejdsorganisering, dvs. hvem og hvor mange, der skal kvalificeres til hvilke opgaver og ikke mindst, hvordan medarbejderne skal lære de nye krav.

Arbejdskraften anvendes numerisk fleksibelt i forhold til virksomhedens skiftende behov. Organisationen er hierarkisk opbygget med mange ledelsesniveauer, hvilket forstærker præstationskontrollen i den enkelte virksomhed.

I commitment-strategien (type 2 virksomheder) derimod betragtes den menneskelige ressource som et aktiv - en investering for virksomhedens udvikling og i opnåelsen af virksomhedens langsigtede mål. Personalet anvendes funktionelt fleksibelt i forhold til virksomhedens arbejdskraftbehov. De ansatte forventes af ledelsen til fleksibelt at involvere sig i jobbet og organisationens udviklingsproblemer, at tage initiativ til at handle, når der opstår fejl etc. Ledelsen understøtter medarbejdernes læreprocesser og selvstændige initiativer og anvender bløde teknikker som motivation og kommunikation over for medarbejderen. Ledelsen er optaget af at udvikle kvaliteter i arbejds- og produktionslivet, som forudsætning for at optimere organisationens præstationsevne og arbejdsmiljø i en fleksibel organisation. Derfor designes organisationen efter gruppe- og udviklingsorienterede former for organisation, hvor social støtte og kontaktformer udnyttes i den enkelte organisation. Den udviklingsorienterede læring optræder som et gensidigt bytteforhold mellem ledelse og medarbejdere. Forholdet baserer sig på de ansattes tillidsforhold til ledelse og omvendt samt de ansattes initiativ til at lære. Tillid og initiativ udgør tilsammen en dominerende læringsform i virksomhedstype 2.

Modellen kan udbygges med en belønningsdel og en del som beskriver de eksterne krav og betingelser, som sætter de sociale processer i gang. Hvad angår sidstnævnte afdækkede undersøgelsen empirisk en sammenhæng mellem uddannelse og socialisering af ledere ind i de to virksomhedstyper. I type 1 virksomheder rekrutteredes ledere typisk fra ingeniøruddannelser, og socialisering til ledelsesjobbet foregik via traditionelle leder- og organisationskurser. De ingeniøruddannede havde tilegnet sig et begrænset kendskab til maskinarbejderfaget og specielt til den nye teknik på ingeniøruddannelserne. I type 2 virksomheder var lederne på samme niveau maskinarbejderuddannet og havde stor erfaring med arbejdspladskulturen fra tidligere arbejdslederjobs. Det betød, at de havde et andet forhold til individuelle og gruppemæssige problemstillinger i produktionsprocessen sammenlignet med den akademisk uddannede ingeniørgruppe. De faglærte grupper af ledere, der var højt kvalificerede til opgaverne, havde et dybt håndværksmæssigt kendskab til den nye teknik og var socialt indstillede personer, der af egen vilje og motivation var søgt bort fra specialiserede jobs over i jobs med mere udfordring og læring. De kunne indleve sig i arbejdspladskulturen. Både de formelle og uformelle aspekter i rekruttering og anvendelse af personale til lederjobbene afspejler sociale processer fra uddannelsesinstitutioner, arbejdsmarked og ind i virksomhederne og virker afgørende ind på hvilke principper for arbejdsorganisering, der vurderes til at være de mest effektive for den enkelte virksomhed.

Et afgørende kriterium for konstruktionen af idealtypen er, at de to ledertyper afspejler og er bærere af forskellige sociale processer, som kan føre til bestemte typer af lederjob i de to virksomhedstyper. Typerne repræsenterede hver sin kultur angående arbejdets organisering, kvalificering, læring. Om det er lederne, der skaber organisationens sociale processer eller omvendt, kan ikke afgøres på det foreliggende materiale i studie. Men andet materiale kan imidlertid forbedre grundlaget for at uddybe sammenhængen mellem ledertype og sociale processer i personalearbejdet.

I forståelse af personalearbejdets sociale processer sondres i litteraturen generelt mellem to typer af personalestrategier, som de to ledertyper hver især forfølger og gennemfører i personalearbejdets cyklus (joborganisering, rekruttering, udvikling, præstationsvurdering og feedback). Der sondres i litteraturen analytisk mellem en kontrolstrategi og en commitment - strategi i personalearbejdets beslutninger i enhver organisation (se f.eks. Atkinson 1985; Walton 1985; Nielsen 1992, Watson 1999).

Hvis ledelsen anvender bløde ledelsesformer (commitmentstrategi), er det især et investeringssynspunkt der dominerer. Ledelsen investerer tid og penge i at anvende personaleteknikkerne ”kommunikation og uddannelse af personale, funktionel personaleanvendelse, procesevalueringer”, som er i fokus i dannelse af kongruente sammenhænge mellem målsætning, strategi og handlingsplaner på de berørte personaleaktiviteter. Ledelsen inddrager de faglige organisationer i beslutningsprocesser, der f.eks. vedrører personale- og sikkerhedspolitik og samarbejde. Arbejder ledelsen derimod med hårde personaleledelsesmetoder (kontrolstrategi), er der fokus på omkostningsstyring af personaleforbruget, dvs. numerisk fleksibel anvendelse af arbejdskraften, effektevalueringer mv. fremmes som de mest udbredte metoder. Sidstnævnte personalemetoder understøtter den kortsigtede målopfyldelse på bekostning af den langsigtede. Den hårde karakteriseres også ved, at ledelsen går uden om at inddrage de faglige organisationer i samarbejds- og løn spørgsmål på arbejdspladsen (Navrbjerg, 1999:108).

Sondringen mellem en hård og en blød ledelsesstrategi er en analytisk sondring. Personalemæssige beslutninger og processer vil i den ”empiriske verden” bestå af en blanding af hårde og bløde metoder, som i praksis kan være svære at adskille. Personalechefen lever med disse strategier i et ambivalent forhold til ledelse og de ansatte. I en kritisk tone formuleres ambivalensen: Personalechefen fremstår som offer for manglende målopfyldelse, fordi det er vanskeligt at belyse sammenhængen mellem personalechefens arbejde og virksomhedens økonomi. Det gør ingen forskel om virksomheden har organiseret sig med en personaleafdeling eller ej (Legge 1995).

Der er tale om sociale processer mellem skiftende varianter af organisationskulturelle forhold, som nærmere kan begrundes i virksomhedens interne og eksterne forhold. Samtidig er de sociale processer indvævet af både formelle og uformelle processer, af både rationelle og irrationelle processer og ikke mindst af samfundsmæssige processer mellem den enkelte virksomhed og det omgivende arbejdsmarked og samfund. I dette samspil vil frihedsgraderne i virksomhedens personalearbejde formes.

Sammenfatning

Personlearbejdet er formuleret ind i målsætninger, strategiplaner og personalepolitikker og kan som sådan ikke udelukkende forstås som et statisk socialt fænomen eller et fænomen, som udvikler sig efter sin "egen logik" ud fra implementering af strategiplaner inden for den enkelte organisation. Personlearbejdet er også reguleret og præget af en dynamik, af sociale processer mellem aktørerne, hvor primært arbejdstagere og arbejdsgivere, som aktører indgår i kontraktlige forhold (juridisk ansættelses- og sociale/psykologiske kontrakter) på det individuelle og kollektive niveau.

Personlearbejdet er en social proces – i relationen mellem ledelse og ansat og er indbegrebet i den organisatoriske og samfundsmæssige udvikling. Med andre ord formuleres personlearbejdet i form af målrationelle strategier, politikker og procedurer og praktiseres og implementeres inden for en organisatorisk og kulturel, samfundsmæssig kontekst. Dermed påvirker formelle, rationelle og sociale processer indbyrdes hinanden i ethvert personlearbejde og som sådan kan arbejdet ikke forstås uafhængigt af organisationens historie og rekrutteringsmønstre samt den generelle samfundsudvikling. I den præsenterede forståelse af personlearbejdet er arbejdet mere end én teknik eller én metode til at rekruttere og udvikle og belønne personalet efter (personaleadministration). Personlearbejdet foregår inden for sociale rum af adfærdsmæssige processer og består både af målrationelle og sociale processer.

Målrationeliteten i arbejdet med personale er ikke så entydigt og bestemt, som det antages i lærebøger om personaleledelse. Der findes flere metoder og muligheder i det konkrete personlearbejde – både hvad angår strategiarbejdet, jobdesign og motivations- og kommunikationsteknikker samt uddannelses- og læringsteknikker, der fører frem til organisationens mål.

Litteratur:

Armstrong, M. (2006), (1992): *Strategic human resource management: a guide to action*, London: Kogan page.

Atkinson, J. (1985): *Flexibility, Uncertainty and Manpowermanagement*, Brighton IMS.

Beer M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton R. (1984): *Managing Human Assets*, New York: Free Press.

Berthel, J. (1989): *Personalmanagement*, 2. Aufl., Verlag C. E.Poeschel.

Boxall P. & Purcell, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave MacMillan 2003.

Bratton J. Gold J. (2007): *Human Resource Management – Theory and Practice*, Palgrave Macmillan.

Cranet-undersøgelsen (2003): *HRM ved en milepæl*, Jelling 2003.

Collin, F. (1996): Værdi og idealtipe hos Max Weber, i: *Dansk Sociologi*, nr. 4/ 7. årg. 1996.

Ellström P. E. (1995): *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, Publica.

Engelbrecht, S. (2001): Hindsides arbejdsengagement i. Holt Larsen, H (red.) *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*, Berlingske Annoncecenter, & Nyt for Samfundsvidenskaberne 2001.

Fombrun, C., Tichy, N. M, Devanna, M.A. (eds.) (1984): *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley.

Hall, L. & Torrington, D (1998): *Human Resource function, The dynamics of Change and Development*, Financial –times 1998.

Holt Larsen, H. (1995): *Liniechefers personaleansvar i strategisk belysning – en logisk nødvendighed eller en blindgyde?* I: F. Bévort, Jensen, P. E. & Prahl, A. (red.) *Engagement i arbejdet – Handelshøjskolens forlag*, 1995.

Holt Larsen, H. (2006): *Human resource Management*, Forlaget Valmuen 2006.

Jørgensen, S. & Jørgensen, J. K. (1999): *En ny psykologisk kontrakt?* I: *Ledelse i dag*, 9. årgang, nr. 3.

Ledernes Hovedorganisation (1998): *Ledelse af selvstyrende grupper – myter og realiteter*, (formidlingsrapport).

- LederInfo, (26. maj 2005): *Den klassiske personaleleder forsvinder*, interview med Henrik Holt Larsen.
- Legge, K. (1995): *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, Mac Millan Press Ltd.
- Månson, P. (2000): *Max Weber i: Klassisk og Moderne Samfundsteori*, København.
- Navrbjerg, S. (1999): *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering*, Jurist – og Økonomforbundets Forlag 1999.
- Nielsen, K. (2006): *Casestudiemetoder anvendt i arbejds- og organisations sociologien*, i: Voxted, S. (2006): *Valg der skaber viden – om samfundsvidenskabelige metoder*, Academica.
- Nielsen, K (2003): *Det handlende og integrerende menneske i arbejdslivet i: Økonomi & Politik*, Nr. 1, april, 76. årgang 2003.
- Nielsen, K. & Mølvadgaard, O. (1999): *Kvalifikationsudvikling og læringsmiljø i procesindustrien*, LEO-serien nr. 22, maj 1999.
- Nielsen K. (2000A): *Personalearbejde i teori og praksis i: Nielsen & Mølvadgaard 2000: Virksomheders personalearbejde – med eksempler fra forskning og praksis*, LEO-serien nr. 24.
- Nielsen K. (2000B): *Personalearbejde, joborganisering og medarbejderkvalificering – Resultater fra en empirisk undersøgelse i: Nielsen & Mølvadgaard 2000: Virksomheders personalearbejde – med eksempler fra forskning og praksis*, LEO-serien nr. 24.
- Nielsen, K. (2000C): *Kompetenceudvikling blandt medarbejdere og ledere – i overgang fra håndværksprægede til automatiserede produktionsformer i: Andersen, T., Jensen, I. & Prahl, A.(red.)(2000): Kompetence i et organisatorisk perspektiv*.
- Nielsen, K (1992): *CNC Technology, Job Design and Training. The Scope for Personnel Strategies*. in: *New Technology, Work and Employment*, 1992, Vol. 7, no. 2.
- Nielsen, K. & O. Mølvadgaard (red) (2000): *Virksomheders personalearbejde – med eksempler fra forskning og praksis*, LEO-serien nr. 24, Aalborg Universitet 2000.
- Nielsen, R. (1998): *Lærebog i arbejdsret*, DJØF's forlag 1998.
- Nordhaug, O. m.fl.(1997)(2004): *Personaleledelse – en målrettet strategiproces*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København.
- Nordhaug; O. (red.) (1993): *Strategisk Personaledelse – Menneskelige ressourcer i omstilling*, Tano 3. udgave, 1993.
- Pedersen, John S. (2007): *Ledelse i en reformtid i velfærdsstatens maskinrum*, Danmarks Forvaltningshøjskole 2007.

- Personalechefen: Tema: *Kampen om medarbejderne*, Tidsskrift nr. 6, 2006.
- Rao, P. L. (2004): *Comprehensive human resource management: genesis to latest trends*, New Delhi, 2004.
- Rogaczewska, Anna m.fl. (2006): *Hvor bevæger international HRM sig hen? – Danmark på Europakortet*, Cranet-projektet 2006.
- Rousseau, D.M.(1995): *Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications 1995.
- Schein, E. H. (1993): *Organisationspsykologi*, Systime 1993.
- Scheuer, S. (1999): *Motivation – Aktørmotiver i arbejdslivet*, Handelshøjskolens Forlag, Kbh. 1999.
- Sisson, K. & John Storey (2000): *The Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship*, Open University Press, Buckingham 2000
- Sørensen, M. K. (2007): *Den fleksible medarbejder, Speciale ved Sociologiuddannelsen på Aalborg Universitet*.
- Teknologisk Institut (2003): *Undersøgelse af HR-funktionen*.
- Townley, B. (1994): *Reframing Human Ressource Management*, Sage Publications 1994.
- Tynell, J (2002): "Det er min egen skyld" – nyliberale styringsrationaler inden for Human Ressource Management i: Tidsskriftet for Arbejdsliv nr. 2, 2002.
- Walton, R. E. (1985): *From control to commitment in the workplace*, Harvard Business Review, March/April 1985.

2. Organisationskultur og de menneskelige ressourcer

Af Allan Christensen

Indledning

I de senere år har organisationskultur som begreb fået en stadig mere central placering ved undersøgelser af organisatoriske forhold. Baggrunden for dette er den større opmærksomhed som tillægges medarbejderes og lederes forestillinger, holdninger og værdimæssige grundlag i forbindelse med organisationers funktion og forandring. Nogle forfattere af publikationer om organisationskulturelle emner ønsker gennem anvendelsen af disse begreber og modeller, at forklare og effektivisere organisationer, mens andre forfattere ønsker at opnå en forståelse af organisationskulturen og organisationens funktionsmåde. I det følgende gives en redegørelse for begreber, modeller og praktiske aspekter i tilknytning til analysen af organisationskulturer.

Der eksisterer en kultur i enhver virksomhed og institution. Nogle kulturer er stærke, andre er svage, dvs. nogle har en central placering i organisationens drift og udvikling, mens andre stort set ikke mærkes. Nogle kulturer fremstår med markante elementer, der omfatter alle i organisationen, mens andre har få overordnede elementer, men til gengæld mange elementer, der vedrører de forskellige subkulturer. Nogle kulturer er funderet på et abstrakt niveau, der kun har få og uklare forbindelser til organisationens konkrete hverdag. Andre kulturer har fået et udtryk, der direkte relaterer den til hverdagens konkrete handlinger.

Kulturbegrebet

Kultur er de vaner, forestillinger og følelser vi forbinder med at være danske eller være ansat i en bestemt virksomhed eller institution. Kulturen er en slags social dynamo i forbindelse med skabelsen af fælles identitet. I samfundet overføres denne identitet fra generation til generation. I virksomheder og institutioner overføres identiteten til alle nye ansatte. Nogle dele (de færreste) af kulturens sociale dynamo er åbenlyse og bevidste, mens de fleste er skjulte og ubevidste.

Kulturen udgør grundlaget for tolkning af de problemer og situationer vi er konfronteret. Dette skaber i de fleste tilfælde sikkerhed. Det modsatte vil gøre sig gældende, når problemer og situationer er affødt af så omfattende forandringer, at kulturen ikke længere afspejler virkeligheden godt nok. Dette sidste kunne være begyndelsen på en periode med dannelse af et kulturelt tomrum eller begyndelsen på en periode med nedbrydning af den eksisterende kultur og opbygningen af en ny kultur.

Dette kapitel vil omhandle nogle teoretiske og praktiske aspekter af det fænomen, der har fået betegnelsen organisationskultur.

De tidlige undersøgelser af kultur

De senere års store interesse for organisationskultur kunne efterlade det indtryk, at der er tale om et nyt begreb og et nyt interessefelt. Det er ikke tilfældet. Flere forfattere har i tidligere publikationer på området beskæftiget sig med større eller mindre dele af det interessefelt, der siden har fået betegnelsen organisationskultur.

I disse forfatteres publikationer havde interessefeltet andre betegnelser, men de beskæftigede sig dog med værdier, normer og regler på den ene side og adfærd og udvikling af adfærd på den anden side.

Den formentlig bedst kendte undersøgelse af kultur i en arbejdsgruppe er Elton Mayo's undersøgelse på Western Electric Company i slutningen af 1920'erne og begyndelsen af 1930'erne. Undersøgelsens resultater viste, at de sociale faktorer havde overordentlig stor betydning for arbejdsgruppens funktion og for arbejdslivet generelt. Undersøgelsen indikerede også, at arbejdsgruppen havde et udviklet system af værdier, normer og regler. Denne undersøgelse blev gengivet og anvendt i George Homans bog *The Human Group* (1951) (senere på dansk *Menneskegruppen* (1970)), idet han underlagde de undersøgte forhold en teoretisk tolkningsramme baseret på faktorerne aktivitet, interaktion og sentiment. Elton Mayo's oprindelige undersøgelse og George Homans nytolkning opfattes nu begge som klassikere på gruppe- og værdiforskningsområdet og dermed som forløbere for forskningen på det organisationskulturelle område. Det samme kan siges om Kurt Lewin's (1943) undersøgelser af adfærdændringer gennem gruppebaseret påvirkning og Coch og French's (1948) undersøgelser af sammenhængen mellem participationsgrad og adfærdændring (forstået som større eller mindre modstand mod forandring). Coch og French's overbevisende påvisning af den nævnte sammenhæng blev af French, Israel og Aas (1958) gentaget i Norge med tilnærmelsesvis samme resultat. Den næste forfatter i rækken af forløbere for den organisationskulturelle forskning er Sverre Lysgaard, der føjer sig fint ind i en skandinavisk tradition. Sverre Lysgaard angav i bogen *Arbejderkollektivet* (1961) de vigtige faktorer i forbindelse med opkomsten, virkemåden og udviklingen af den enhed, der fik betegnelsen Arbejderkollektivet. Dermed havde han samtidig fat i flere af de faktorer, der kom til at spille en central rolle i den senere forskning af organisationskulturer. Det er især hans angivelse af betingelser og processer i forbindelse med kollektivets udvikling og opretholdelse, der er interessant. Her angiver han nærhedsbetingelser sammen med interaktionsprocesser, problembetingelser sammen med problemtolkningsprocesser og endelig lighedsbetingelser sammen med identificeringsprocesser.

Det vil fremgå af det følgende, at mange af de opfattelser, som forløberne for de egentlige kulturanalyser gjorde sig, genfindes i de nutidige publikationer om organisationskultur.

Organisationskultur - distinktioner og definitioner

På trods af en ny og kraftig interesse blandt organisationssociologer for begrebet organisationskultur, så er fænomenet egentlig ikke så nyt, som litteraturens årstal kunne antyde. Vi vender senere tilbage til den række af arvestykker, der fra 1920'erne til 1980'erne blev anvendt i anden sammenhæng, men som nu er blevet vigtige dele af begrebet organisationskultur og væsentlige bestanddele af fremstillinger, hvor organisationskulturelle forhold behandles.

De begrebsmæssige distinktioner, som forfattere på det organisationskulturelle område foretager, angiver samtidig deres opfattelse af de vigtige træk ved organisationskulturer og af de former for analyse, de finder mest hensigtsmæssige.

Distinktionen mellem *metafor* og *variabel* anvendes af flere forfattere, men får vel sit mest konsekvente udtryk hos Smircich (1983) og Morgan (1980 og 1986). "Metafor" (af græsk *metaforá*, ombytning) er en billedlig udtryksmåde, hvor en ting, en person eller et forhold erstattes med et billede. Dette kan f.eks. være slange (for en lumsk person). "Variabel" er betegnelse for en størrelse eller egenskab, der kan antage to eller flere værdier indenfor et vist område. Med anvendelse af metafor sigtes på at læse og forstå organisationers liv og situationer, herunder organisationskulturelle forhold. Med anvendelse af variable sigtes på at forklare.

Distinktionen mellem *funktionalisme* og *symbolisme* fremføres af Schultz (1990). Funktionalisme ser kultur som flere og omfattende variable, der udgør et system, mens symbolisme baserer sig på metafor-tankegangen. I det symbolske perspektiv opfattes organisationer som menneskelige systemer, hvor handlinger finder sted ud fra sociale forestillinger om, hvilken betydning disse handlinger har for organisationens medlemmer. Den organisationskulturelle virkelighed bliver således en symbolsk konstruktion. Det er Schultz' opfattelse, at distinktionen mellem funktionalisme og symbolisme er en konkretisering af distinktionen mellem metafor og variabel.

Organisationskulturbegrebet er ikke blevet klart defineret. Hver forfatter har stort set sin egen definition. Der kan være klare fordele forbundet med et nyt begrebs flertydighed og modsigelser, men forudsætningen for, at organisationskultur begrebet kan blive et centralt begreb i en organisationsanalyse er, at der sker en gradvis klargøring af begrebet.

Spørgsmålet må indledningsvis være, om der findes en fællesnævner blandt de mange forsøg på at angive et organisationskultur begreb, eller om det har karakter af et "familiebegreb" (Sköldbberg, 1987). Spørgsmålet kunne også være stillet sådan: Er der en fælles kerne i det kultur begreb, der anvendes i forskellige organisationsanalyser? eller anvendes kultur begrebet som en opsamlende kategori for interessante og svært håndterlige faktorer?

I det følgende vil vi gengive nogle forfatteres definition af organisationskultur. Det vil fremgå, at der både er tale om fælles kerne og forskelligheder.

"Organisationens særlige, traditionsbestemte mønster af myter, normer og rutiner som - overleveret fra 'generation til generation' - får bestemte typer af forklaringer til at fremstå som indlysende og naturlige" (Christensen og Molin 1983, 27).

"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer" (Schein 1986, 16).

“Kultur....er et integreret mønster af menneskelig adfærd, som omfatter tanke, handling og kunstprodukter og afhænger af menneskets mulighed for at lære og overføre viden til efterfølgende generationer” (Deal & Kennedy 1984,14).

“....Fremherskende mønstre af værdier, holdninger, trossætninger, forudsætninger, forventninger, aktiviteter, interaktioner, normer og sentimentier (omfattende følelser) og iboende kunstprodukter. Ved at inkludere kunstprodukter inkluderer vi teknologi i vores definition” (French & Bell 1984, 18).

“Et mønster af trossætninger og forventninger som er fælles for organisationens medlemmer” (Fry & Killing 1987, 203).

“Kultur....vedrører samfundets tolkningssystem, der giver en 'livs-skabelon' for den “fælles måde at tænke og tro på, som vokser ud af gruppeerfaringer og overleveres fra en generation til den næste” (Hill 1988, 242).

Det skulle være fremgået af denne række af definitioner, at udtryk for fællesskab og fortolkning findes i alle definitioner, mens der er store variationer, når talen er om den helhed, hvor i det indgår.

Organisationskultur - nogle modeller

De modeller over organisationskultur, der bliver præsenteret i det følgende, varierer ligesom generelle organisationsmodeller. Denne variation skyldes først og fremmest de problemer og situationer, der tankemæssigt er i fokus. Med forskellige opfattelser af f.eks. magtforhold følger tilsvarende forskelle i modellernes opbygning. Variationerne har ligeledes baggrund i forfatternes videnskabsteoretiske grundlag og faglige udgangspunkt. I det følgende vil modellerne blive præsenteret med sigte på både variation og fælles kerne.

Organisationskultur og magtforhold

I forbindelse med udvikling eller ændring af en organisationskultur er magtforholdet af stor vigtighed. Når en organisation anvender ressourcer til udvikling af en ny organisationskultur eller ændring af en eksisterende, så er det fordi kulturgrundlaget er utilstrækkeligt eller i et modsætningsforhold til organisationens situation og problemer.

Hvis både medarbejdere, mellemledere og ledelse skal kunne “eje” problemerne og skal kunne acceptere definitionen af situationen, må kulturgrundlaget kunne bidrage til alle deltageres identitet og interessevaretagelse. Derfor er det ikke ligegyldigt, om en udvikling eller ændring af en organisationskultur, er deltagerstyret eller ledelsesstyret.

I det følgende vil vi se nærmere på tre forskellige opfattelser af organisationskultur og magtforhold. I det første tilfælde er der tale om en opfattelse, der baserer sig på deltagerstyring i forbindelse med udvikling eller ændring af organisationskulturen. I det næste tilfælde er der

tale om en opfattelse, der baserer sig på både deltagerstyring og ledelsesstyring i forbindelse med udvikling eller ændring af organisationskulturen. I det sidste tilfælde er der tale om en opfattelse af organisationskultur, der baserer sig på ledelsesstyring i forbindelse med udvikling eller ændring af organisationskulturen.

Organisationskultur som deltagerstyring

Christensen & Molin (1983) har med bogen "Organisationskulturer" bragt diskussionen af organisationskulturbegrebet ind i en skandinavisk ramme.

Deres ærinde har - bortset fra at klargøre kulturbegrebets indhold og at eksemplificere begrebets praktiske manifestationer i forbindelse med ændringer i en række social- og sundhedsforvaltninger - været at klarlægge, hvilke relationer, der er mellem organisationsforandring og organisationskultur.

De er især interesserede i de deltagerstyrede forandringsforløb. For det første fordi medarbejdernes behov for interessevaretagelse til en vis grad opfyldes ved de deltagerstyrede forandringsforløb. For det andet fordi forandringer kræver forståelse af organisationen og at det er den enkelte medarbejders forståelse, som er nødvendig. For det tredje fordi opretholdelse og forandring af kultur kræver medarbejdernes medvirken i ligeså høj grad som ledernes.

Deres eksempler viser, at hvis kulturen ikke forandres på en sådan måde, at den kan bære og støtte nye handlemåder, så vil handlingerne snart blive inddæmmet i det gamle værdimønster og de gamle fortolkningsmåder. Organisationen bringes derfor ret hurtigt i en situation, hvor en ny kultur ikke har opnået tilstrækkelig styrke og hvor det gamle kulturgrundlag ikke definitivt er blevet aflært. Organisationens fornyelse og fleksibilitet er således "kommet i klemme" mellem den nye og gamle kultur.

Udviklingen af det nye kulturgrundlag skal bidrage til at bevæge organisationens ledere og medarbejdere fra et aktivitetsmønster, hvor problemløsning fremstår som enkeltstående forhold, løsrevet fra den organisatoriske helhed, til et aktivitetsmønster, hvor kulturen støtter læring i forbindelse med problemløsning, dvs. hvor ledere og medarbejdere opnår en klarere forståelse af organisationen, hvor aktiviteterne ses i en organisatorisk helhed og hvor læringen derfor får betydning for både en aktuel problemløsning og for fremtidige problemløsninger.

Udviklingen af et nyt kulturgrundlag kan bidrage til en slags grænseoverskridelse ved at legitimere forandringer i den eksisterende organisationsform og ved at muliggøre koblinger mellem basisorganisationen og f.eks. projektorganisering mv.

Organisationskultur som både deltagerstyring og ledelsesstyring

Den mest læste publikation på området er formentlig Edgar H. Schein: "Organisationskultur og ledelse. Et dynamisk perspektiv". København, 1986. Forlaget Valmuen.

Når bogen har fået så stor udbredelse, som tilfældet er, så skyldes det flere forhold.

- Diskussionen af og definitionen af organisationskultur er prisværdig klar.
- Organisationskulturens niveauer og interaktionen mellem disse samles i en oversigt, der kan genfindes i bogens fremstilling.
- Organisationskultur overvejes ud fra den helhed, som en organisation er.
- I fremstillingen knyttes kultur og kulturændringer i første række til nogle få, vigtige organisatoriske faktorer f.eks. de små grupper, ledelse og organisatoriske forandringer.
- I fremstillingen gives nogle gode indgange til de metodiske overvejelser forud for gennemførelsen af en kulturanalyse og til nogle af de faktorer, som kan indgå i en konkret kulturanalyse.

Schein definerer organisationskultur sådan:

"...et mønster af grundlæggende antagelser, der er opfundet, opdaget eller udviklet af en bestemt gruppe, samtidig med at den lærer at klare sine problemer i forbindelse med ekstern tilpasning og intern integration, og som fungerer godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor bør læres til nye medlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer" (Schein, 1986, 16).

Denne definition gælder for alle niveauer, der indgår i oversigten over kulturniveauer og deres interaktion.

Figur 1: Scheins oversigt over kulturniveauer

Artefakter og kultursymptomer	Synlige organisatoriske strukturer og processer, fremgangsmåder, udtryk for og sammenhæng med aktiviteter og adfærdsmønstre, teknologi, bygninger og kunst. Synlige men svære at decifre
▼ ▲	▼ ▲
Værdier	Strategier, mål, filosofier mv.
▼ ▲	▼ ▲
Grundlæggende antagelser	Ubevidste, taget-for-givet forestillinger, antagelser, opfattelser, tanker og følelser (den ultimative målestok for værdier og handlinger)

Kilde: Schein, 24:1994

Hvordan kan man nu forstå interaktionsmønstret mellem de forskellige kulturniveauer i oversigten?

Vi kan begynde ved oversigtens adfærdsmønstre. I sammenhæng med og i forlængelse af vor adfærd i organisationen, udvikler vi en række værdier. Disse værdier vil være skabelon for vor adfærd, så længe det fører til acceptabel målopnåelse og så længe det bidrager til de nødvendige betingelser for adfærden.

Over tid vil værdierne så at sige "udkrystallisere" i grundlæggende antagelser. De grundlæggende antagelser vil være organisationens - ledelsens og medarbejdernes - tolkningsgrundlag i forbindelse med eksterne og interne forhold af betydning for den nødvendige adfærd i organisationen.

Efterhånden som adfærden, værdierne og de grundlæggende antagelser bekræftes gentagne gange, udvikles en stærk kultur dvs. en kultur, hvor de fleste ledere og medarbejdere i de fleste situationer udviser adfærd, som har baggrund i og styres af de udviklede værdier, der videre er i overensstemmelse med og udgør vigtige bestanddele af de grundlæggende antagelser.

De mange bekræftende gennemløb indebærer, at de grundlæggende antagelser fører til mere specifikke værdier og disse igen til specifik adfærd. På lignende måde formes teknologi, bygninger, udsmykning mv. efter de grundlæggende antagelser.

Ingen træer vokser i himlen, så derfor fortsætter denne harmoniske og effektive kobling mellem adfærd, værdier og grundlæggende antagelser ikke for evigt.

Der kan være mange årsager til et opbrud, men resultatet vil ofte være en pinefuld - men nødvendig - nedbrydning af den eksisterende, stærke kultur og en krævende og problemfyldt opbygning af en ny kultur.

Her skal vi kun nævne ganske få af de forhold, som kan være starten på et organisatorisk dominospil i form af nedbrydning og opbygning af organisationens kultur. De senere års mange tilfælde af introduktion af ny fremgangsmåder og behandlingsformer i institutioner og forvaltninger er typiske kulturundergravere. Med nye fremgangsmåder stilles der andre krav til adfærden, som igen må kobles med andre værdier, som igen vil give sig udtryk i ændrede grundlæggende antagelser.

De senere års politiske krav om ressourcestyring og behovsstyring af aktiviteterne i den offentlige sektors forvaltninger har ligeledes skabt opbrud. De eksisterende grundlæggende antagelser og de individuelle værdier har været sat under pres. Ledere og medarbejdere i forskellige forvaltninger skal ikke alene gøre nye ting, de skal gøre dem på en ny måde. Gennem mange og omfattende nedbrydnings- og opbygningsforløb må de offentlige forvaltninger bringe overensstemmelse mellem adfærd, værdier og grundlæggende antagelser. I definitionen af organisationskultur anførte Schein "ekstern tilpasning" og "intern integration" som væsentlige problemer, der må løses med grundlag i organisationens kultur.

Det er vel egentlig, hvad organisationskultur drejer sig om: at nedbryde og opbygge organisationens kultur på en sådan måde, at adfærden bliver tilpasset de eksterne krav og bliver integreret i de interne forudsætninger.

De eksterne tilpasningsproblemer omfatter i Scheins bog følgende:

Figur 2: Organisationens eksterne tilpasning

1. *Mission og strategi* Om at opnå fælles forståelse af kernemission, primære opgaver, manifeste og latente funktioner.
 2. *Mål* Om at udvikle enighed om mål afledt fra kernemissionen og de primære opgaver.
 3. *Midler* Om at udvikle enighed om de midler, der skal anvendes for at nå afledte mål. Det kan f.eks. være organisationsstruktur, arbejdsdeling, belønningssystemer og autoritetssystemer.
 4. *Måling* Om at udvikle enighed om kriterier, der skal anvendes ved måling af, hvor godt gruppen opfylder sine mål. Dette kan f.eks. være udnyttelse af informations- og kontrolsystemer.
 5. *Korrektion* Om at udvikle enighed om, hvad der er egnede fremgangsmåder til afhjælpning og hvordan de skal sættes i værk.
-

Videre udgør de interne integrationsproblemer hos Schein følgende forhold:

Figur 3: Organisationens interne integration.

1. Fælles sprog og begreber	Om at opnå fælles grundlag for at kommunikere og forstå hinanden.
2. Grænser	Om at opnå enighed om, hvem der er inde og hvem der er ude. Det omhandler således kriterier for medlemskab.
3. Magt og status	Om at udvikle kriterier for opnåelse, fastholdelse og tab af magt.
4. Intimitet og venskab	Om at udvikle regler for hvordan forholdet skal være mellem de to køn, mellem venner og mellem ligestillede. Det handler om, hvordan åbenhed og intimitet kan udtrykkes i forbindelse med opfyldelse af organisationens opgaver.
5. Belønning og straf	Om at udvikle kriterier for, hvad der er god og dårlig adfærd i forhold til organisationens opgaver og hvad og hvordan der skal straffes og belønnes.
6. Ideologi og ”religion”	Om at udvikle et grundlag for at forklare det ”uforklarlige”. Der er altså tale om udviklingen af et grundlag, hvor angst undgås og sikkerhed øges.

Indtil nu har vi gennemgået Scheins bog på hans egne betingelser. Der kan rettes kritik mod bogen og det vil vi nu gøre.

I Scheins bog er udviklingen af organisationskultur fortrinsvis en ledelsesopgave. Vores opfattelse er, at det ganske vist er en ledelsesopgave, men i ligeså høj grad - og måske i højere grad - en opgave for medarbejdere.

Problemet er, at en organisation ikke kan påtrykkes en ny kultur ved dekret og top-down-strategi, dvs. gennem ordre fra ledelsen. Dertil kender lederne for lidt til organisationens fundament og arbejdsgange.

Ingen - hverken ledere eller medarbejdere - er med på en dristig ekspedition, uden at vide, hvor den fører hen og uden at vide, hvad de skal lave under rejsen. Derfor vil et acceptabelt resultat kræve en strategisk kombination af top-down og bottom-up, dvs. en kombination af ledelsens oplæg og medarbejdernes reaktion på dette oplæg. Netop når en organisation skal gøre nye ting på en ny måde, er der behov for den kompetence, som findes i organisationens fundament og som sjældent aktiveres.

Schein anfører i sin bog det synspunkt, at organisationskulturer er vanskelige at forandre - og det er de! Samtidig må vi fastslå, at organisationens omgivelser konstant forandrer sig. Omfang og hastighed af disse forandringer er konstant stigende. Derfor kan organisationens kultur ikke være denne obelisk, som Scheins overvejelser nogle steder fører os til.

Organisationerne er under omgivelsernes pres og må kontinuert gennemføre kulturforandringer for at overleve og for at udvikle den styrke, der er nødvendig.

Schein arbejder i sin bog ud fra en koncensusopfattelse. Vi er enige i, at organisationer må opnå et vist minimum af fælles forståelse af kernemission og opgaver og et vist minimum af enighed om mål og midler, men uden et minimum af modsætninger i forståelse af kernemission og uden et minimum af uenighed om mål og midler vil organisationen blive livstruende stabil! Den vil undergrave sin parathed til nødvendige forandringer. Det betyder, at når den udsættes for usædvanlige krav fra omgivelserne, så må den først til at opbygge sin parathed og udviklingsorientering. Dette vil ikke gøre den eksterne tilpasning og den interne integration lettere.

På trods af den fremførte kritik vil vi stadig fastholde, at Scheins bog "Organisationskultur og ledelse" er faglitteratur i særklasse.

Organisationskultur som ledelsesstyring

Den følgende definition af kulturbegrebet er lånt fra Websters Dictionary og forekommer i Deal and Kennedy's bog om virksomhedskultur:

" Kultur... er et integreret mønster af menneskelig adfærd, som omfatter tanke, handling og kunstprodukter og afhænger af menneskets mulighed for at lære og overføre viden til efterfølgende generationer". (Deal & Kennedy, 1984:14)

Bogens indhold styres ikke efter denne definition, men efter en opregning af kulturbegrebets elementer. Forfatterne søgte i organisationslitteraturen for bedre at kunne forstå de elementer, der udgør en stærk kultur.

De fandt frem til følgende elementer:

- 1) Virksomhedsmiljø Enhver virksomhed har en unik realitetsverden, som afhænger af dens produkter, konkurrenter, kunder, teknologier, offentlig indflydelse mv. Det miljø, en virksomhed fungerer i, afgør, hvad den må gøre for at blive en succes. Dette virksomhedsmiljø er den største enkeltfaktor i dannelse af en virksomhedskultur.

- 2) Værdierne Værdierne udgør de basale begreber og læresætninger i en organisation og som sådan udgør de livsnerven i virksomhedskulturen. Værdier definerer "succes" i konkrete vendinger for de ansatte.

- 3) Helte Disse mennesker personificerer kulturens værdier og som sådan udgør de håndgribelige rollemodeller, som de ansatte kan efterleve.
- 4) Ritualer og ceremonier Her er der tale om systematiske og planlagte rutiner for det daglige liv i virksomheden. I deres jordnære manifestation, som vi kalder ritualer, demonstreres for de ansatte, hvilken type adfærd der forventes af dem. I deres mere ekstravagante udtryksformer, som vi kalder ceremonier, frembyder de synlige og kraftfulde eksempler på, hvad virksomheden står for.
- 5) Det kulturelle netværk Det primære, men uformelle kommunikationsmiddel inden for organisationen udgøres af det kulturelle netværk. Dette netværk er transmissionskanal for virksomhedsværdier og heroisk mytologi. Historiefortællere, spioner, præster, kliker og grå eminencer udgør et skjult magthierarki inden for virksomheden. For at få ting gjort, og for at forstå hvad der foregår, må man bearbejde det kulturelle netværk. (Deal & Kennedy, 1984).

Man kan opfatte virksomhedsmiljø som "et integreret mønster af menneskelig adfærd, som omfatter tanke, tale, handling og kunstprodukter". Her er det måske tiltrængt, at påpege at virksomhedsmiljøet faktisk består af andre forhold end de, der føres tilbage til en teknisk-økonomisk rationalitet. Samtidig kan de have overordentlig stor betydning for en organisation.

Værdierne kan ses som placeret både i "et integreret mønster" og som grundlaget i "menneskets mulighed for at lære og overføre viden til efterfølgende generationer". Værdierne sammenknytter det nuværende virksomhedsmiljø med overførslen af viden til virksomhedens nye generation.

Helte er en afbildning af værdier. Det samme kan siges om ritualer og ceremonier. Her er der tale om afbildninger, der angiver og konkretiserer virksomhedsmiljøet for virksomhedens nye generation.

Det kulturelle netværk bærer afbildningen af værdier i det integrerede mønster af menneskelig adfærd, som vi betegner virksomhedsmiljø. Netværket bærer værdiskabelonen for tanker, tale, handling og kunstprodukter. Netværket bærer også en værdiskabelon for det der skal læres og den viden, der skal overføres.

Organisationskultur - homogenitet og heterogenitet

Kulturbegrebets elementer, sådan som Deal & Kennedy fremstiller dem, er præget af homogenitet og harmoni.

Hvis de mest kendte undersøgelser kan opfattes som repræsentative for organisationskulturelle studier, må man drage den konklusion, at enheder uden en homogen kultur ikke kan få betegnelsen organisationskultur.

Det ville formentlig være uheldigt, at lægge en sondring på denne måde. Der er forfattere, som arbejder med en mere heterogen opfattelse af organisationskulturelle studier, hvor disse fremtræder som "mosaiker" af delkulturer. Desuden har der gennem tiderne været gennemført mange undersøgelser af subkulturer og organisationer opfattet som bestående af flere subkulturer (Lysgaard, 1967 ; Hindsbo, 1974 ; Nichols & Beynon, 1977 m.fl.). I de nævnte tilfælde anvendtes andre betegnelser, men det handlede om subkulturer.

Der kan egentlig aflæses en hårdnakket determinisme i kravet om at organisationskulturer skal have et homogent grundsyn. I denne sammenhæng er det blevet påpeget, at konsulentorienterede forfattere som Deal & Kennedy (1983) og Peters & Waterman (1983) opfatter harmoniprægede kulturer som stærke og succesrige, mens de heterogene og mosaikprægede kulturer opfattes som svage og mislykkede.

For en ordens skyld skal det bemærkes, at ingen undersøgelser har kunnet vise, at stærke respektive svage kulturer (læs homogene respektive heterogene) henholdsvis får succes og fiasko.

Den åbenlyse koncentration om homogene kulturer forklares måske i følgende uddrag:

"Vores mål med denne bog er at give virksomhedsledere en begynderbog i kulturel management. Ved at vise, hvorledes adskillige fremragende virksomheder styrer deres kulturer, er denne bog udelukkende tiltænkt som vejledende og ikke hård og fast eller pegefingertiløftende. Vores mål er at forøge vores læsers opmærksomhed, at få dem til at tænke over arbejdspladsen i form af dens rolle som formidler af adfærd og at vise de positive virkninger af kulturopbygning. Undervejs håber vi at bibringe vores læsere en ny erhvervslov: "Kultur betyder styrke" (Deal & Kennedy, 1984:30-31).

Altså, opbygning af kultur og styring af kultur for at styre adfærden i virksomheden. Og det er en opgave for virksomhedsledere.

Tanken om modstand mod forandring eller bare modstand synes ikke at have strejft Deal & Kennedy. Til gengæld har denne tanke strejft andre forfattere, der beskæftiger sig med organisationsudvikling.

For French & Bell (1984) er der ingen tvivl om at medarbejdernes interesser kan varetages samtidig med, at de samarbejder med ledelsen om fastholdelse og udvikling af organisationskulturen.

Det er desuden de to forfatters opfattelse, at organisationskultur ikke kan påføres medarbejderne via hierarkiet eller, ledelsen. Eksistensen af en organisationskultur forudsætter et "ejerforhold" for alle grupper i organisationen.

French & Bell angiver følgende definition af kultur:

".....Prevailing patterns of values, attitudes, beliefs, assumptions, expectations, activities, interactions, norms, and sentiments (including feelings) and as embodied in artifacts. By including artifacts we include technology in our definition". (French & Bell, 1984.:18).

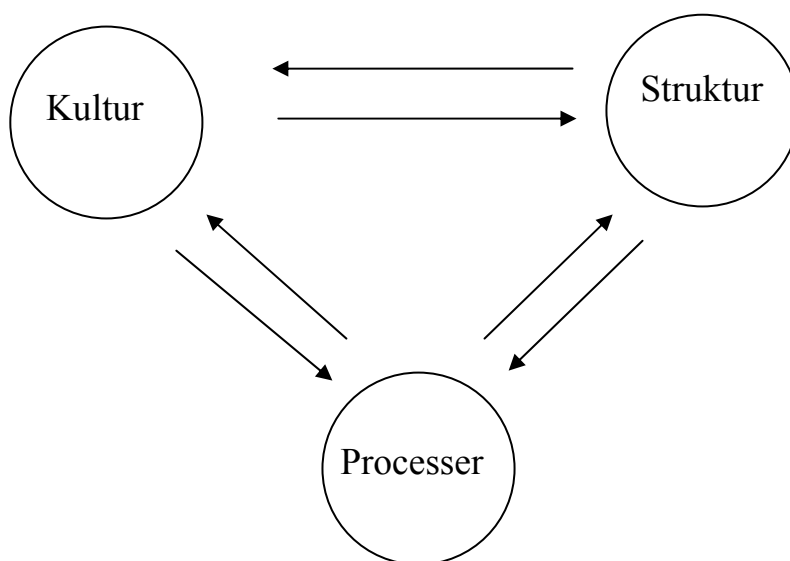
French & Bell forklarer, at deres definition af kultur inkluderer det "informelle system" dvs det system, der udvikles parallelt, som alternativ til eller som modstykke til det formelle system. Dette aspekt bliver ofte overset eller undertrykt. Når French & Bell fremhæver det, er det fordi netop dette aspekt kan være af fundamental vigtighed for start og gennemførelse af en organisationsudvikling.

Når vi er særlig interesseret i dette aspekt af kulturbegrebet hos French & Bell, så er det fordi vi opfatter det "informelle system" som et af de arvestykker vi omtalte i indledningen. Inddraget i 1920'ernes organisationsanalyser og kerne i flere af organisationsforskningens udviklinger. Reaktualiseret som en vigtig indgang til de organisationskulturelle analyser.

Organisationskultur - helhed og dele

Vor indgang til behandlingen af ledelsesprocesser og teknologifornyelse er en overordnet teoretisk ramme, hvor tre hovedområder eller aspekter inddrages. Disse hovedområder er kultur, struktur og processer.

Figur 4: Organisationskultur, struktur og processer



Bakka & Fivelsdal 1986, side 25.

Modellen skal forstås sådan, at den organisationelle adfærd og organisationens problemer tolkes med baggrund i relationer mellem organisationskulturens og strukturens elementer og mellem processernes og organisationskulturens elementer.

Nogle af disse elementer er udtryk for tilstande og relationer mellem disse elementer og bidrager til en afdækning af organisationens tidsbundne situation. Her sammenstilles altså en række tilstande og sammenhænge mellem tilstande til en statisk opregning af organisationens situation.

Modellens dynamiske aspekter fremstår på flere måder. For det første udtrykkes relationer mellem modellens elementer og om hvorledes særlige organisationelle forhold forandrer sig over tid. En sammenstilling af disse dynamiske relationer bidrager til en afdækning af omfang og retning af organisationens forandring.

Organisationens dynamiske aspekter kan også udtrykkes ved at fremhæve de elementer i modellen, der er samlet i hovedområdet "processer". Ved at tildele processerne denne status - som bidragere til fortolkningen af organisationens aktiviteter, adfærd og forandring. Dette kan udtrykkes sådan: Processerne udtrykker organisationens dynamik, hvor strukturen er ramme for disse forløb og hvor kulturen er kernen i forandringsforløb.

Endelig skal det bemærkes, at modellen også tager højde for, at elementerne i et bestemt hovedområde påvirker hinanden. Dette betyder, at modellen på detaljeniveau må inddrage en række "interne" relationer. Modellen må f.eks. indeholde overvejelser over relationer mellem teknologifornyelse, vidensudviklingsprocesser, kommunikationsprocesser, ledelsesprocesser mv. Det må den, fordi disse processer forudsætter hinanden i teknologiudviklingen. De følgende sider vil beskæftige sig med en afklaring af indholdet i modellens hovedområder og af relationerne mellem og indenfor modellens hovedområder.

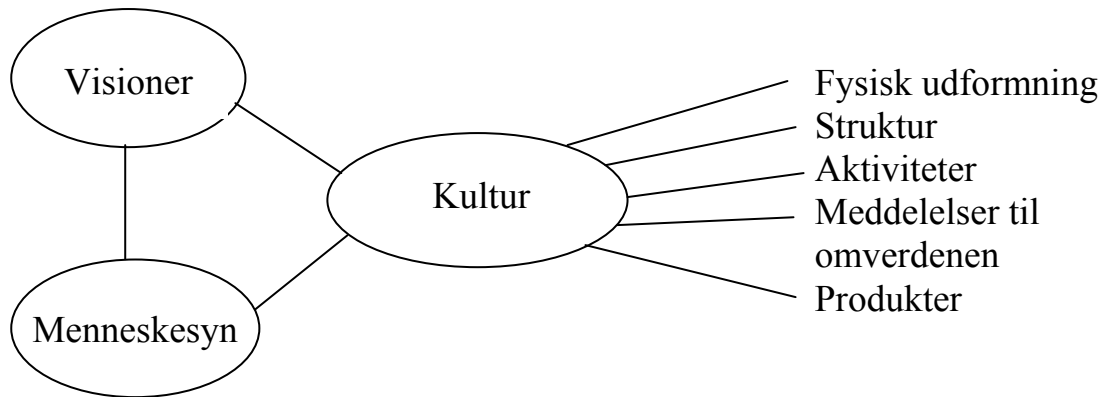
Forskellige forfattere har antydnet organisationskulturbegrebets kompleksitet ved at anvende betegnelserne "gele", "tåge", "isbjerg" mv. Det bliver vi kun lidt klogere af og kommer egentlig ikke tættere på et acceptabelt og anvendeligt kulturbegreb.

Mere håndfast og konkret tages der fat i den følgende fremstilling:

"Organisationskulturen består af værdier og normer. Dem kan man ikke se, men man kan se konsekvenserne af dem. Den måde folk opfører sig på, de produkter, der kommer ud af organisationen, strukturen og bygningerne er nogle eksempler på, hvorledes organisationskulturen kommer til udtryk. Organisationskulturen påvirker med andre ord mange forskellige elementer i en organisation. Ind i kulturen går foruden normer og værdier, også dele af organisationens visioner og menneskesyn". (Gundelach & Sandager, 1987: 84-85)

Forfatterne har angivet dette mønster af sammenhænge i en skematisk form:

Figur 5: Organisationskulturens afhængighed af og udtryk i andre faktorer



Kilde: Gundelach & Sandager 1987, side 85.

Det er vores opfattelse, at vi kun kan nå til et anvendeligt kulturbegreb ved først at angive den helhed, som kulturbegrebet indgår i og dernæst klargøre detaljerne i denne helhed, dvs. fastlægge de elementer og relationer mellem elementer, der konstituerer organisationens kultur og fastlægger forhold, der er udtryk for kulturens eksistens.

Gundelach & Sandager (1987) giver udtryk for en opfattelse, der er i meget god overensstemmelse med de nævnte krav:

"....organisationskulturen er et integreret led i organisationen. Den kan ses i mange forskellige dele af organisationen. Omvendt kan de forskellige dele af organisationen bruges til at sige noget om organisationskulturen. Det betyder, at man som metode kan udgå fra forskellige dele af organisationen for at slutte sig til, hvorledes organisationens kultur ser ud. Det betyder endvidere, at man ikke kan ændre på organisationskulturen uafhængigt af andre faktorer. Det er umuligt pludseligt at definere en ny organisationskultur og så få medarbejderne til at følge den, hvis man blot prøver på at ændre denne ene del..... Kulturen kan kun ændres, hvis også andre dele af organisationen bliver forandret". (Gundelach & Sandager, 1987: 85).

Vi kan helt støtte denne opfattelse, men vil samtidig gøre nogle tilføjelser. Det er rigtigt, at vi af organisationens dele kan slutte os til, hvorledes organisationens kultur ser ud. Vi ser ikke blot aktiviteter, struktur, produkter, teknologi mv. som udtryk for eksistensen af en organisationskultur og ikke blot som en række faktorer, der må undergå en forandring, hvis organisationens kultur ønskes forandret. Vi ser de nævnte faktorer som mulige forandringsagenter. Teknologifornyelse kan således indebære en forandring af organisationskulturen.

Ikke en tilsigtet og planlagt tilpassende forandring, men en forandring, der består i, at nogle af den oprindelige organisationskulturs elementer nedbrydes og udskiftes med nye elementer - de nye elementer er iboende eller indkapslet i den gennemførte teknologifornyelse. På lignende måde kan strukturforandringer, nye produkter eller produktforandringer, aktivitetsforandringer mv. betyde en organisationskulturel forandring, der indebærer at fundamentale dele af den oprindelige organisationskultur udskiftes med dele, der er indkapslet i f.eks. produktforandringer.

Denne mulighed kan være behagelig og nødvendig for en organisations ledere og ansatte, men den kan også være starten til en mareridtagtig situation, hvor der kæmpes for at fastholde nogle stumper af den oprindelige organisationskultur, mens de nye elementer til en organisationskultur overført gennem f.eks. strukturforandringer står i skarp modsætning til organisationens øvrige dele.

Kultur og organisationsændring

Kulturer, der er funderet på et abstrakt niveau med begrænsede relationer til det konkrete niveau, vil være særlig sårbare overfor krav fra omgivelserne. Dette gør sig især gældende, når kravene indebærer større eller mindre ændringer i organisationen.

Denne forbindelse mellem forandring og kultur er af afgørende betydning for organisationen. De omtalte krav fra omgivelserne, der kan være signaler om fornyelse og kulturændringer, har fundamental betydning for organisationens styrke og overlevelse. Når nogle organisationer ikke formår at gennemføre en nødvendig fornyelse og kulturændring, så kan det naturligvis være, fordi ledere og medarbejdere har overset signaler fra omgivelserne. Mere sandsynligt er det imidlertid, at barrierer i organisationen forhindrer fornyelse og kulturændring. Denne forbindelse mellem fornyelse og kulturændring får følgende kommentar fra Kanter (1985):

“Det er svært at forestille sig noget mere frustrerende for virksomhedsentreprenører (interne iværksættere) på mellemniveau og deres teams end, at de gør alting rigtigt for at udvikle en fornyelse, kun for at se den fordampe fordi ledere på højere niveauer har misrøgtet deres del i forandringsprocessen - ved at begå fejl ved design og opbygning af den nye “platform”, der skal støtte fornyelsen” (Kanter, 1985:278).

I tilknytning til forbindelsen mellem forandring og kultur er den psykologiske sikkerhed af stor vigtighed. Hvis vi ikke føler os sikre på grundlaget for og det forventede resultat af en forestående forandring, så vil vi for det første ikke være motiverede for en deltagelse i denne forandring. Måske vil vi gå videre end det for at bevare et minimum af sikkerhed. Dette er netop Scheins opfattelse i det følgende uddrag:

“Det centrale i psykologisk sikkerhed er da, at vi kan forestille os en nødvendig forandring uden at mærke et tab af integritet eller identitet. Hvis den forandring, som jeg er nødt til at gennemgå, truer hele mit

jeg, vil jeg fornægte disse data og behovet for forandring. Kun hvis jeg kan fornemme, at min identitet eller integritet bibeholdes, mens jeg lærer noget nyt eller ændrer mig, vil jeg være i stand til blot at overveje det” (Schein 1992: 300).

En række forfattere beskæftiger sig med sammenhængen mellem organisationskultur og organisationsændring. Dette gælder Borum (1995), der angiver fire strategier for organisationsændring: Den teknisk-rationelle ændringsstrategi, Den humanistiske ændringsstrategi, Den politiske ændringsstrategi og Den eksplorative ændringsstrategi. Under den humanistiske ændringsstrategi findes analyse og ændring af organisationskultur.

I Fry & Killing's (1986) strategiske analysemodel består af de indre faktorer ledelsens præferencer, organisation og ressourcer, der gennem strategi er forbundet med omgivelserne. Her er organisationskultur et af elementerne under "organisation". Fundamentet for en strategisk udvikling er konsistens mellem modellens forskellige elementer, herunder også organisationskultur.

Desuden optræder organisationskulturbegrebet hos Hill (1988), der i sin artikel overvejer sammenhængen mellem organisationskultur og teknologisk/organisatorisk forandring. Hill's pointe i denne sammenhæng er, at hvis de tekniske/organisatoriske forandringer ikke bringes i overensstemmelse med organisationskulturen, så tabes grundlaget for tolkning og kommunikation.

Endelig optræder organisationskulturbegrebet hos Norman (1984) i forbindelse med hans redegørelse for en model over serviceledelse. I modellen optræder organisationskultur og filosofi, som de centrale elementer. De øvrige elementer udvikler sig med reference til disse. De øvrige elementer er servicekonceptet, serviceleverancesystemet, markedssegmentet og image. Hildebrandt (1994) har anvendt denne model i forbindelse med overvejelser om ledelse og serviceniveau på sygehusene.

Det skulle være fremgået, at organisationskultur som begreb optræder i en række forskellige sammenhænge og at begrebet i alle sammenhænge har en central placering.

Fremgangsmåder ved undersøgelse af organisationskultur

Det er ikke muligt her, at give en fyldestgørende redegørelse for, hvordan man rent praktisk gennemfører en kulturanalyse. Vi må lade os nøje med et par eksempler på meget beskedne dele af en sådan analyse.

A. Sygehusundersøgelsen

Da vi gennemførte undersøgelser i forbindelse med projekt "Informationsstyring og organisationsforandring" (Christensen, Samuel og Rank, 1990), var vi bl.a. interesseret i organisationens forhold til omverdenen. Ledere, mellemledere og medarbejdere på de enkelte sygehuse blev derfor spurgt:

"Har du noget indtryk af, hvordan samarbejdet fungerer mellem de enkelte sygehuse?"

og videre

"Opfatter du de øvrige sygehuse i amtet som værende konkurrenter eller samarbejdspartnere?"

De fleste svarpersoner havde det indtryk, at samarbejdet mellem de enkelte sygehuse fungerede særdeles godt. Et begrænset antal svarpersoner beskæftigede sig ved besvarelsen med den konkurrence, der traditionen tro, altid har eksisteret mellem sygehus A og B. Lidt flere svarpersoner beskæftigede sig ved besvarelsen med "storebror"-funktionen mellem amtets største sygehuse og de øvrige.

I de to sidstnævnte tilfælde var der tale om svar af typen "samarbejdet er godt, men".

Når talen er om konkurrenter eller samarbejdspartnere, så stiller sagen sig åbenbart anderledes. De fleste svar var af typen "Vi burde være samarbejdspartnere, men vi er altså konkurrenter". For en ordens skyld skal det bemærkes, at svarene blev afgivet, da debatten om den fremtidige sygehusstruktur var på sit højeste.

Svarene afspejler det enkelte sygehus' korpssånd og overlevelsesvilje. Alle er klar over, hvordan det burde være, men presset fra omgivelserne kræver en anden reaktion, nemlig på bedste måde at markedsføre sig som et sygehus med kvaliteter og vilje til overlevelse.

Vi var også interesseret i organisationens antagelser om sygehusvirkeligheden.

Vi spurgte derfor:

"Hvis du kort skal forklare en nyansat sygehusets vigtigste "forbud", hvad ville du så drage frem?"

Ingen var i tvivl. Svaret var "tavshedspligten".

Vi spurgte videre:

"Hvad vil det sige at få "succes" i din afdeling eller på sygehuset?"

Af svarene fremgik det, at "succes" krævede en god indsats, som man selv og kolleger kunne være tilfreds med. Samtidig fremgik det klart, at man aldrig får ros for en god arbejdsindsats, men altid får at vide, hvis noget er faldet uheldigt ud.

Vi kan altså ane en kollektiv bevidsthed og et fælles tolkningsgrundlag. Vi kan også ane en stor og professionel arbejdsindsats, som ikke opnår den fortjente positive vurdering.

Dette, og mange andre forhold som vi "gravede" frem, har sammenhæng med en svagt fungerende informations/kommunikationsstruktur. Den nævnte vurdering er vigtig, men kommunikationskanalerne er optaget af andre budskaber - og så har man altså bare ikke tradition for at gå rundt og rose folk. Noget kunne tyde på, at det skulle man se at få.

B. Kulturanalyse i en bo-institution

I forbindelse med et gennemført projekt på en nordjysk bo-institution skulle der gennemføres en sammenhængende undersøgelse af organisationskulturen og arbejdsmiljøet. (Nielsen og Christensen, 2001, 2002). Denne kombination var og er interessant fordi nogle af organisationskulturens elementer er af afgørende betydning for arbejdsmiljøets udvikling og omvendt kan nogle af arbejdsmiljøets faktorer støtte eller hæmme organisationens virkemåde og udvikling. Desuden er der ikke gennemført mange af denne type af kombinerede undersøgelser.

Ved gennemførelse af kulturanalysen på bo-institutionen har vi baseret os på Schein's model over organisationskultur (se tidligere i kapitlet), hvilket indebærer, at der bliver lagt vægt på eksternt tilpasning og intern integration. Denne vægtning gælder ligeledes ved den undersøgelsesmæssige sammenkædning af organisationskultur og arbejdsmiljø. Undersøgelsen af bo-institutionens organisationskultur skal gennem vægtning af eksternt tilpasning og intern integration skabe sammenhæng med følgende af arbejdsmiljøets faktorer: Indflydelse og kontrol, tryghed og meningsfuldhed, sociale kontakter og social støtte, helbred og stress og fysisk miljø.

I det følgende vil vi give eksempler på nogle af de spørgsmål, der anvendes ved undersøgelsen af organisationskulturen i bo-institutionen. Det er spørgsmål, der vedrører organisationens eksterne tilpasning og interne integration. Først vil vi give eksempler på de spørgsmål, der vedrører den eksterne tilpasning.

Nogle aspekter af eksternt tilpasning

A. Mål fastlagt for medarbejder og gruppe.

Blandt de fleste medarbejdere er der enighed om, hvad de primære opgaver er og hvilke mål der er for bo-institutionen. Kun nattevagter på institutionen var ikke klart involveret i overvejelser omkring opgaver og mål. Måske havde man bare glemt dem i relation til medarbejdernes kollektiv. Under alle omstændigheder var det en rigtig skidt ide.

”Det er at skabe tryghed og faste rammer for de brugere der er her. Give dem et hjem og et godt liv med livskvalitet. Sørge for at de får noget mad og at de har det godt, at alle de basale behov bliver opfyldt.” (Assistent)

”Jo, men jeg mener så, at når man snakker pædagogisk udvikling, så er man egentlig temmelig nød til at sætte krav til hinanden i personalegruppen, hvis man skal udvikle noget

som helst. Det nytter ikke, at man hver især laver sin egen pædagogik. Vi er gode til og fastholde nogle krav omkring praktiske ting.” (Assistent)

B. Hvordan fastlægges mål for medarbejdere og gruppen?

”Handleplaner dem har vi udarbejdet hver for sig, men ellers tager vi op på husmøderne, hvad der er omkring den enkelte beboer. Hvor vi så kan få det diskuteret.” (Omsorgsmedhjælper)

”Det gør man på husmøderne, personalemøderne på de enkelte enheder og via de handleplaner som vi laver i teamene, men som så igen bliver fremlagt på personalemøderne, kan man sige.”
(Assistent)

”Ja men det foregår på husmøderne. Vi stiller os nogle mål, om hvad vi skal, og hver især laver handleplaner på vores beboere.” (Assistent)

C. Føler du dig altid godt informeret om forhold i det daglige arbejde?

”Ja, det gør jeg, jeg er fuldstændig briefet, det er jeg.” (Omsorgsmedhjælper)

”Ikke det om det daglige arbejde, det er det jeg ikke synes vi får ret meget med at gøre. Så kan vi læse i bøgerne (log - bøgerne), hvad de har lavet, der er det så, at jeg mangler husmøderne igen, altså og få lidt mere indflydelse måske. Selvom det bare er nattevagt. Jeg kunne godt bruge noget mere information, om hvad de laver om dagen.” (Nattevagt)

”Ja. Efterhånden. Jeg synes nok at i starten var der nogle ting. Men det lærer man jo så. Får man ikke informationerne, jamen så søger man dem selv. Vi har om morgenen f.eks. hvor vi planlægger dagen. Vi har vores overlapninger, hvor vi kan give videre hvad der er sket. På den vis synes jeg det fungerer fint.” (Assistent).

”Nej, det gør jeg ikke altid. Altså når man snakker om det der sker med de fire der er i vores beboerenhed, så føler jeg mig godt informeret, men så snart man snakker om lidt mere overordnede struktur, hvad der sker i huset, hvad der sker i forhold til Amtet, så føler jeg mig ikke altid godt informeret, det gør jeg ikke.” (Assistent)

D. Føler du dig altid godt informeret i forbindelse med ændringer?

”Det kan knibe lidt, især hvis man ikke har været med på husmøderne.” (Omsorgsmedhjælper).

”Nej. Der kan lige pludselig tages nogle beslutninger en dag, som så bliver ændret igen den næste dag.” (omsorgsmedhjælper)

”Nej, det gør jeg ikke. Det skal forstås på den måde at vi jo nogle gange har fri 4-5 dage i træk og når vi så kommer tilbage, hvis vi ikke selv går op og søger oplysninger så får vi dem

ikke, og derved kan der opstå en masse irritationsmomenter, omkring at du egentlig ikke ved hvad der foregår på institutionen.” (Assistent).

E. Hvor hensigtsmæssig er den nuværende organisering ift fastlagte mål?

”Der har aldrig været så meget ro og stabilitet i vores gruppe. Jeg synes den er go’. Den kan godt fange op med medarbejdere, vikarer og ledere, det der skal gøres.” (Assistent)

”Den er egentlig fornuftig nok. Det støtter det som foregår” (Assistent)

”Den er ikke specielt hensigtsmæssig.

Nå, men jeg synes ikke det er hensigtsmæssig hvis vi der går nede på gulvet og ved hvad der rør sig i vores beboere, og hvad der egentlig er bedst for dem, bliver bremset oppefra fordi man har nogle andre ideer.” (Assistent)

”Nej, det er den bestemt ikke, jeg synes tit at der bliver pålagt os en masse ting, udefra, simpelthen nogen som ikke kender til vores beboere, der bliver pålagt os en masse ting som vi overhovedet ikke kan. Ja, vi kan ikke gøre en hel masse, vi forsøger at tilpasse os så godt vi kan. Det med organisering er ikke genialt.” (Assistent)

Nogle aspekter af intern integration.

F. Præges det daglige arbejde i institutionen mest af handling eller regler?

Mange medarbejdere svarer både handling og regler, men når det kommer til et valg, så er det handling, der bliver prioriteret.

G. Er konkurrence eller samarbejde mest fremtrædende i institutionen's daglige arbejde?

De fleste medarbejdere svarer samarbejde, men en ikke ringe del svarer faktisk konkurrence.

”Det er nok, det er konkurrence. Man vil være bedst til at forsøge at få indflydelse og blande sig i ting der ikke vedkommer ens egen gruppe.” (Assistent)

H. Er det helhedsorientering eller den snævre gruppeorientering der præger institutionens daglige arbejde?

De fleste medarbejdere mener at gruppeorienteringen er helt fremtrædende, mens kun få mener, at der er tale om en helhedsorientering.

I. Præges det daglige arbejde i Institutionen af udviklingstanker eller af tanker om fastholdelse af nuværende situation?

”Nej, det er udviklingstanker, ja det er det. Vi har prøvet meget. Det er ikke fastholdelse men man prøver noget nyt.” (Omsorgsmedhjælper)

”I vores gruppe er det udvikling mens det i de øvrige grupper er fastholdelse af de daglige færdigheder der præger arbejdet.” (Assistent)

”Udviklingstanker. Jeg tror ikke at vi er gået i stå endnu.” (Assistent)

”Åh, jeg synes vi har nok at gøre med at fastholde det nuværende.” (Assistent)

J. Hvad mener du, er det værste man kan gøre som medarbejder i bo-institutionen?

De fleste svar omhandler dette at man ikke behandler beboerne på en ordentlig og respektfuld måde.

”Jamen det værste man kan gøre, når man arbejder med mennesker er, at behandle dem stik modsat hensigten, så er man da helt ude på skråplanet.” (Assistent)

”Ja, men jeg synes nok at det værste man kan gøre, det er når man bliver for dårlig til at adskille egne behov fra beboernes behov.” (Assistent)

Hvilke værdier og opfattelser vil du holde dig til, når du i det daglige arbejde står overfor en uoverskuelig situation?

K. Hvad udgør efter din mening kritisable forhold?

Der kan ikke spores megen usikkerhed blandt medarbejderne på dette spørgsmål. Svarene cirkler klart om beboerne og behandlingen af dem.

”Kritisable forhold det er når man glemmer at man går i andre menneskers hjem og ikke respekterer deres grænser og deres værdighed. Det er respekt og gensidighed. Og uanset om man er handicappet eller hvad man er, så har man ret til at være omgivet af respekt.” (Assistent)

”Det er når man laver et overgreb mod beboerne.” (Assistent)

”Ja, men kritisable forhold for mig, det er at man ikke får udnyttet den enkelte beboers livspotentiale.” (Assistent)

L. Er der enighed om, hvad kritisable forhold er?

Der er betydelig mere usikker, når det omhandler enighed mht hvad kritisable forhold er.

”Ja, det vil jeg faktisk sige.” (Assistent)

”Der er forskel fra menneske til menneske.” (Assistent)

”Ja, men generel enighed, det tror jeg ikke der er.” (Assistent)

”Ja, meget, der er mange der vil sige det samme, det tror jeg.” (Assistent)

M. Hvad bliver der gjort for at ændre kritisable forhold?

”Det bliver taget op på møderne og så bliver det ændret.” (Omsorgsmedhjælper)

”Ingenting.” (Assistent)

”Der bliver ikke gjort noget.” (Assistent)

Det fremgår af de forskellige svar, at den eksterne tilpasning kun kommer på plads gennem fastlæggelse af primære opgaver, mål og måden disse bliver fastlagt på, mens information om dagligt arbejde og ændringer i det daglige arbejde ikke synes at være en stærk støtte for den eksterne tilpasning.

Institutionens interne integration eller sammenhængskraft synes ligeledes at være svækket af fundamentalt forskellige opfattelser på flere områder, der er vigtige for institutionen. Vægten lægges på handlinger og ikke på handlingsmuligheder indenfor reglernes rammer. Desuden er dagligdagen præget af både samarbejde og konkurrence.

Der er stor enighed om, hvad det værste man kan gøre på institutionen er, nemlig at behandle beboerne respektløst og uhensigtsmæssigt. Derimod synes der ikke at være enighed om den pædagogiske linje skal være udvikling eller fastholdelse af nuværende situation for beboerne.

Selvom der er stor enighed om, hvad kritisable forhold er, så er meningene delte om der er enighed blandt medarbejderne om hvad kritisable forhold er. Ligeledes er medarbejderne ret usikre på om der bliver gjort noget ved de kritisable forhold eller ej. Institutionens interne integration fremstår med en begrænset styrke.

Afrunding

Begrebet organisationskultur blev lanceret på verdensplan i første halvdel af 1980'erne. Sandheden er vel, at begrebet uformel organisation længe var blevet diskuteret og at vi i Skandinavien fra 1960'ernes begyndelse havde betjent os af flere forløbere for dette begreb fx arbejderkollektivet og den ufærdige organisation.

Nu kan hverken teoretikere eller praktikere tale om organisatorisk forandring eller organisatorisk læring uden samtidig at redegøre for organisationskulturens indhold. Det er organisationskulturens værdimæssige aspekter, der styrer og bestemmer, hvad og hvordan der forandres og læres.

Litteratur

Bakka, J. F. & E. Fivelsdal (1996): *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Handelshøjskolens Forlag, Viborg.

Borum, F. (1995): *Strategier for organisationsændring*. Handelshøjskolens Forlag, Århus.

Christensen, S. & J. Molin (1983): *Organisationskulturer: kultur og myter, deltagerstyring, ledelse og omstilling, viden og erfaring. design*. Akademisk Forlag, København.

Christensen, A. (1995): *Organisationskultur* i: T. U. Bømler (red.): *Sociale organisationer i en omstillingstid*. Munksgaard, Viborg.

Coch, L. & J. R. P. French, jr (1948): Overcoming resistance to Change in: *Human Relations* 1948, I, 512-532.

Deal, T. E. & A. A. Kennedy (1984): *Virksomhedskultur. Virksomhedslivets ceremonier og ritualer*. Schultz, København.

French, W.L. & C.H.Bell, jr.(1995): *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall International, New Jersey.

Fry, J. N. (1986): *Strategic Analysis and Action*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Gundelach, P. & Hanne Sandager (1987): *Organisationskultur i det offentlige. Tradition og forandring*. Teknisk Forlag A/S, Århus.

Hildebrandt, S. (1994): *Sygehusledelse ansvarlig for "Sandhedens øjeblik"*. Aalborg Stiftstidende, Lørdag den 16.juli 1994.

Hill, S. (1988): *Technology and Organisation Culture. The Human Imperative in Integrating Technology into Organisation Design*. In: *Technology in Society*, vol.10.

Hindsbo, E. (1974): *Arbejder på B&W*. Rapport om en del af dansk arbejderbevægelse. Fremad, Odense.

Homans, G.C. (1951): *The Human Group*. Routledge & Kegan Poul, London & Bradford.

Kanter, R. M. (1984): *The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work*. Georg Allen and Unwin, London.

Lewin, K. (1943): *Group Decision and Social Change*. In Maccoby, Newcomb & Hartley (ed.): *Readings in Social Psychology*. Methuen & Co, London.

Lysgaard, S. (1961): *Arbejderkollektivet*. Universitetsforlaget, Oslo.

- Morgan, G. (1980): *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solvings in Organization Theory*. Administrative Science Quarterly, 25.
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*. Sage Publications Ltd., London.
- Nichols, T. & H.Beynon (1977): *Living with Capitalism. Class Relations and the Modern Factory*. Routledge & Kegan Paul, London, Henley and Boston.
- Nielsen K. & Christensen A. (2001): *En undersøgelse af Organisationskultur og Arbejds miljø i en voksen/handicapinstitution*, LEO-serien nr. 29, Rapport fra LEO-gruppen, Institut for Sociale forhold og Organisation, Aalborg Universitet.
- Nielsen, K. & A. Christensen (2002): Social integration i arbejdslivet. *Artikel i Tidsskriftet Arbejdsliv*, 4. årg. Nr. 2, s. 61 – 81.
- Normann, R. (1984): *Service Management*. Teknisk Forlag, København.
- Peters, T. J. & R.H.Waterman (1982): *In Search of Excellence*. Harper & Row, New York.
- Roethlisberger, F. J. & W. J. Dickson (1939): *Management and the Worker*. Harvard Business School.
- Schein, E.H. (1992): *Organizational Culture and Leadership* (2.ed.) Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schultz, M. (1990): *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*. Handelshøjskolens Forlag, København.
- Sköldberg, K. (1987): *Den motsatte kulturen. Organisationssymbolik och -kultur i ett dialektisk perspektiv*. i Ledelse & Erhvervsøkonomi nr.1.
- Smircich, L. (1983): *Concepts of Culture and Organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, 28.

3. De ansattes medindflydelse – generelt og på personalepolitikken

Af Herman Knudsen

Indledning

Personalepolitik og personalearbejde er en ledelsesfunktion og er omfattet af arbejdsgiverens ret til at lede og fordele arbejdet, herunder retten til at ansætte og afskedige personale. Det er imidlertid også et område, hvor de ansatte både i Danmark og en række andre lande i høj grad har medindflydelse. Ledelsesretten er ikke uindskrænket. Den begrænses i dansk sammenhæng af såvel lovgivning og kollektive overenskomster som af en række institutioner, der giver de ansattes repræsentanter mulighed for at øve indflydelse på ledelsesbeslutninger:

- *tillidsrepræsentanten*, hvis opgaver, pligter og rettigheder er fastlagt i overenskomsterne
- *samarbejdsudvalget*, som fungerer på grundlag af kollektive aftaler på det private og offentlige område
- *sikkerhedsrepræsentanten og sikkerhedsudvalget*, hvis roller er beskrevet i arbejdsmiljølovgivningen
- *lønmodtageres repræsentation i selskabsbestyrelser* som fastlagt i selskabslovgivningen.

Det er disse institutioner, der først og fremmest er kanaler for de ansattes kollektive, repræsentative indflydelse på virksomheder og i offentlige institutioner. Dertil kommer, at de ansattes repræsentanter kan øve indflydelse i mere uformelle eller konkret definerede sammenhænge, fx gennem repræsentation i udviklings- eller projektgrupper, der planlægger forandringer på virksomheden. Endelig kan de ansatte øve direkte indflydelse i det omfang ledelseskompetence uddelegeres til dem, hvad enten delegeringen består i, at den enkelte gives beføjelser til 'selvledelse' eller beføjelserne gives til et team eller en selvstyrende gruppe.

I dette kapital fokuseres der på de ansattes medindflydelse og på den rolle, medindflydelsen spiller i personalepolitikken i bred forstand. Der lægges ud med et afsnit, som sigter på at bestemme begrebet medindflydelse ved at beskrive de former og grader af intensitet, medindflydelsen kan antage. Dernæst ses på nogle teoretiske perspektiver, der kan anlægges på medindflydelse samt på de bagvedliggende rationaler og mulighedsbetingelser, der kan identificeres. Herefter følger en mere empirisk orienteret beskrivelse af medindflydelsens rolle i personalepolitikken, inden der afsluttes med et overblik over den europæiske regulering

på området. Medindflydelse er nemlig ikke bare et dansk fænomen, men også et element i det, der er blevet betegnet som den europæiske sociale model.

Medindflydelsens former og intensitet

Medindflydelse formidles gennem, at de ansatte, ofte via deres repræsentanter, har adgang til at deltage i ledelsesbeslutninger på virksomheden. De institutioner, som formidler de ansattes deltagelse i ledelsesbeslutninger, kan formelt opdeles efter deres reguleringsmæssige kilde. De kan være baseret på lovgivning, kollektive aftaler (nationale eller lokale) eller beslutninger taget udelukkende af arbejdsgiveren. Den samme institution kan have forskellig kilde fra land til land. Det gælder for eksempel udvalg, som består af repræsentanter for såvel ledelsen som de ansatte, og hvor visse ledelsesspørgsmål tages op. I Frankrig bygger comité d'entreprise på lovgivning, i Danmark er samarbejdsudvalg baseret på kollektive aftaler, mens den britiske joint consultation committee som regel er baseret på en beslutning truffet udelukkende af virksomhedsledelsen.

En anden vigtig distinktion er mellem direkte og indirekte deltagelse, eller mellem individuel og repræsentativ participation (Knudsen 1995; Markey et al 2001). Direkte deltagelse vil sige, at den enkelte ansatte overtager eller drages ind i beslutninger, som traditionelt er blevet taget af ledelsen alene. Dette kan for eksempel ske ved uddelegering af beslutninger vedrørende arbejdets udførelse, dannelsen af selvstyrende grupper eller kvalitetscirkler, eller møder på arbejdsgruppe- eller afdelingsniveau. Direkte deltagelse er som regel knyttet til ledelsesbeslutninger på lavt niveau, selv om deltagelse i for eksempel projektgrupper også kan vedrøre mere vidtrækkende beslutninger.

Indirekte deltagelse indebærer, at deltagelsen finder sted via repræsentanter valgt af de ansatte. Typiske institutioner for den indirekte deltagelse er:

- tillidsrepræsentanter, valgt blandt medlemmerne inden for de fagforeninger, som er repræsenteret på virksomheden, og med beføjelser til at mødes med ledelsen,
- fælles udvalg bestående både af repræsentanter for de ansatte og ledelsen (samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg),
- repræsentation af de ansatte i selskabets bestyrelse ved siden af repræsentanter for ejerne.

Hvis sondringen direkte-indirekte deltagelse kombineres med de tre ovennævnte kilder til deltagelse, fås seks forskellige former for deltagelse, hvoraf alle eksisterer i praksis, omend med forskellig vægt.

Tabel 1: Former for deltagelse – eksempler

	Direkte deltagelse	Indirekte deltagelse
Baseret på lovgivning	De ansattes ret til information ifølge arbejdsmiljøloven	Repræsentation i selskabsbestyrelsen. Sikkerhedsrep. og repræsentation i sikkerhedsudvalget
Baseret på kollektiv aftale	De ansattes ret til information i henhold til aftalerne om samarbejdsudvalg	Tillidsrepræsentanter Samarbejdsudvalg
Baseret på ledelsesbeslutning	Delegering af ledelsesbeføjelser til fx teams, projektgrupper og selvledelse	Ledelsen tager tillidsrep. med på råd, selv om de ikke er forpligtet hertil

I Danmark er den vigtigste kilde til medindflydelse de kollektive aftaler, mere præcist Hovedaftalen mellem LO og DA, reglerne om tillidsrepræsentanter, som findes i de enkelte overenskomster, og aftalerne om samarbejdsudvalg, hvor de vigtigste er aftalen mellem DA og LO og aftalerne for henholdsvis den statslige og kommunale sektor (Kristiansen 2004, 395-440). I andre lande ligger vægten enten i højere grad på lovgivning (eksempelvis Tyskland og Frankrig) eller på ledelsesbeslutninger (USA og Storbritannien). I det sidste tilfælde er de ansattes medindflydelse altså afhængig af, om den enkelte arbejdsgiver ønsker den eller ej. Dog er britiske arbejdsgivere nu blevet forpligtet af EU-regulering (jvf. afsnittet herom).

Når det drejer sig om at bestemme graden af intensitet i en given deltagelsesform, melder en række kriterier sig. Man kan lægge vægt på tidsfaktoren: jo tidligere inddragelse, jo større chance for at påvirke en beslutning (Beirne & Ramsay 1992), på vigtigheden af de spørgsmål, som kan tages op, på de beføjelser, som de ansatte formelt set har, og om beføjelserne rent faktisk udnyttes (Gold & Hall 1990). Tidsfaktoren er vigtig, hvilket bl.a. ses af, at et typisk kritikpunkt fra de ansattes repræsentanter i medindflydelsesorganer er, at de først blev inddraget efter, at ledelsen havde taget beslutningen (Agervold 2002; Whittall et al. 2007). For at fremme overskueligheden vil intensiteten af en given deltagelsesordning dog her blive bestemt udelukkende ud fra to dimensioner nemlig: a) de beføjelser, som de ansatte/ deres

repræsentanter formelt set er tildelt i ordningen, og b) rækkevidden og vigtigheden af de spørgsmål, som kan besluttet gennem ordningen.

Den første dimension ser på graden af deltagelse og graderer typisk deltagelsen i tre trin: information, konsultation (høring) og medbestemmelse eller fælles beslutningstagen (Markey et al 2001; Knudsen 1995; Gold & Hall 1990). Bestemmelser, som forpligter arbejdsgiveren til at informere de ansatte om bestemte spørgsmål udgør den svageste form for deltagelse. Informationen rummer ikke i sig selv nogen beføjelser, men kan måske være et middel til at opnå indflydelse. Noget større muligheder er der, hvor arbejdsgiveren er forpligtet til at høre de ansattes opfattelse, inden en beslutning træffes. De ansatte har her mulighed for at fremkomme med synspunkter og alternative idéer. Endvidere kan en høring udvikle sig til en drøftelse og en drøftelse til en forhandling. I de danske samarbejdsudvalg (SU) har ledelsen pligt til at drøfte en række spørgsmål med de ansattes repræsentanter med henblik på at nå til enighed om nogle overordnede retningslinier eller principper, fx på det personalepolitiske område (se tabel 2). Dette er en form for høring eller konsultation, hvor de ansattes rettigheder står stærkt og som i SU-aftalerne da også benævnes medbestemmelse. Dog kan det indvendes, at der ikke er tale om medbestemmelse i egentlig forstand.

Tabel 2: Områder for 'medbestemmelse' i den kommunale SU-aftale

Arbejdsforhold, herunder

- placering af den daglige arbejdstid og pauser
- velfærdsforanstaltninger samt gennemførelse af disse
- forhold vedrørende medarbejdernes sikkerhed
- udarbejdelse af ordensregler
- arbejdstilrettelæggelse
- fastsættelse af arbejdsmetoder
- indretning af egnede arbejdslokaler
- fysiologisk rigtigt indrettede arbejdspladser
- hensigtsmæssig udnyttelse af anlæg, maskiner og materialer

Personaleforhold, herunder

- ansættelser
- afskedigelser
- forfremmelser
- intern uddannelse af medarbejderne
- omplacering, omskoling og efteruddannelse af medarbejdere
- udformning og gennemførelse af introduktionsprogram
- stillingsbeskrivelse
- personalebedømmelse
- ligestilling mellem kønnene
- personalemæssige konsekvenser af at anvende udbud og udlicitering

Andet

- arbejdspladsens indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress

Kilde: KL og KTO: Aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg i (amts)kommuner af 1. april 2005 (www.kto.dk)

Medbestemmelse indebærer nemlig, at en beslutning kun kan træffes, hvis den har tilslutning fra begge parter. Denne beslutningsform findes især i Tyskland, hvor accept fra virksomhedsrådet, som er valgt af alle ansatte, kræves i en række spørgsmål vedrørende arbejds- og personaleforhold; hvis accepten ikke kan opnås, træffes beslutningen af en "neutral" opmand, under hensyntagen til begge parter synspunkter (Knudsen 1995; Schregle 1978). I de danske SU-regler er det sådan, at arbejdsgiveren har pligt til at drøfte visse spørgsmål med henblik på at nå til enighed med de ansattes repræsentanter, men hvis der ikke opnås enighed, har ledelsen ret til selv at bestemme.

En endnu stærkere indflydelse består naturligvis i, at de ansatte kan træffe beslutning helt uden om ledelsen. Hvis denne mulighed realiseres konsekvent, er der tale om en magtovertagelse, og så er det næppe længere meningsfuldt at tale om deltagelse. Dog er de ansattes ret

til selv at beslutte relevant i forhold til den direkte deltagelse, der som oftest består i, at ledelsesbeslutninger på lavt niveau overføres til de ansatte selv. Men det er vigtigt at pointere, at en sådan overførsel af beslutningskompetence ikke øger de ansattes beføjelser i forhold til de overordnede strategiske og taktiske beslutninger i virksomheden. Dette bringer os til den anden dimension i deltagelsens intensitet: rækkevidden og vigtigheden af de spørgsmål, som dækkes af medindflydelser.

Denne dimension kan gradueres ud fra arten af de beslutninger, der er tale om:

1. *Velfærdsspørgsmål*: beslutninger vedrørende virksomhedsspecifikke ordninger såsom kantinefaciliteter, sports- og rekreative faciliteter, boliger, stipendier og andre goder, som de ansatte har mulighed for at nyde godt af.

2. *Operationelle spørgsmål*: de mere konkrete beslutninger, oftest på afdelings- eller sjakniveau, omkring arbejdets udførelse; den konkrete anvendelse af personalet gennem foranstaltninger som fastlæggelse af arbejdsopgaver, fordelingen af ansatte på de forskellige opgaver, den konkrete anvendelse af lønsystemer, overvågningen af arbejdsprocessen, fordelingen på skiftehold, placeringen af den enkeltes arbejdstid og ferie, hensyn til arbejdsmiljøkrav etc.

3. *Taktiske spørgsmål*: mere overordnede beslutninger om midlerne til at realisere virksomhedens mål: centrale beslutninger vedrørende teknologi og arbejdsorganisation, principper for udformning af jobs, personaleledelse, arbejdsmiljøindsats, fastlæggelse af virksomhedens åbnings- og operationstid, lønsystemer etc.

4. *Strategiske spørgsmål*: de overordnede beslutninger, som fastlægger virksomhedens mål, dens struktur og hovedaktiviteter, større investeringsbeslutninger samt beslutninger om hel eller delvis lukning, sammenslutning med eller overtagelse af andre virksomheder.

Det er blevet fremført, at mens strategiske og taktiske spørgsmål er af størst interesse for ejerne og ledelsen, så er det de konkrete arbejds- og velfærdsforhold, der er vigtigst for de ansatte, og derfor er det rimeligt, at medindflydelsen er mindst på det strategiske niveau og størst på velfærds- og operationelt niveau. Hvis man imidlertid betragter konsekvenserne af beslutninger på de forskellige niveauer, så er de strategiske og taktiske beslutninger faktisk også for de ansatte af stor betydning og interesse. Beslutninger på det operationelle niveau kan have betydelige konsekvenser for den enkelte og for grupper af ansatte, men det er de strategiske og taktiske beslutninger, der definerer de præmisser, der gælder for det operationelle niveau, og som i sidste instans afgør det helt grundlæggende spørgsmål om beskæftigelse eller ej.

Ved at kombinere de to dimensioner – grad af deltagelse og betydningen af de beslutninger, deltagelsen er møntet på - når vi frem til, at deltagelsens intensitet – eller medindflydelsen - er størst, hvor de ansatte har medbestemmelse i forhold til alle spørgsmål, inklusive de taktiske og strategiske. Dette er imidlertid en sjælden tilstand, som reelt nok kun praktiseret i mindre kooperativer som fx den klassiske israelske kibbutz. Den anden undtagelse, der bekræfter reglen, er den tyske kul- og stålindustri, hvor de allieredes for at forhindre opkomsten af en ny tysk krigsindustri efter den anden verdenskrig besluttede at give lønmodtagere og fagforeninger reel ligestilling med ejerne i virksomhedsbestyrelserne (Schmidt 1971). I en dansk sammenhæng må man sige, at det typiske mønster er, at de ansatte kun har ret til at blive hørt og spurgt til råds, når det drejer sig om strategiske og taktiske spørgsmål, mens den egentlige medbestemmelse eller selvbestemmelse kun optræder i form af direkte deltagelse og i forhold til operationelle og velfærdsspørgsmål, og det inden for rammer som ledelsen kon-

trollerer. Lidt provokerende udtrykt: jo mere betydningsløs en beslutning er, jo større beføjelser til de ansatte! Hvor de ansatte er repræsenteret på bestyrelsesniveau, er der dog en formel mulighed for medbestemmelse også i forhold til strategiske beslutninger, men de reelle indflydelsesmuligheder afsvækkes af, at der er tale om mindretalsrepræsentation (i Danmark typisk en tredjedel af pladserne i private virksomheder). Omvendt kan man sige, at med et udbygget system med tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalg, sikkerhedsudvalg og repræsentation i bestyrelsen har de ansatte gode muligheder for at fremføre deres synspunkter og forsøge at påvirke ledelsen næsten uanset hvilket ledelsesområde, der er tale om. Medindflydelse er ikke kun et spørgsmål om formelle beføjelser, men afhænger også af, om de ansatte og deres repræsentanter griber bolden og udnytter de eksisterende muligheder.

Perspektiver på medindflydelse

Ligesom deltagelse udgør én blandt flere indflydelseskanaler (ved siden af strejkevåbnet og kollektive overenskomster) for de ansatte, kan den også anskues som én blandt flere reguleringsmåder eller styreformer på arbejdspladsen. Som udgangspunkt må det erkendes, at arbejdspladsen ikke er en demokratisk styret organisation (Pignon & Querzola 1976). Arbejdspladsen styres ikke af folket, hverken i den betydning, at alle, der tilhører organisationen, deltager i valget af ledere (repræsentativt demokrati), eller på den måde, at alle er med til at træffe beslutningerne (direkte demokrati). I stedet er styringen eller ledelsen af virksomheden først og fremmest en funktion af ejendom. I små virksomheder er ejeren og lederen ofte den samme person, i større virksomheder delegerer ejerne væsentlige dele af styringen til en leder eller et hierarki af ledere. Ledelsen af en virksomhed er både en teknisk funktion omfattende økonomiske, tekniske og organisatoriske spørgsmål og en autoritetsstruktur, hvor igennem de underordnede arbejder ledes og fordeles (Hill 1981:16). Begrebet ledelse anvendes i begge betydninger i dette kapitel.

Der kan anlægges en række forskellige perspektiver på medindflydelse som modificering af ledelsesretten:

1. Medindflydelse kan for det første ses i et magtperspektiv, idet den kan tolkes som et instrument til at øge de ansattes magt på bekostning af ledelsens magt. Denne tolkning giver dog kun begrænset mening. For det første er den magt, der tildeles de ansatte gennem reglerne om medindflydelse, grundlæggende ikke en magt, de får på ledelsens bekostning. På bestyrelsesniveau er der tale om mindretalsrepræsentation, og i samarbejdsudvalgene er der som allerede nævnt almindeligvis ikke tale om egentlig medbestemmelse, dvs. en tilstand hvor begge parters accept er påkrævet for at en beslutning kan træffes. Man kan måske sige, at ledelsesretten er procedurelt indskrænket, men ikke substantielt. Ledelsen skal informere og høre de ansattes repræsentanter i overensstemmelse med spillereglerne, men der er i det repræsentative medindflydelses- eller samarbejdssystem intet, der i øvrigt forhindrer ledelsen i suverænt at bestemme over forholdene på virksomheden. (Sådanne bestemmelser findes derimod i de kollektive overenskomster, først og fremmest vedrørende løn og arbejdstid, samt i arbejdsmiljølovgivningen og anden lovgivning)..

Desuden er det vigtigt at notere, at medindflydelsessystemet bevidst bygger på en anden logik end magtens. Det bærende perspektiv er ikke så meget spørgsmålet om den ene parts magt over for den anden, men langt mere at medindflydelse og samarbejde skal kvalificere virksomhedens beslutninger og dermed øge dens samlede magt til at løse og udvikle sine opgaver,

hvorved såvel ledelsen som de ansattes kan opleve, at de får mere magt over tingene. Ideelt set søger medindflydelsen og samarbejdet at gøre virksomheden mere effektiv, uden at dette sker på bekostning af centrale lønmodtagerinteresser, men tværtimod sådan at udviklingen medfører forbedringer også for de ansatte, jf. Colin Crouch, der definerer participation som et plus-sum-spil i modsætning til den nul-sum-logik, der kendetegner de klassiske forhandlinger om kollektive overenskomster (Crouch 1993; Knudsen 1995).

2. Vi er hermed ovre i et klart anderledes perspektiv end magtens, nemlig et styrings- eller *'corporate governance'*-perspektiv. Her er det centrale spørgsmål, hvordan den optimale styring eller ledelse af en virksomhed foregår. Meget af corporate governance diskussionen har drejet sig relativt tekniske spidsfindigheder ved bestyrelsesarbejdet og relationen mellem bestyrelse og direktion, men der er ingen grund til ikke at inddrage alle aspekter, der kan fremme god styring, og herunder hører absolut også de ansattes medindflydelse på ledelsesbeslutninger. Institutionaliserede former for medindflydelse, hvor ledelsen er forpligtet til at gå i dialog med de ansattes repræsentanter, er ofte blevet fremhævet som et middel til at fremme god ledelse: det skaber et bredere beslutningsgrundlag, mindsker sandsynligheden for konflikter og skaber en større tilslutning til beslutninger, hvilket ikke mindst er vigtigt i tider med hyppige forandringer (Markey et al. 2001; Heller et al. 1998).

Set ud fra governance-perspektivet er det interessant, at en undersøgelse fra efteråret 2004 viser, at danske virksomhedsledere sætter stor pris på samarbejdet med tillidsrepræsentanterne. Undersøgelsen, der er udført af Rambøll Management for LO-magasinet Ugebrevet A4, viser, at hele 90 pct. af de adspurgte erhvervsledere finder, at tillidsmandsinstitutionen er en fordel for virksomheden (Ugebrevet A4 2004:13). Der er altså en meget udbredt forståelse af tillidsmændenes konstruktive bidrag til bedre samarbejdsforhold og ledelse.

3. En tredje vinkel på medindflydelse er *det demokratiske perspektiv*. Øget medindflydelse er af arbejderbevægelsen blevet set som skridt i retning af demokrati på arbejdspladsen (Dalgaard 1995). Grundlæggende er styreformen i virksomhederne dog som nævnt ikke demokratisk, så når begrebet demokrati på arbejdspladsen bringes på bane, må det holdes in mente, at der er tale om en stærkt begrænset form for demokrati (Knudsen 2002).

En mere realistisk variant af det demokratiske perspektiv finder vi i tesen om *det industrielle medborgerskab*. Oprindeligt udviklet af T. H. Marshall (1950) med udgangspunkt i de kollektive overenskomster og strejkeretten, er begrebet senere taget op af Hermann Kotthoff (1994) ud fra tyske forhold, her specielt lovgivning om medbestemmelse gennem virksomhedsråd og repræsentation i bestyrelsen. Ligeledes har Ann Westenholz og Søren Christensen herhjemme anvendt begrebet 'borgere i virksomhedssamfundet' om de ansatte repræsentanter i bestyrelsen (Christensen & Westenholz 1999). Hovedindholdet i den tyske og danske variant af begrebet er, at i og med at lønmodtagerne får ret til at deltage i beslutningerne på virksomheden, får de en anden status end rent kontraktansatte lønarbejdere – de får en art medborgerstatus i virksomheden. Dette betyder videre, at de også typisk vil tænke og handle anderledes i virksomhedssammenhænge: der er større sandsynlighed for, at de vil føle loyalitet og committment til virksomheden og dens mål, end hvis en kontrakt var det eneste der bandt dem til virksomheden.

I en tidsalder præget af neo-liberalt tankegods har dette demokrati-/ medborger-perspektiv dog haft vanskeligt ved at bevare fodfæstet. I den anglo-amerikanske corporate governance

model er der ingen plads for medindflydelse baseret på institutionaliserede rettigheder. Medarbejderdeltagelse og – inddragelse fremhæves ofte som noget positivt, men ifølge doktrinen er det udelukkende den enkelte virksomheds ledelse, der skal fastsætte graden og omfanget af medindflydelse. Såvel rettigheder baseret på lovgivning som landsdækkende aftaler forhandlet med fagforeningerne betragtes som negative former for indblanding i virksomhedens frihed. Denne holdning præger også arbejdsgiverorganisationernes politik og er ikke mindst kommet til udtryk i de diskussioner, der har været om EU-direktiver om medindflydelse. På europæisk niveau foregår der i disse år en kamp mellem den anglo-amerikanske corporate governance model, hvor aktieejerne og den af dem udpegede ledelse, alene anses at skulle stå for styringen, og en centraleuropæisk/skandinavisk model, hvor også medarbejderne og andre *stakeholders* betragtes som legitime deltagere i ledelsesmæssige opgaver.

Rationaler bag medindflydelse

Hvorfor er de ansattes medindflydelse blevet en del af ledelsen i virksomhederne i Danmark og andre europæiske lande? Hvilke interesser og hvilke rationaler ligger der bag de institutioner, vi kender fra blandt andet det danske arbejdsmarked?

Der kan skelnes mellem tre principielt forskellige rationaler bag udviklingen af medindflydelse gennem deltagelse, nemlig henholdsvis et humanistisk, et integrationsmæssigt og et effektivitetsmæssigt rationale (Markey et al 2001; Heller et al. 1998; Knudsen 1995). Disse rationaler er igen knyttet til forskellige samfundsmæssige interesser og aktører.

Det humanistiske rationale er primært blevet fremført af arbejderbevægelsen og andre kritikere af fremmedgørende og umenneskelige arbejdsforhold, ofte under overskriften industrielt demokrati eller demokrati på arbejdspladsen (Poole 1978). Det har været et vigtigt mål at fremme de ansattes kollektive indflydelse i arbejdslivet, og for så vidt som deltagelse er blevet vurderet som et velegnet instrument hertil, er den blevet støttet af fagforeninger og partier knyttet til arbejderbevægelsen. Store dele af den europæiske arbejderbevægelse har dog, i hvert fald indtil de seneste årtier, været skeptisk over for strategier byggende på deltagelse. De har set det som problematisk at gøre lønmodtagersiden medansvarlig for ledelsen og har i stedet satset på at opbygge selvstændige magtbastioner via kollektive aktioner (især de tidligere kommunistiske fagbevægelser i Sydeuropa) og/eller gennem kollektive overenskomster (bl.a. den britiske fagbevægelse). Men den generelle tendens har været, at fagbevægelsen har presset på for at øge lønmodtagernes indflydelse på arbejdspladsen, således at de gennem denne indflydelse selv kan bidrage til, at arbejdsvilkårene bliver bedre og mere menneskeværdige.

Social integration er det rationale, som i særlig grad har gjort regeringer interesseret i ordninger, der beforder medindflydelse. Mens det kan siges at være en generel statsfunktion at søge at skabe integration og en vis harmoni mellem modsætningsfyldte interesser, er det dog ikke oplagt, at dette skal ske via partsbaserede, participative beslutningsprocesser i virksomhederne. Integration af arbejderklassen kan søges opnået gennem andre midler, for eksempel fascismens blanding af undertrykkelse og dyrkelse af nationalt og korporativt sammenhold (Crouch 1993: 47-49). Den statslige interesse for medindflydelse på arbejdspladsen har især været tydelig i perioder, hvor den eksisterende samfundsstruktur har været udsat for et stærkt pres, enten i form af krige eller fra en stærk og offensiv arbejderbevægelse.

Faktisk kan en meget stor del af de statslige initiativer vedrørende participation dateres til sådanne kriseperioder: årene umiddelbart efter 1. og 2. verdenskrig og perioden i kølvandet på 1968 (Ramsay 1983).

Endelig er *organisatorisk effektivitet* det rationale, som primært gør arbejdsgivere interesseret i deltagelse. Men selv om mange undersøgelser og eksperimenter har peget på, at deltagelse og partssamarbejde kan øge effektiviteten (via faktorer som motivation, samhørigheds- og ansvarsfølelse), og at effekterne er størst i lande, hvor arbejdsgiverne er forpligtet til samarbejde (Markey et al 2001; Fröhlich et al. 1991), er arbejdsgiverorganisationer generelt modstandere af forpligtende former for medindflydelse, specielt hvis de bygger på lovgivning. Arbejdsgiversidens væsentligste indvendinger er, at deltagelsesstrukturer koster tid og penge og gør det vanskeligere at træffe hurtige beslutninger; det sidste synes dog ikke at udgøre noget problem i praksis (Fröhlich et al. 1991:100). Man kan sige, at mens det især er pres fra fagbevægelsen og lovgivning, der har skabt den indirekte, repræsentative deltagelse og holder denne i live, så har udviklingen af den direkte deltagelse gennem de senere årtier især været drevet af arbejdsgiverne. De direkte deltagelsesformer såsom selvstyrede grupper er først og fremmest møntet på – gennem øget motivation, engagement og fleksibilitet – at øge virksomhedens effektivitet (Benders et al. 2001).

Medindflydelsens mulighedsbetingelser

Med så forskellige rationaler og interesser knyttet til de ansattes deltagelse og medindflydelse, hvordan er det da overhovedet muligt, at participationsordninger kan indføres og fungere i praksis?

En forståelse af participationens mulighedsbetingelser kræver et nærmere kig på relationerne på arbejdspladsen. Forholdet mellem arbejdsgiver og lønmodtager er karakteriseret ved såvel indbyrdes uafhængighed som gensidig afhængighed; det er i det sidste aspekt, at kimen til deltagelse ligger gemt.

I markedssfæren er arbejdsgiveren uafhængig i den forstand, at kapital har alternative anvendelsesmuligheder; kapital investeret i ansatte kan flyttes til andre ansatte fx gennem outsourcing, eller den kan anbringes i maskiner eller værdipapirer. Inden for visse rammer sat af lovgivning og kollektive overenskomster har arbejdsgiveren ret til at afskedige ansatte eller eventuelt lukke virksomheden helt. Lønmodtagerne er på deres side uafhængige til at vælge mellem de eksistensmuligheder, der er i samfundet, herunder frihed til at sige op hos den arbejdsgiver de er ansat hos. Denne frihed er naturligvis kun reel, hvis alternative eksistensmuligheder reelt er til stede. Dette er ofte ikke tilfældet, i hvert fald ikke i en grad, der tillader en opretholdelse af den tidligere levestandard (Knudsen 1983). Derfor må forholdet mellem arbejdsgiver og lønmodtager betragtes som grundlæggende ulige eller asymmetrisk (Hyman 1975).

Graden af uafhængighed i økonomisk forstand og magtbalancen mellem de to parter er af afgørende betydning, når løn- og arbejdsvilkår aftales (individuel eller kollektivt). Når disse er aftalt, når altså ansættelseskontrakten er etableret, så mindskes parternes uafhængighed af hinanden imidlertid betragteligt. Kontrakten forpligter arbejdsgiveren til at have lønmodtageren ansat, og den forpligter den ansatte til at arbejde for arbejdsgiveren. Relationen mellem de to parter er stadigvæk asymmetrisk, med planlægning og ledelse af arbejdet ved den ene pol

og den faktiske udførelse af arbejdet ved den anden, men den karakteriseres nu også af en stor grad af gensidig afhængighed. Arbejdsgiveren er afhængig af de ansattes arbejde for at opnå et tilfredsstillende resultat. Omvendt er de ansattes beskæftigelse og indkomst afhængig af arbejdsgiveren. Begge parter kan opsig kontrakten, men den gensidige afhængighed accentueres af, at en opsigelse fra den ene part som regel vil medføre tab for den anden (for arbejdsgiveren: omkostninger forbundet med at rekruttere og oplære ny arbejdskraft; for lønmodtageren: omkostninger ved at gå fra den hidtidige indkomst til arbejdsløshedsunderstøttelse eller muligvis et lavere betalt job).

Inden for dette univers af gensidig afhængighed har de to parter både modsatte og fælles interesser. De har modsatte interesser m.h.t., hvordan produktionsresultatet skal deles, og på det kvalitative plan måske også m.h.t., hvordan det skal frembringes. Men samtidig har de en fælles interesse i virksomhedens overlevelse og en positiv udvikling i produktionsresultatet.

Grænsen mellem modsatte og fælles interesser er ikke objektiv. Hvis det er ledelsens strategi at presse arbejdskraften til det yderste for en minimal løn, vil den fælles interesse være lille. Det samme er tilfældet, hvis det er lønmodtagernes strategi at yde så lidt som muligt for den højst mulige betaling (ren instrumentel holdning til arbejdet, jf. Goldthorpe et al. 1968). Eller hvis strategien går ud på at gøre arbejdspladsen til den centrale arena i en kamp mod kapitalistiske ejendomsforhold (den anarkistiske og til dels den kommunistiske strømning i arbejderbevægelsen). Mens de modsatte interesser knytter sig til selve lønforholdet, til den kendsgerning, at arbejdskraften er en vare, som købes og sælges, så afhænger omfanget af de fælles interesser i nogen grad af den gensidige afhængighed mellem parterne, men dog først og fremmest af mere subjektive forhold såsom parternes optik, holdninger og strategier.

Modsatrettede interesser håndteres på arbejdsmarkedet typisk gennem konflikter og kollektive forhandlinger og aftaler. Fælles interesser, derimod, giver anledning til samarbejde, hvilket for de ansatte indebærer deltagelse og medindflydelse. Det, der kan gøre deltagelse til en bæredygtig del af beslutningsstrukturen på en virksomhed, er, at begge parter kan opnå en gevinst - af teknisk, økonomisk og/eller socialpsykologisk art - ved at samarbejde om bestemte spørgsmål. Eksempelvis om tekniske og organisatoriske forandringsprocesser, som kan resultere både i højere overskud, højere løn og bedre arbejdsvilkår. Dermed ændrer relationen mellem de to parter sig fra et nul-sumspil til et plus-sumspil (Crouch 1993).

Men at nå dertil og at opretholde et system, hvor medindflydelse er en integreret bestanddel, kræver at der er opnået nogle historiske kompromisser mellem de forskellige interesser og rationaler – og det kræver at parterne har tillid til hinanden og tillid til at samarbejdet giver positive resultater. Når dette er på plads, ja, så lyder det oplagt: selvfølgelig skal man samarbejde ved at lade de ansatte og deres faglige repræsentanter deltage i ledelsesbeslutninger. Det er til begge parters fordel, og man undgår de negative konsekvenser af konfrontationer og autoritære ledelsesformer. Hele HRM-bølgen er da også én stor hyldest til ledelses- og kommunikationsformer, hvorigennem de ansatte kan blive engagerede, ansvarsfulde, samarbejdsorienterede, tilfredse - og vellønnede - medarbejdere (Storey & Sisson 1993). Deltagelse betragtes som et af midlerne hertil. Men fordi arten af kompromisser har været forskellig fra det ene land til det andet, er formerne for deltagelse i høj grad til diskussion inden for HRM. Der skelnes mellem en 'hård' og en 'blød' variant af ledelsen af de menneskelige ressourcer. I den hårde HRM lægges der vægt på ledelsens kontrol over relationen til de ansatte; man foretrækker at kommunikere direkte med den enkelte ansatte; og

selv at bestemme over alle aspekter af ansættelsesforholdet. Faglige organisationer søges holdt uden for virksomheden eller i hvert fald uden for indflydelse. I den bløde HRM, derimod, lader ledelsen de ansatte og deres repræsentanter være medspillere i beslutnings- og kommunikationsprocesser. I Danmark blev det nærmest med nødvendighed den bløde HRM, der sejrede, for da HRM kom til Danmark, blev det mødt af et veletableret medindflydelsessystem, hvor de faglige organisationers tillidsrepræsentanter spillede vigtige roller i et partssamarbejde i virksomhederne.

De ansattes medindflydelse på personalepolitikken – lidt empiri

Selv om der som nævnt formelt set ikke er nogen lov- eller aftalesikret medbestemmelse i Danmark, kan der godt på personaleområdet praktiseres reel medbestemmelse på enkelte virksomheder eller institutioner. I en undersøgelse af medindflydelse i kommunerne fandt Steen Navrbjerg, at ”jo mindre økonomisk afgørende en sag er, jo mere medbestemmelse får medarbejderne adgang til, og jo mere ledelsesret er ledelsen villig til at sætte på spil” (Navrbjerg 2005, 22). Desuden fandt han, at kommunale ledere var mere tilbøjelige til at give medbestemmelse på et uformelt plan, mens de var forsigtige med at gøre det i form af formelle, skriftlige aftaler.

I en undersøgelse af partssamarbejde i tre slagterier, der var kommet væk fra den konfliktkultur, som ellers præger denne sektor, kunne Peter Hasle og Niels Møller konstatere følgende om tillidsrepræsentantens rolle, at denne

”...indgår i den daglige ledelse af slagteriet. Han varetager en række personalepolitiske opgaver omkring rekruttering, oplæring, information og lønadministration. Han deltager således også i ugentlige ledelsesmøder med fabrikschefen og mestrene. De to udgør derfor i høj grad et ledelsesteam...” (Hasle og Møller 2005, 73).

Et mere omfattende billede af medindflydelsen foreligger i Mogens Agervolds undersøgelse af samarbejdsudvalg i den private sektor (Agervold 2002). I tabel 3, der bygger på svar fra SU-formænd og -næstformænd, ses det, hvordan medindflydelsen udfoldede sig på bestemte områder. Med den store spredning i svarene viser tabellen, at der ikke er noget klart mønster for SU's rolle. På den ene side synes nogle SU at ligge under niveau i forhold til de aftalte regler, hvilket især illustreres af, at de slet ikke behandler de nævnte emner. På den anden side er der nogle SU, hvor der faktisk træffes fælles beslutninger og således praktiseres medbestemmelse.

Tabel 3: Medindflydelse gennem SU på udvalgte områder (pct.-fordeling vandret)

Område	Behandles ikke i SU	Information fra én part	Udveksling af information	Der drøftes Løsninger og gives råd	Området afgøres i udvalget
Velfærdsforanstaltninger	16	6	24	39	15
Produktivitet	17	28	30	25	1
Produktion & teknologi	27	27	27	18	1
Arbejdstidsordninger	29	8	20	32	11
Sikkerhed og miljø	32	9	24	26	10
Arbejdets organisering	33	16	24	25	3
Oplæring	43	6	22	26	4
Orlov/opsigelser	44	16	20	17	3
Rekruttering/ansættelser	53	20	14	11	2
Lønssystemer & -forhold	56	6	15	14	8
Strategisk planlægning	49	33	12	6	1

Kilde: Agervold 2000, 89

En egentlig analyse af disse data i forhold til regelgrundlaget umuliggøres af, at de områder, der er spurgt ind til i undersøgelsen ikke er de samme som der er nævnt i SU- aftalen mellem DA og LO. Her er en central formulering, at SU skal inddrages i ”tilrettelæggelse af principper for de lokale arbejds- og velfærdsforhold samt principper for virksomhedens personalepolitik...”.

Mens der i tabel 3 ikke er spurgt ind til personalepolitikken samlet set, skete dette i et andet af undersøgelsens spørgsmål, hvor respondenterne blev bedt om – ud fra en liste - at angive, hvilke opgaver SU efter deres mening skulle beskæftige sig med i fremtiden. Her scorede personalepolitikken højt, idet 83 pct. af lønmodtagerrepræsentanterne, men dog kun 59 pct. af ledelsesrepræsentanterne, krydsede af ved dette område (Agervold 2002, 94). Agervold noterer, at der generelt ikke er sammenfald i A- og B-sidens synspunkter på fremtidige arbejdsopgaver:

”Hvor A-siden især synes man skal se på virksomhedskulturen, værdier og normer og produktivitet, synes B-siden, at man især skal beskæftige sig med arbejdstilfredshed, ledelse, medarbejderudvikling og personalepolitik” (Agervold 2002, 96).

Hermed antydes, at selv om det hovedsagelig er den bløde variant af HRM, der praktiseres i Danmark, er det ikke alle ledere, der inviterer tillidsrepræsentanter og SU til medbestemmelse på det personalepolitiske område. Der synes således at være en vis konkurrence mellem tillidsrepræsentanter og HR-afdelinger om, hvem der løser forskellige opgaver inden for personaleområdet.

Lidt mere empiri: TR og HR i personalearbejdet

Den arbejdsdeling, der er mellem tillidsrepræsentanterne og de ansatte i HR-afdelingen inden for personalearbejdet, blev nærmere belyst i en undersøgelse, som Rambøll Management lavede for Ugebrevet A4 i 2005 (Ugebrevet A4 2005). Nogle af resultaterne fremgår af tabel 4 og 5, som både viser, at HR-afdelingen og tillidsrepræsentanten ofte er inde og røre ved de samme sager, og at de ikke er helt enige om, hvem der først og fremmest løser opgaverne.

Tabel 4: Hvem løser de personalepolitiske opgaver? (pct. vandret)

	Svar fra	HR	TR	Både HR og TR	Hverken HR eller TR	Ved ikke
1* Information og rådgivning om sygdom, barsel, afskedigelser, løn, pensionsforhold o.l.	HR TR	77 43	4 11	17 41	2 5	0 0
2* Strategisk personalearbejde om stresspolitik, motionsordning, massage, coaching	HR TR	62 31	2 14	29 40	6 15	1 0
3* Samarbejde om organisering, ansættelse, afskedigelse og efteruddannelse	HR TR	56 21	2 11	37 60	4 7	1 1
4* Samarbejde om efteruddannelses tilbud, arbejdsklima	HR TR	48 14	4 17	45 64	3 5	0 0

Note:

1* ”Information og rådgivning til de ansatte i forbindelse med sygdom, barsel, afskedigelser, løn, pensionsforhold og lignende”

2* ”Arbejde for at virksomhedens forretningsstrategi suppleres med for eksempel stresspolitik, motionsordninger, massage, coaching og andet”.

3* ”Samarbejde med ledelsen om at virksomheden organiserer sig eller ansætter, afskediger og efteruddanner på en måde, der passer til fremtidens krav”

4* ”Samarbejde med ledelsen om at skabe gode efteruddannelses tilbud eller et godt arbejdsklima, så de ansatte kan løse opgaverne tilfredsstillende”.

I tabel 4 er tendensen, at de HR-ansatte fremhæver sig selv som dem, der alene tager sig af opgaverne, mens tillidsrepræsentanterne i højere grad mener der er tale om et partssamarbejde. Når der er så store forskelle i svarene på faktuelle spørgsmål, må det antages, at de to respondentgruppers normative holdninger også skinner igennem, hvorfor man også kan sige, at svarene afspejler en tendens til, at HR-konsulenterne gerne vil selv, mens tillidsrepræsentanterne gerne vil være med!

Tabel 5: Hvem henvender medarbejderne sig til? (pct. vandret)

	Svar fra	HR	TR	Både HR og TR	Hverken HR eller TR	Ved ikke
1* Fravær/ mobning	HR	17	17	52	11	3
	TR	7	59	28	1	5
2* Efter- uddannelse	HR	61	3	7	27	2
	TR	40	15	23	18	4
3* Stress	HR	18	31	28	16	7
	TR	8	68	12	6	6
4* Dårligt arb.klima	HR	16	31	41	11	1
	TR	5	72	13	9	1

Note: ”Hvem går medarbejderne til i din virksomhed, når de har problemer?”

1* ”Hvis de har et problem i forbindelse med sygefravær eller mobning?”

2* ”Hvis de ønsker at efteruddanne sig, så de er bedst rustet til at indgå i virksomhedens langsigtede strategi?”

3* ” Hvis ledelsens ønske om deres langsigtede kompetenceudvikling giver dem stress?”

4* ”Hvis dårligt arbejdsklima går ud over deres arbejdsindsats?”

Af tabel 5 fremgår – trods fortsat varians i svarene fra de to grupper - at når det drejer sig om problemer i forbindelse med sygdom og dårligt arbejdsmiljø, er det primært tillidsrepræsentanten, de ansatte henvender sig til. Alt i alt tegner der sig således et billede af, at begge parter er aktive på personaleområdet, men også tydeligvis med en vis arbejdsdeling, hvor HR-afdelingen primært agerer ud fra virksomhedens interesser, mens tillidsrepræsentanterne er stærkest på banen, når der opstår problematiske forhold for deres medlemmer. Men interesseopdelingen er på ingen måde skarp, hvilket også understreges af, at ca. 60 pct. af tillidsrepræsentanterne i undersøgelsen fandt det stadig sværere at se forskel på deres egne og HR-afdelingernes arbejde, og ligeledes at deres samarbejde med ledelsen får dem til at minde mere om HR-medarbejdere. (Ugebrevet A4 2005).

Medindflydelse i et europæisk perspektiv

De ansattes ret til medindflydelse via valgte repræsentanter er et centralt element ikke blot i en dansk, men også i en bredere europæisk sammenhæng. Udviklingen har været forskellig i forskellige lande, men som følge af dels institutionel 'afsmitning' mellem landene gennem mere end et århundrede, og dels EU-regulering på området gennem de seneste årtier, er medindflydelse nu en væsentlig bestanddel af den europæiske arbejdsmarkedsmodel.

Tager vi udgangspunkt i de danske institutioner, så er disse på den ene side udtryk for en specifik dansk udvikling, på den anden side er de som institutioner betragtet bestemt ikke unikke. De første danske regler om tillidsrepræsentanter dukkede op i jern- og metalindustrien i 1900. Den væsentligste inspiration kom fra Storbritannien, hvor kravet om at kunne vælge faglige repræsentanter på arbejdspladsen – shop stewards – var en vigtig del af den faglige kamp.

Det næste skridt var samarbejdsudvalg, som indførtes på baggrund af den første samarbejdsaftale på det private arbejdsmarked i 1947. Det skete i en periode, hvor flere lande – med Vesttyskland i spidsen – indførte bedrifts- eller virksomhedsråd gennem lovgivning. Under indtryk heraf tog Dansk Arbejdsgiverforening og De Samvirkende Fagforbund (LO) udfor- dringen op og forhandlede en aftale, hvorefter politikerne fandt det unødvendigt at lovgive.

Endnu en kanal til medindflydelse blev indført i 1973, nemlig repræsentation af lønmodtagerne i virksomhedernes bestyrelser. Også her var der tale om en institutionel afsmitning fra især Vesttyskland, som allerede i årene efter anden verdenskrig havde sikret lønmodtagerrepræsentanter pladser i bestyrelserne. Det er dog også værd at bide mærke i de mere specifikke betingelser for, at denne institution også blev indført i Danmark. For det første skete det på et tidspunkt, hvor arbejderbevægelsen var i offensiven med krav om mere indflydelse – med økonomisk demokrati som hovedkrav. For det andet blev lovgivningen vedtaget samme år som Danmark indtrådte i EF, og faktisk lå der på bordet et direktivforslag, der ville forpligte alle medlemsstater til at give lønmodtagerrepræsentanter plads i bestyrelsen. Det drejede sig om det såkaldte 5. direktiv (i rækken af direktiver, der sigter på harmonisering af selskabslovgivningen) – et direktivforslag, som i øvrigt aldrig er blevet vedtaget.

Som nyt medlem af EU var Danmark således et land, der havde suget næring af såvel britiske som tyske traditioner – den britiske tradition for medindflydelse via tillidsrepræsentanter, der kun repræsenterer ansatte, der er medlem af en fagforening, og den tyske tradition for bedriftsråd og repræsentation i bestyrelsen, hvor alle ansatte er med til at vælge repræsentanter (Knudsen 1995). De danske samarbejdsudvalg udgør et genuint mix af de to systemer: SU har tilnærmelsesvis samme funktion som et bedriftsråd, men repræsentationen foregår via tillidsrepræsentanter, som i princippet kun repræsenterer de organiserede ansatte. Et EU-direktiv har dog nu rokket ved dette princip, jf. nedenfor.

Siden midten af 1970'erne er der ikke i Danmark initieret større ændringer i de institutioner, der formidler medindflydelsen. Der har været revisioner af SU-aftalerne som fx revisionen i 1986 af aftalen mellem LO og DA, og der er i visse overenskomster sket mindre ændringer med sigte på at forbedre vilkårene for tillidsrepræsentanter. Derimod har EF/EU spillet en dynamisk rolle for udviklingen af medindflydelsen.

Tre initiativer i 1970'erne viste, at EF-kommissionen anså institutionaliseret medindflydelse for en integreret del af styreformen i medlemsstaternes virksomheder (Knudsen 1995). Ét initiativ var det allerede nævnte 5. direktiv, som ville sikre de ansattes repræsentation i bestyrelsen. Et andet initiativ drejede sig om at skabe rammerne for 'det europæiske selskab' – en juridisk konstruktion med sigte på at gøre det nemmere for virksomheder at operere på tværs af landegrænser, og som i tråd med de tyske traditioner indeholdt regler for medbestemmelse på bestyrelsesniveau og medindflydelse via bedriftsråd. Endelig lagde det såkaldte Vredelingsdirektiv op til, at lønmodtagerrepræsentanter skulle have ret til medindflydelse i forhold til topledelsen i selskaber med en 'kompleks' struktur, herunder ikke mindst multinationale selskaber. Forslaget var et svar på den kritik, der allerede på det tidspunkt var fremkommet af, at nationalt opnåede rettigheder til medindflydelse er virkningsløse over for en ledelse, der befinder sig i et andet land.

Fra 1979, hvor Margaret Thatcher kom til magten i Storbritannien, kom disse forslag dog ud på en sand ørkenvandring. Den britiske regering var stærkt imod forslagene, og da der krævedes énstemmighed i EU's ministerråd, kunne den alene blokere en vedtagelse. Først med Maastricht-traktatens sociale protokol fra begyndelsen af 1990'erne opstod der igen muligheder for europæisk lovgivning til styrkelse af medindflydelsen. Dette dokument, som Storbritannien ikke var part i, gjorde det dels nemmere at vedtage direktiver om arbejdsmarkedet, idet vedtagelser på en række områder nu kunne ske med kvalificeret flertal, dels blev Storbritannien simpelthen afkoblet fra sådanne direktiver – en tilstand, som varede indtil Labour overtog regeringsmagten i 1997.

Direktivet om europæiske samarbejdsudvalg. På denne baggrund lykkedes det i 1994 at få vedtaget direktivet om europæiske samarbejdsudvalg (94/45/EF, vedtaget 22. september 1994). Denne regulering omfatter multinationale selskaber, der har mindst 1000 ansatte i EØS-lande (EU + Norge, Island og Liechtenstein) og mindst 150 ansatte i to forskellige af disse lande. Den giver de ansattes repræsentanter ret til at danne et europæisk samarbejdsudvalg, som igen har ret til mindst én gang om året at mødes med det multinationale selskabs topledelse eller dennes repræsentanter. Ledelsen er forpligtet til at informere om og drøfte en række spørgsmål af strategisk og tværnational karakter med det europæiske samarbejdsudvalg. Ekstraordinære møder kan komme på tale i tilfælde af for eksempel omstruktureringer, der ændrer på fordelingen af jobs og arbejdsvilkår mellem de lande, hvor koncernen har aktiviteter. Konkret indføres europæiske samarbejdsudvalg på grundlag af forhandlinger mellem de ansattes repræsentanter og ledelsen i de enkelte koncerner.

I 2005 var der oprettet omkring 750 europæiske samarbejdsudvalg, som repræsenterede over 13 millioner ansatte (ETUI 2005). Skønsmæssigt omfattede udvalgene tilsammen over 13.000 repræsentanter for ansatte i multinationale selskaber. I en undersøgelse foretaget i 1999 fandt man herhjemme 26 selskaber med et europæisk samarbejdsudvalg. Der kunne identificeres 111 danske repræsentanter i sådanne udvalg. Heraf var ca. halvdelen repræsentanter i danskejede selskaber, mens den anden halvdel repræsenterede danske arbejdspladser i udenlandsk ejede selskaber (Knudsen & Sørensen 2000).

Der kan ikke gives et éntydigt svar på, hvilken rolle et europæisk samarbejdsudvalg spiller, endside hvilken indflydelse det har på ledelsesbeslutninger. Ved den ene pol findes der udvalg, hvor aktiviteterne stort set er begrænset til det årlige møde med ledelsen. Ved den

anden er der udvalg, som gennem udvikling af den interne kommunikation og fælles fagpolitiske retningslinier, gennem hyppig kontakt med ledelsen via et forretningsudvalg, og måske gennem indgåelsen af rammeaftaler med ledelsen har vist sig i stand til at blive en seriøs medspiller i forhold til ledelsens beslutninger. Forskningen har på den ene side kunnet påvise en række potentialer for og enkeltksempler på indflydelse, på den anden side en række barrierer strækkende sig fra sprogligt og kulturelt betingede kommunikationsproblemer til fagpolitiske uenigheder om, hvilken rolle et europæisk samarbejdsudvalg bør spille (Knudsen 2004; Stirling & Tully 2004; Whittall et al. 2007).

Direktivet om information og høring. Et andet EU-direktiv (2002/14/EF, vedtaget 11. marts 2002) vedrører virksomhedernes forpligtelser til generelt at informere og høre de ansattes repræsentanter. I grove træk ækvivalerer dette direktiv de danske aftaler om samarbejdsudvalg og den lovgivning, der findes om virksomhedsråd i en lang række andre lande. Direktivet skal sikre, at der i alle medlemslande sker en information og høring om virksomhedens aktiviteter, økonomi og beskæftigelse samt om beslutninger, der kan medføre ”betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene”.

Direktivet var især møntet på Storbritannien og Irland, som indtil EU-udvidelsen maj 2004 var de eneste medlemsstater, der ikke havde generelle, institutionaliserede ordninger omkring virksomhedsråd/ samarbejdsudvalg, men også på de mange nye medlemslande, hvoraf bl.a. Polen hverken havde lovgivning eller kollektive aftaler, der sikrede medindflydelse.

Forud for vedtagelsen af direktivet om information og høring markerede Danmark kraftig modstand mod initiativet. Forslaget blev af DA og LO tolket som en trussel mod den danske tradition med aftalebaserede samarbejdsudvalg. Deres bekymring blev understreget i form af en fælles henvendelse til statsminister Poul Nyrup Rasmussen. Danmark stillede sig dog tilfreds, da der i direktivet blev indført en bestemmelse om, at aftaler mellem arbejdsmarkedets parter, der var i kraft inden datoen for implementering i medlemsstaterne (23. marts 2005), samt senere fornyelser af sådanne aftaler, kan afvige fra direktivets specifikke krav, hvis blot de følger dets overordnede principper.

Alligevel betyder det forhold, at direktivet skal gælde enhver lønmodtager i de virksomheder, der er omfattet af direktivets bestemmelser – uanset om man er dækket af en kollektiv aftale om samarbejdsudvalg eller ej – at den danske implementering af direktivet har medført ændringer i samarbejdsudvalgenes regelgrundlag. På det private område har LO og DA revideret samarbejdsaftalen, således at andre grupper end dem, der repræsenteres af forbund tilsluttet LO, nu eksplicit har ret til at kræve repræsentation (men, afhængig af gruppens størrelse, dog ikke en utvetydig ret til at blive repræsenteret i SU). Processen efter direktivet har således styrket repræsentationsretten hos lønmodtagere uden for LO-området, uden at organisationer som AC og FTF dog er blevet ’medejere’ af SU-aftalen, hvilket vel havde været det mest logiske. I princippet er de fagligt organiseredes monopol på repræsentation i SU også blevet brudt, men det vil formentlig kun være få steder, at uorganiserede ansatte har styrke til eller er interesseret i at få valgt en repræsentant til samarbejdsudvalget.

Også på det offentlige område har implementeringen sat sig spor i SU-aftalerne for henholdsvis staten og kommunerne, idet disse blev revideret i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2005. Det præciseres nu, at de ansattes synspunkter skal indgå i beslutningsgrundlaget, samt at beskæftigelsessituationen skal drøftes. Desuden er der fastsat en procedure for,

hvorledes manglende overholdelse af SU-bestemmelserne kan indklages for Samarbejdsnævnet og i givet fald medføre bod.

Direktivet om medarbejderindflydelse i det europæiske selskab. Et tredje EU-initiativ er direktivet om medarbejderindflydelse i det europæiske selskab (2001/86/EF, vedtaget 8. oktober 2001). Dette direktiv knytter sig til forordningen om det europæiske selskab, der som tidligere nævnt allerede var på den europæiske dagsorden i 1970'erne.

Især uenighed om, hvorvidt der i et sådant selskab skulle være medarbejderrepræsentation i bestyrelsen - Tyskland m.fl. sagde ja, Storbritannien m.fl. sagde nej – forhindrede længe en vedtagelse, men i 2001 kom den endelig. Direktivet, der regulerer medindflydelsen, er udtryk for et kompliceret kompromis. Et centralt element er, at et europæisk selskab kun kan oprettes, såfremt der forud er foregået en forhandling med lønmodtagernes repræsentanter om former for og omfang af medindflydelse. Disse forhandlinger kan falde tilbage på et sæt standardregler, der bl.a. forfægter det princip, at når et selskab omdanner sig til et europæisk selskab, skal medarbejdernes repræsentation i bestyrelsen være på samme niveau som tidligere. Dette regnestykke bliver imidlertid ganske kompliceret, hvis selskabet dannes som en fusion af flere selskaber, som tilsammen har haft aktiviteter i mange forskellige lande, hvoraf nogle giver 50 pct. repræsentation til de ansattes repræsentanter (Tyskland i virksomheder med over 2000 ansatte), andre giver 1/3 af pladserne til de ansatte (fx Danmark), mens atter andre ikke giver repræsentation til de ansatte (fx Storbritannien og Spanien) (ETUI & Hans Böckler Stiftung 2004).

Ved etableringen af et europæisk selskab skal der også forhandles om oprettelsen af et repræsentativt udvalg med ret til at mødes med ledelsen; dette udvalg svarer stort set et europæisk samarbejdsudvalg.

Det er endnu relativt få selskaber, som har taget initiativ til at omdanne sig til et europæisk selskab eller til at danne nye selskaber i dette regi. Blandt de største selskaber hører det førhen tyske forsikringsselskab Allianz. Et andet selskab er MAN B&W Diesel, som blandt sine ansatte tæller over 2000 i Danmark. I det europæiske selskab MAN Diesel's bestyrelse er der fortsat 50 pct. repræsentation til de ansatte, men nu kommer to ud af de fem lønmodtagerrepræsentanter fra koncernens arbejdspladser i Danmark.

Konklusion

Megen HRM-litteratur taler om personalepolitik og personalearbejde som om det udelukkende er en ledelsesfunktion. I dette kapitel er der argumenteret for, at både ledelse generelt og personaleledelse mere specifikt i en dansk såvel som europæisk sammenhæng er noget, der foregår i et samspil med de ansattes valgte repræsentanter. Selv om personalearbejdet mange steder er blevet opprioriteret og professionaliseret og nu betegnes HRM, er medindflydelsen og partssamarbejdet stadigvæk en realitet. Dette bør man huske, når man læser de engelske og amerikanske lærebøger om HRM – både deres beskrivelser af, hvordan forholdene er, og deres opskrifter på, hvordan de bør være. HRM i Danmark er typisk den bløde variant og med et stærkt indslag af medindflydelse og partssamarbejde.

Litteraturliste

Agervold, Mogens (2002): Arbejdet i samarbejdsudvalg, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 2, 81-98.

Beirne M. & Ramsay H. (eds) (1992): *Information Technology and Workplace Democracy*, London, Routledge.

Benders, Jos, Fred Huijgen and Ulrich Pekruhl (2001): Why Implement Group Work? Observations and speculations after a European Survey, pp. 37-55 in Ray Markey et al.: *Models of Employee Participation in a Changing Environment*, Aldershot, Ashgate.

Christensen, Søren & Ann Westenholz (red.)(1999): *Medarbejdervalgte i danske virksomheder. Fra lønarbejder til borger i virksomhedssamfundet*, København, Handelshøjskolens Forlag.

Crouch, Colin (1993): *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford, Clarendon Press.

Dalgaard, Niels (1995): *Ved demokratiets grænse. Demokratisering af arbejdslivet i Danmark 1919 – 1994*, København, Selskabet til Forskning i Arbejderbevægelsens Historie.

ETUI (2005): *Benchmarking Working Europe 2005*, Bruxelles, European Trade Union Institute.

ETUI & Hans Böckler Stiftung (2004): *The European Company – Prospects for Board-Level Representation*, Bruxelles, European Trade Union Institute, & Düsseldorf, Hans Böckler Stiftung.

Fröhlich, Dieter, Dieter Fuchs & Hubert Krieger (1991): *Roads to Participation in the European Community: Increasing Prospects of Employee Representatives in Technological Change*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Gold, Michael & Hall, Mark (1990): *Legal Regulation and the Practice of Employee Participation in the European Community*, Working Paper no. EF/WP/90/40/EN, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Goldthorpe J.H. et al. (1968): *The Affluent Worker. Industrial Attitudes and Behaviour*, Cambridge, Cambridge University Press.

Hasle, Peter & Niels Møller (2005): Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab – social kapital i danske slagterier, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7, 3, 71-86.

- Heller, Frank, Eugen Pusic, George Strauss & Bernhard Wilpert (1998): *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press.
- Hill S. (1981): *Competition and Control at Work*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Hyman, Richard (1975): *Industrial Relations: a Marxist Introduction*, London, Macmillan.
- Knudsen Herman (1983): *Disciplinering til lønarbejde*, Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.
- Knudsen, Herman (1995): *Employee Participation in Europe*, London, Sage.
- Knudsen, Herman (2004): European Works Councils – Potentials and Obstacles on the Road to Employee Influence in Multinational Companies, *Industrielle Beziehungen*, vol. 11, no. 3, 203-20.
- Knudsen, Herman & Ole Ravnholt Sørensen (2000): *Multinationale lønmodtagere – erfaringer med europæiske samarbejdsudvalg*, Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.
- Kotthoff, Hermann (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität in betrieblicher Mitbestimmung*, München, Rainer Hampp.
- Kristiansen, Jens (2004): *Den kollektive arbejdsret*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Markey, Ray, Paul Gollan, Ann Hodgkinson, Alain Chouraqui & Ulke Veersma (eds.) (2001): *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment*, Ashgate, Aldershot.
- Marshall, T. H. (1950): *Citizenship and Social Class*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Navrbjerg, Steen (2005): Mellem medindflydelse og medbestemmelse – nye samarbejdsformer i amter og kommuner, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7, 3, 12-33.
- Pignon D. & Querzola J.V. (1976): Dictatorship and democracy in production, pp. 63-100 in A. Gorz (ed.), *The Division of labour: the labour Process and Class Struggle in Modern Capitalism*, Hassocks, Brighton, Harvester Press.
- Poole, Michael (1978): *Workers' Participation in Industry*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Ramsay, Harvie (1983): Evolution or cycle? Worker participation in the 1970s and 1980s, pp. 203-26 in C. Crouch & F. Heller (eds), *Organizational Democracy and Political Processes*, London, John Wiley & Sons.

Schmidt E. (1991): *Die verhinderte Neuordnung*, Frankfurt am Main, Europäische Verlagsanstalt.

Schregle J. (1978): Co-determination in the Federal Republic of Germany: a comparative view, *International Labour Review* 117, 1: 81-99.

Stirling, John & Barbara Tully (2004): Power, Process and Practice: Communications in European Works Councils, *European Journal of Industrial Relations*, vol. 19, no. 1, 73-89.

Storey J. & Sisson K. (1993): *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Buckingham, Open University Press.

Ugebrevet A4 (2004): Erhvervslivets syn på fagbevægelsen. Rapport udarbejdet af Rambøll Management.

Ugebrevet A4 (2005): Personalekonsulenter fortrænger tillidsrepræsentanter, 29. november.

Whittall, Michael, Herman Knudsen & Fred Huijgen (eds) (2007): *Towards a European Labour Identity- the Case of the European Works Council*, London, Routledge.

4. Ledernetværk i fremtidens kommuner

- Ledernetværk – set i et strategisk perspektiv

Af Egon Petersen

Indledning

Kommunale ledernetværk er stedet, hvor lederne kan hente energi og vitaminer til ledelsesopgaverne. Netværkene er et praksisfællesskab, et sted hvor ledelse som profession udvikles. Ledernetværk er en måde at skabe helhed i en fragmenteret organisation og et sted, hvor kommunen kan få lederne til at fokusere på policy-making. I mange kommuner eksperimenteres der med ledernetværk, men hidtil har der ikke været sat så meget fokus på at arbejde strategisk med ledernetværk.

I dette kapitel vil jeg fokusere på designede og formaliserede ledernetværk i kommunalt regi dvs. ledernetværk der er bevidst konstrueret med henblik på at opnå nogle organisatorisk forankrede mål. Min praktiske interesse er, at belyse hvordan kommunale organisationer kan forstå, udvikle og koble ledernetværk sammen med organisationens strategiske udvikling og nye styringsformer, i skyggen af hierarkiet og markedet, og drøfte hvorvidt ledernetværk og netværksstyring kan ses som mulige fremtidige styrings- og organisationsformer. Hvorvidt kan kommunerne drage nytte af de kvaliteter som ledernetværk også styringsmæssigt og strategisk kan berige den kommunale organisation med, og hvordan kan HR-konsulenten bidrage i denne proces?

Lederne og deres netværk – en Lederpejling fra FTF

I flere kommuner landet over arbejdes der med og eksperimenteres med ledernetværk. Mange ledere i det offentlige deltager i forskellige former for ledernetværk. 71 pct. af lederne inden for f.eks. FTF-området deltager i formaliserede ledernetværksgrupper. Det fremgår af FTF's seneste undersøgelse i rækken af lederpejlinger.⁷ FTF er hovedorganisation for 450.000 offentligt og privat ansatte. Lederne danner typisk netværk med andre ledere inden for samme organisation og arbejdsområde. De øverst placerede ledere er de mest netværksaktive og giver i særlig grad udtryk for at kunne nyttiggøre deres netværk. Undersøgelsen viser, at netværksarbejdet i ringe grad tænkes sammen med arbejdspladsens bestræbelser inden for kompetenceudvikling, lederudvikling og ledertræning, og at det sjældent er koblet sammen med organisationens udviklingsstrategi.

⁷ Lederpejling nr. 5 har titlen "Lederne og deres netværk" og bygger på besvarelser fra 3.871 ledere (svarprocent 31). Den er blevet til i samarbejde med professor Henrik Holt Larsen, Copenhagen Business School og seniorforsker Anne-Mette Hjalager, Advance/1, Århus. Undersøgelsen kan downloades gratis fra www.ftf.dk

I et kommunalt perspektiv er det dog tankevækkende, når FTF undersøgelsen fastslår, at ledernetværksarbejdet sjældent er koblet sammen med organisationens udviklingsstrategi. Her er nok et af de vigtige strategiske indsatsområder, som topledelseerne bør prioritere mere fremover.

Tidligere blev ledernetværk ofte set som en udfordring og konkurrent til det formelle ledelsessystem eller som for eksempel suspekterede udfordringer til de demokratiske institutioner jf. de såkaldte VL-grupper. Nu betragtes ledernetværk mere positivt i kommunalt regi som et sted, hvor lederne først og fremmest kan hente energi og vitaminer til ledelsesopgaverne, et praksisfællesskab for ledere, hvor ledelse som profession sættes på dagsorden og udvikles, men der er også eksempler på at nogle kommuner ser ledernetværk som en måde at skabe helhed i en fragmenteret organisation eller et sted, hvor kommunen kan få lederne til at fokusere på ”policy making”.⁸

Ledernetværk er i dag en almindelighed i mange kommuner, og de er ofte etableret som en integreret del af kommunernes lederudvikling. Deres formål kan typisk være at styrke den enkelte leders evne til at lede og udvikle medarbejdere – med afsæt i udfordringer og dilemmaer fra egen daglige ledelsespraksis og gennem refleksion over andres praksis i forhold til dagligdagens konkrete ledelsesmæssige problemstillinger og udfordringer.

Ledernetværk kan imidlertid også være et af de tiltag, som topledelsen strategisk kan overveje og prioritere med henblik på at anvende nye styringsformer og etablere, integrere og udvikle de større fusionerede kommuner med henblik på at udnytte/frigøre ”uudnyttede menneskelige ressourcer” jf. hele tankegangen i ”Human Resource Management”.⁹ Ikke mindst set i lyset af de samfundsmæssige udfordringer, som kommunerne står over for med f.eks. de stigende velfærdsforventninger kombineret med den stramme statslige styring både økonomiske og politisk og den nylige opgave- og strukturreformen med fusioner på tværs af eksisterende kommunale grænser og ledernetværk. Hertil kommer regeringens kvalitetsreform, der eksplicit peger på ledernetværk, som et ud af flere strategiske indsatsområder.

Ledernetværk – som kommunal praksis

Jeg vil i det følgende vælge at forstå og fokusere på ledernetværk som *designede/formaliserede intra-organisatoriske ledernetværk i kommunalt regi*.¹⁰ Det kan f.eks. være tværorganisatoriske ledernetværk, sektorledernetværk, faglige ledernetværk, der lever i lyset af eller i skyggen af den hierarkiske kommunale orden, og som *rekrutterer* ledere fra *samme* kommunale organisation til de respektive ledernetværk. Disse ledernetværk er ofte organisatorisk

⁸ Et eksempel på ”policy making” er at Kolding Kommune har involveret dagsinstitutionslederne, rekrutteret via ledernetværkene, i formulering af kravene til og implementeringen af læreplanerne i dagsinstitutionerne.

⁹ Se f.eks. Larsen, Henrik Holt 2006: *Human Resource Management, License to work*, Forlaget Valmuen

¹⁰ Jeg er helt på det rene med, at netværksbegrebet forbindes med en helt andre forståelser, som f.eks.: ”Netværk er selvorganiserede, løst koblede, interorganisatoriske interaktionsenheder, der holdes sammen af tilstedeværelsen af gensidig afhængighed og tillid, og træffer beslutning på basis af forhandlinger.” Jf. Lotte Jensen & Eva Sørensen, *Netværk mellem styring og demokrati*, Working Paper, 2003:3, side 8.

forankrede og har som overordnet formål at udvikle synergi *i og mellem de enkelte ledernetværk og organisationens strategi*, og dermed være værdiskabelse for den kommunale organisation og lederne i ledernetværkene.¹¹

Mit sigte er ikke at diskutere eller udvikle en normativ definition af begrebet ledernetværk, men mere at anskue ledernetværk, som et perspektiv, en måde at forstå særlige kommunale praksisser. Disse praksisser italesættes blandt kommunale aktører som (leder-)netværk og iklædes netværkets ”ånd”, selvom de er bevidst designede og formaliserede og vil falde uden for de gængse definitioner, hvor frivillighed, det uformelle, løse koblinger, selvorganisering, gensidig afhængighed og tillid er dominerende kategorier. Her vil jeg forsøge, at bidrage til udvikling af en fælles referenceramme - et fælles sprog blandt aktørerne i og om ledernetværk i kommunalt regi.

De organisatoriske mål og den organisatoriske forankring kan være meget forskellig fra kommune til kommune, og der kan være tale om forskellige typer af formaliserede intra-organisatoriske ledernetværk. Ledernetværk er typisk designet på baggrund af deres funktion, position eller faglighed.

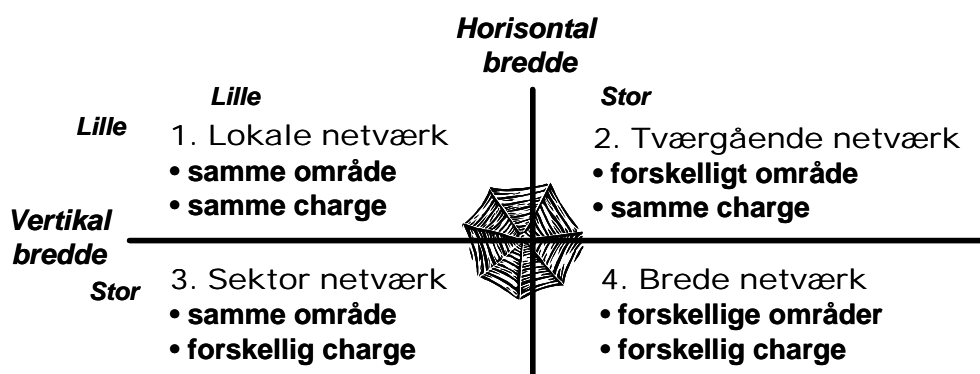
¹¹ For en nærmere drøftelse af netværker med og uden design, se Wanscher, Tove, Andreas Rønne Nielsen og Maria Rørbæk 2007: *Netværksstedet, Håndbog i design og facilitering af netværk*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, side 9ff

Netværkstypologi: Lokale eller brede ledernetværk

En idealtypisk netværkstypologi,¹² der begrebsliggøre dette, kombinerer dimensioner ” fag” og ”charge” (lederniveau) er illustreret i figur 1:

Figur 1

Netværkstypologi: Lokale eller brede ledernetværk



1. Lokale leder-netværk:

- Lokale grupper af ledere indenfor *samme* forvaltning/institutionstype og på *samme ledelsesniveau* f.eks. institutionsledere

2. Tværgående leder-netværk:

- Ledere fra samme organisatoriske niveau (f.eks. 1. linieledere) i samme kommune, men fra forskellige forvaltninger
- Ledere fra forskellige kommuner, men på samme organisatoriske niveau

3. Sektor leder-netværk:

- Ledere fra samme kommune, men fra forskellige organisatoriske niveauer, men samme "sektor"

4. Brede leder-netværk:

- Ledere fra samme kommune, men fra forskellige niveauer og forskellige forvaltninger/arbejdsområder
- Ledere fra forskellige kommuner, niveauer og forvaltninger/arbejdsområder

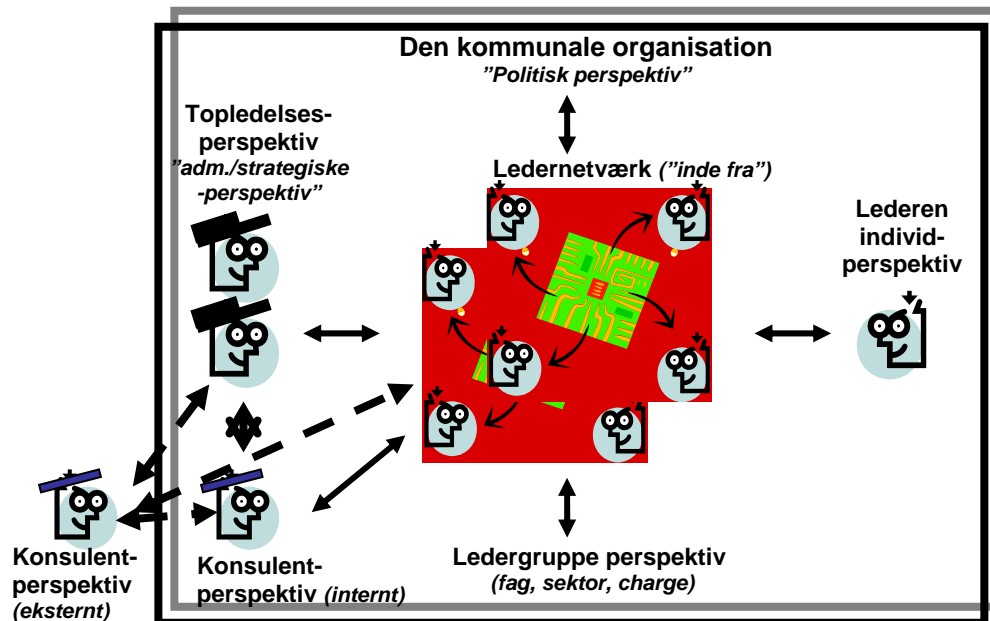
Der kan afhængigt af formål, aktører, ressourcer og organisatorisk kontekst m.v. være forskellige fordele og ulemper ved at designe ledernetværk med udgangspunkt i den ene eller anden konfiguration, men det fører for vidt i denne sammenhæng at behandle disse.¹³

¹² Inspireret fra pjecen KL & KTO 2002: Ledere i netværk - relationers betydning for mestring

¹³ Jeg kan henvise til Hjalager, Anne-Mette og Henrik Holt Larsen, 2005, der f.eks. påpeger at FTF-lederne ofte prioriterer ledernetværk, der ligner dem selv. Selvom lige børn leger bedst, så lærer de ikke nødvendigvis mest. Ofte skal der mere brobyggende netværk til at give inspiration til nye former for udvikling. Netværk der er sammensat på tværs af organisationer, niveauer mv., men de er mere besværlige, krævende og risikofyldte.

Figur 2: ledernetværkets perspektiver

Ledernetværket i den kommunale kontekst



Forskellige perspektiver på ledernetværk

Ledernetværk kan anskues ud fra en række forskellige perspektiver jf. figur 2. Der kan sættes fokus på:

1. selve ledernetværket, herunder lederen i netværket, betydningen af netværket for ledergruppen, lærings- og gruppedynamiske processer i ledernetværket
2. ledernetværk som en del af topledelsens strategi og strategiske satsning og
3. faciliteringen af ledernetværk med udgangspunkt i et konsulentperspektiv – enten som intern eller som ekstern konsulent.

Jeg vil afgrænse mig til at se på ledernetværk som en mulig del af den kommunale topledelsens strategi og strategiske satsning, og på faciliteringen af ledernetværk set fra et konsulentperspektiv.

Mulige formål med ledernetværk i den kommunale kontekst

Ledernetværk kan i kommunalt regi have flere forskellige formål afhængig af den strategiske forståelse og prioritering. Formålet med ledernetværk kan koble sig til flere af følgende strategiske områder i den kommunale organisation, dog med en forskellig prioritering og toning.

Ledernetværk - en måde at professionalisere ledelse

Et formål med ledernetværk kan være at *professionalisere ledelse*¹⁴ dvs. styrke den enkelte leders evne til at lede og udvikle medarbejdere – med afsæt i udfordringer og dilemmaer fra egen daglige ledelsespraksis og gennem refleksion over andres praksis i forhold til dagligdagens konkrete ledelsesmæssige problemstillinger. At udvikle sin identitet som leder foregår ofte bedst blandt andre ledere. Både de nye og erfarne ledere har brug for et *refleksions- og læringsrum*. Et læringsrum, hvor lederne kan hente energi og vitaminer til ledelsesopgaverne og et praksisfællesskab for ledere, hvor *ledelse som profession* kan sættes på dagsorden.¹⁵ Fokus på ”ledelse som profession” resulterer overordnet i en bedre organisatorisk og strategisk sammenhængskraft, fordi der udvikler sig en mere ensartet ledelseskultur i organisationen. Samtidig bliver den enkelte leder bedre til at forløse medarbejdernes uudnyttede ressourcer. For lederen kan netværket også blive et fristed med mulighed for at blive mere bevidst om egne reaktionsmønstre, værdier, holdning og normer som leder. I netværket kan lederen tale om sine erfaringer og konkrete problemer i hverdagen – og få feedback fra andre ledere. Denne type ledernetværk er i dag en almindelighed i mange kommuner, og de er ofte en supplerende eller integreret del af kommunernes lederudvikling.

Ledernetværk – en måde at skabe kulturel integration

Et andet formål med ledernetværk kan være, at kommunens topledelse, initieret og som konsekvens af opgave- og strukturreformen og de kommunale fusionsprocesser, på tværs af kommunens ”virksomheder”, vil forsøge at skabe helhed, kulturel integration og øge sammenhængskraften i en måske konkurrenceorienteret og fragmenteret organisation. En del kommuner har forsøgt at modernisere den kommunale organisation ud fra f.eks. princippet ”central styring – decentral ledelse”, afviklet dele af den centrale administration og lagt ansvar og kompetence ud til de forskellige kommunale institutioner, som bliver betragtet og styret som en art ”virksomheder”. Virksomhederne bliver styret via en aftale/kontrakt, som giver lederen/kontraktholderen og medarbejdere en række frihedsgrader og ideelt set frigøres ressourcer til en bedre opgaveløsning. Bagsiden af medaljen kan være, at der skabes suboptimering og en form for konkurrence mellem virksomheder til skade for den kommunale helhed. En modvægt til denne fragmentering og konkurrence kan være at etablere ledernetværk, så der skabes en scene, hvor lederne kan afstemme og udvikle fælles forståelse af politik, rammer, vilkår og ikke mindst mulighed for at videndele og koordinere på tværs af virksomhedsinteresserne. Ledernetværk kan således være en måde at koble det lille og det store kommunale fællesskab sammen på, både vertikalt og horisontalt.¹⁶

¹⁴ Jf. f.eks. Ledere der lykkes, Projektet er gennemført af Væksthus for Ledelse – et samarbejde om lederudvikling mellem KL, Amtsrådsforeningen og KTO. Kan downloades gratis fra www.lederweb.dk

¹⁵ Se f.eks. Kurt Klaudi Klausen, Den skjulte ledelsesreform, Samfundsøkonomen nr. 6, 2004 og Kurt Klaudi Klausen, ”Institutionsledelse. Ledere, mellemlidere og sjakbajser i det offentlige”. København: Børsens Forlag, 2006

¹⁶ Se f.eks. Kurt Klaudi Klausen, Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige” København: Børsens Forlag 2001

Ledernetværk som ”policy making” i og for organisationen

Et tredje formål med ledernetværk kan være, at kommunen vil involvere lederne og få lederne til at fokusere på ”policy making”, hvorved ledernes faglige kompetencer potentielt frigøres og nyttiggøres i organisationen. Det kan være en god måde at supplere og komplementere det traditionelle hierarki, idet ledernetværk ideelt set sætter kompetencer i forgrunden og magtspil i baggrunden.

Ledernetværk kan være en måde at iscenesætte ledernes faglige input til en mere kvalificeret kommunal problemløsning og politikudvikling. Ved at lægge enkelte aftalte policy-opgaver ud i netværkene, kan topledelsen sikre, at ledernes faglige og kreative potentialer kommer i spil, så dem, ”der har skoen på” bidrager til ”ledelse ned fra” og til at udvikle organisationen. Samtidig kan det være en imødekommelse af, at de kommunale ledere gerne aktivt vil inddrages i udviklingen af kommunale løsninger og politikker, og lederne vil givet kvittere ved at påtage sig et større medejerskab, end hvis der alene er tale om centrale top-down ledelsesbeslutninger.

Mulige argumentationer for at etablere ledernetværk

Disse tre formål for ledernetværk kan have helt forskellige vægtning afhængig af topledelsens ”mentale modeller”¹⁷ af ledernetværk og begrundelser for at etablere ledernetværk. Nogle typiske delvist overlappende begrundelser og argumenter for ledernetværk kunne være:

- *Et pragmatisk argument*, hvor det betones at ledernetværk kan være en hensigtsmæssig måde at involvere og ”committe” de forskellige ledere f.eks. ved tværfaglige ledernetværk, der kan deltage i en fælles koordinations-, forhandlings- og problemløsningproces, så der skabes ”ejerskabet” til politikker og strategier.
- *Et effektivitets-argument*, hvor den stigende kompleksitet i opgaveløsningen, ”det hyperkomplekse samfund” (Qvortrup) fordrer ledernetværk, så komplicerede problem-identifikation, afkodning og læsning forbedres. Når mange interessenter skal involveres i disse processer, dele viden, forme og koordinere fælles viljer og handlinger, så kan ledernetværk være et adækvat og effektivt ledelsesredskab.
- *Et ressource-argument*, hvor netværk kan være en mere rationel og fleksibel udnyttelse af ledelses-ressourcerne, fordi løsning af komplekse problemstillinger ofte kræver flere ledelses-kapaciteter, der lettere og bedre kan identificere, analysere og finde egnede løsninger.
- *Et demokrati-argument*, hvor ledernetværk ses som en måde at binde den lille historie (afdelingen) og den store historie (hele organisationen) sammen på qua ledernetværk. Ledernetværk kan også medvirke til øget legitimitet,

¹⁷ Se f.eks. Lars Kolind’s diskussion af ”Mentale modeller” i ”Kolind-kuren” eller i Peter Senge’s klassiker ”The Fifth Discipline”

inddragelse og ejerskab samt bidrage til empowerment, ansvarliggørelse og ”ledelse fra neden”.

Ledernetværk kan være kimen til nye former for styring og selvstyring

Blandt *governanceteoretikere*¹⁸ synes der enighed om, at netværk er en mere fleksibel styringsmekanisme, der netop kan supplere de mere traditionelle og hierarkiske styreformer med et ”redskab”, der kan agere hurtigt og fleksibelt i forhold til stadig skiftende behov. I modsætning til hierarkiet, så er der tale om styring som en indirekte styreform, der består i regulering af selvstyring. Kommunernes traditionelle styreformer vil nok ikke blive erstattet eller udhulet af ledernetværk og netværksstyring, men ledernetværk kan tilvejebringe vigtige informationer, argumenter og vurderinger, der ellers ville gå tabt. Eller identificere problemer på et tidligt tidspunkt og finde en forhandlet løsning, der skaber inklusion af vigtige kommunale aktører.

I forsøget på at løse de mange nye offentlige opgaver kan ledere i netværkene således blive aktiveret som medproducenter, der kan levere/producere bredere løsninger, øge legitimiteten i beslutningerne og sikre en stærkere forankring af løsningerne og håndtering af de ofte komplekse problemstillinger i kommunerne. F.eks. har Kolding Kommune¹⁹ involveret daginstitutionslederne, rekrutteret via ledernetværkene, i formulering af kravene til og implementeringen af læreplanerne i dagsinstitutionerne.

Opgave- og strukturreformen og fusionerne af en lang række kommuner giver samtidig både muligheden for og anledningen til at der kan tænkes i at udvikle nye organisations- og læringsformer, herunder alternativer til den traditionelle hierarkisk-bureaukratiske styring eller markedsstyring. Det vil være oplagt at fokusere mere på ledernetværk, når de kommunale organisationer skal revitaliseres og udvikles, ligesom ledernetværkene vil kunne have en funktion i forhold f.eks. den kulturelle integrationsproces og skabelsen af en fælles organisationskultur.

Muligheden for at udvikle nye styringsformer i skyggen af hierarkiet, hvor netværksstyring og ledernetværk kan ses som mulige fremtidige styrings- og organisationsformer, kan være fremtidens kommunale kim. Ledernetværk kan være kimen til nye former for styring og selvstyring, der må tages i anvendelse, hvis den offentlige sektor skal indfri de styrings-

¹⁸ Hvor *government* refererer til det politiske systems selvbeskrivelse, da refererer *governance* til ”faktiske styringsformer” (Sørensen, 2005) og jeg anvender begrebet som Kurt Klaudi Klausen (2001), side 65, hvor *governance*-begrebet forstås, som, en ”myndig- og mægtiggørelses-proces”, hvor der sker en decentralisering af ansvar fra ledere til medarbejdere gennem delegering af reelt ansvar og gennem involvering i de strategiske processer. Jeg er også inspireret af forståelsen af ”governance networks” jf. Eva Sørensen & Jacob Torfing *Styringsnetværk: Fra government til governance*. Frederiksberg: Samfundslitteratur. 2005, side 22ff, Eva Sørensen & Lotte Jensen, ‘Netværk – fra vilkår til værktøj for styring og demokrati’, *Politica*, årg. 36, nr. 2, s. 125-142 2004 Begrebet bruges i andre versioner, se f.eks. Forum for Offentlig Topledelse, der er igangsat af KL, Danske Regioner og Finansministeriet (offentlig sektor version) eller som ”Corporate governance jf. Nørbyudvalget se <http://www.corporategovernance.dk/> (privat sektor version)

¹⁹ Lærings- og forandringspotentialet i netværksgrupper, Netværksorganisering af daginstitutionslederne i Kolding Kommune. Et udviklingsprojekt støttet af BUPL og SLs forsknings- og udviklingsfond, april 2005 v/ Mette Østergaard, JCVU

forventninger, der rettes mod den. Et af de ledelsesmæssige paradokser vil være, hvordan ledernetværk kan sættes strategisk på dagsorden og styres uden samtidig at underminere potentialet i ledernetværkene?

Ledernetværk: ”Meta-styring” eller ”styring af selvstyring”

Et af de store problemer vil være, hvorvidt topledelsen formår at skabe rum og mulighed for ledernetværk som andet end et nyt og moderne organisationskoncept eller organisationsopskrift.²⁰, der skal pynte på den traditionelle hierarkiske styring eller (kvasi-) markedsstyringen. Her giver det god mening at lade sig inspirere af nogle governanceteoretikernes tanker om ”meta-styring” eller ”styring af selvstyring” og modificere disse til den kommunale kontekst.

Jeg har forsøgt, at illustrere ”*hands off*”-tankegangen i denne matrix, som en måde at håndtere kompleksitet og indirekte styring på. Hvor den indirekte styring -”*hands off*” foregår ”*rundt om netværket*”, via interventionsformer i form af netværksstrukturering og netværksspil, så udøves styringen via ”*diskursive strategier*” – skabelse af mening og idéer og ved ”*organisatoriske strategier*”, som er en måde at skabe regler for interaktion i og mellem ledernetværk. Ved -”*hands on*” lægges der derimod vægt på direkte intervention og facilitering af ledernetværk fra f.eks. HR-konsulenter med vægt på intervention i spil- og interaktionsprocesserne i selve ledernetværket. At kunne tænke, praktisere og afbalancere ”styring af selvstyring” med facilitering af ledernetværk vil være en vanskelig ledelses- og konsulentopgave, der hvis den mestres kan frisætte nye potentialer og energier i de kommunale organisationer. Ledernetværk, der krydser den hierarkiske organisation, kan jo udfordre de eksisterende magtpositioner, og hvis topledelsen ”*strammer garnet, så kvæler de jo barnet*”.

²⁰ Jf. f.eks. Kjell Arne Røvik bog, *Moderne organisasjoner*, Fagbokforlaget, 1998, hvor ledernetværk måske kunne gå hen og blive en ny ”superstandard”, der kun signalerede og symboliserer ”udvikling, effektivitet, fremskridt, fornuft og fornyelse”.

Figur 3: Metastyring af netværk/indirekte styring

En indirekte styreform, der består i regulering af selvstyring

- at sætte spilleregler

- at forme forestillinger *)

Dilemma: Både at styre og give rum for selvstyring

Interventionsformer set fra "meta-guvernøren/topledelsens perspektiv":

Ud-
øvelse
v.h.a.:

<p>"Hands off"/styring "fra oven" "Promotion or "coordination"</p>	<p>Institutionalisering af bestemte netværksstrukturer</p>	<p>Konstruktion af konkrete netværksspil</p>
<p>"Diskursive strategier" Skabelse af <i>mening</i> og ideer</p>	<p>* påvirke fortolkningen af netværksstrukturen * påvirke fortolkningen af den overordnede politik, herunder problemopfattelse og løsningsmuligheder</p> <p>Eks. direktionen/netværkskonsulenterne kan forsøge at italesætte ledernetværket som et sted/en arena, hvor der sættes fokus på udviklingen af det professionelle lederskab i relation til kommunens særlige strategisk temaer/satsninger f.eks. kontraktstyring, kvalitetsudvikling, fusionsprocesser og være særlig obs på dette ved feedbackprocesser</p>	<p>* påvirke spillernes opfattelse af sig selv og hinanden * påvirke spillernes opfattelse af spillets formål * udvikling af fælles sprog og begreber * in-/ekskludere bestemte ideer * stimulere fælles refleksion</p> <p>Eks. hvordan netværkskonsulenterne iscenesætter støttefunktioner i form af træning og uddannelse, hvilke teoretisk/faglige tradition og begrebsapparat fremmes, hvilke typer konsulenterne får adgang til ledernetværket, hvordan skaber netværkskonsulenten kultur i netværket jf. ledelsesmæssigt fokus etc.</p>
<p>"Organisatoriske strategier" Skabelse af <i>regler</i> for interaktion i og mellem netværkene</p>	<p>* påvirke hvilke netværk, som kommer i spil * påvirke de samlede spilleregler sammen – eller dekomplekse forskellige spil * påvirke aktørincitamenter ved introduktion af belønninger og straf * påvirke aktørernes ressourcer</p> <p>Eks. direktionen/netværkskonsulenterne kan fastsætte regler for medlemskabet af ledernetværket f.eks. om det skal være faglige eller tværsektor-netværk, regler for hvor ofte de må mødes i arbejdstiden, hvilke konsulentressourcer netværket kan trække på, om ledernes ledere belønner/ anerkender netværksarbejdet</p>	<p>* påvirke hvilke aktører som in-/ekskluderes i konkrete spil * organisere/styre * konfrontationer * udvikling af regler og procedurer * facilitering af samarbejde</p> <p>Afhængig af bl.a.: Diversitet=forskellige aktører Kompleksitet=relationsarkitekturen Dynamik=spændinger og muligheder</p> <p>Eks. kan være bestemte regler/normer som netværkskonsulenterne vælger som skabelon for den psykologiske kontakt og for samværet i netværket, f.eks. hvordan refleksion og læring fremmes, samt hvordan konflikter håndteres</p>

*) Frit bearbejdet og modificeret fra: Eva Sørensen, Offentlig ledelse som meta-styring af netværk, Working Paper 2004:3. Med reference til Kickert, Klijn og Koppenjan

HR-konsulentens som strategisk medspiller og katalysator for ledernetværk

I et kommunalt perspektiv bør det overvejes om de forskellige ledernetværk med fordel kan kobles sammen med organisationens udviklingsstrategi. 21 Her vil det være oplagt at tænke HR-funktionen og HR-konsulenterne i et nyt og mere offensivt perspektiv. Jeg nøjes her med nogle meta-overvejelser om konsulentarbejdet.²²

Den interne eller eksterne konsulent kan have flere forskellige opgaver i forbindelse med ledernetværk afhængigt af bl.a. formålet med ledernetværk, egen konsulentfunktion og kompetencer. Konsulentens opgave kan koble sig til et eller flere af ovennævnte formål, og implicere opgaver såsom: *at* etablere, facilitere og vitalisere ledernetværk, så de kan understøtte kommunernes fokus på ledelse som profession, *at* rådgive ledelsen om, hvordan der kan etableres og udvikles ledernetværk, så de bidrager til strategiudvikling, implementering og koordinering af kommunens målsætninger, *at* iscenesætte og understøtte ledernetværk, så der skabes læring og udvikling i den kommunale organisation ved at lederne forholder sig både til egen ledelsespraksis og til ledelsesopgaven som helhed.

Hvis ledernetværk skal tænkes ind i en større strategisk sammenhæng, hvor konsulenten f.eks. skal være bindeled og kobleren mellem topledelsens strategiske styring og den individuelle læring i netværket, så er konsulenten placeret i et krydspres og i en vanskelig, paradoksal- og dilemmafyldt situation, som kræver, at ”at hovedet holdes koldt, og hjertet varmt”. På den ene side er konsulenten måske direktionens rådgiver og udsending og på den anden side er konsulenten både ambassadør for netværksdeltagerne over for direktionen og facilitator overfor selv samme ledernetværk. Hvornår er og opfattes konsulenten, som ”forklædt” leder, der varetager topledelsens interesser overfor ledernetværkene, og hvornår er konsulenten den uhildede og professionelle facilitator for ledernetværkene? Konsulenten skal således agere i et potentielt konfliktfyldt spændingsfelt og forsøge at skabe sammenhæng mellem topledelsens strategiske forventninger til ledernetværk og de ledelsesmæssige behov i ledernetværkene. Hvordan kan konsulenten agere hensigtsmæssigt og professionelt i en sådan situation?

At sætte HR-konsulentens kompetencer i spil i og for ledernetværk

Set i dette perspektiv, så er det vigtigt, at de konsulenter, der på den ene eller anden måde står for eller inddrages i etablering, organisering, (re-)vitalisering²³ og udvikling af ledernetværk er veluddannede og erfarne konsulenter med en høj grad af personlig og faglig integritet, en klar rollebevidsthed, en meget klar forståelse af den kommunale politik, strategi og den kontekst ledernetværket er en del af eller skal være en del af. Brug af ekstern konsulentbistand kan være relevant i flere situationer. Hvis der f.eks. er behov for en særlig videns- og proceskompetence, der ikke er til stede i organisationen, eller hvis der f.eks. er risiko for, at et net-

²¹ Se f.eks. FTF's undersøgelse lederpejling, ”Lederne og deres netværk”, www.ftf.dk og Egon Petersens artikel i Danske Kommuner nr. 23, 2005, ”Nyttige ledernetværk”.

²² I artiklen, ”Strategisk HR-funktion i Fremtidens Kommuner”, af Egon Petersen, Tidsskriftet Personalechefen nr. 4, 2004 diskuterer jeg HR-funktionen med inspiration fra Dave Ulrich, se klassikeren *Human Resource Champions*, 1997 og den seneste HR The Value Proposition, 2005.

²³ KL og KTO pjecen ”Vitalisering af hjemmenetværk”.

www.personaleweb.dk/sysub/upload/publication/attachment/ledernetvaerk_vitalisering_af_hjemmenetvaerk.pdf

værk af ledere opfatter konsulenten, som en ” forklædt” leder, fordi vedkommende måske også har tilsynsforpligtigelser, og derfor opfattes som en ”del af systemet”. Det kan overvejes, at anvende en konsulent fra et andet kommunalt forvaltnings- og/eller fagområde.

Den eksterne konsulent repræsenterer måske en anden faglighed og først og fremmest ikke bundet op i organisationens hierarki og kultur, og kan dermed være mere neutral og fri af organisationens forskellige politikker, interesser og magtspil. Til gengæld har den eksterne konsulent ikke den insider viden, organisatoriske forankring, goodwill som den interne konsulent har med i bagagen. Omvendt kan den interne konsulent være hæmmet af at være ”en del af systemet”, være ”kulturblind” og have vanskeligt ved at se, hvad der foregår i organisationen, mens den eksterne konsulent måske lettere kan forstå organisationen, passende forstyrre denne og intervenere i de komplekse udviklingsprocesser.

Derudover er det vigtigt at konsulenten har en klar (selv-) forståelse af, hvilke særlige personlige-, faglige- og sociale konsulentkompetencer, der meningsfyldt vil kunne bidrage til at indløse de forskellige formål med ledernetværkene. I denne sammenhæng vil det være en god idé, at konsulenten overvejer egne kompetencer, hvordan disse kan komplementeres, og hvordan det er muligt at etablere og bringe sig i en professionel relation til de relevante interessenter, der deltager i eller har en særlig interesse i ledernetværkene.

Hvorfor anvende HR-konsulenter i relation til ledernetværk?

Der kan være mange forskellige grunde til at involvere konsulenter. Nogle typiske almene grunde til at anvende konsulenter er f.eks. at konsulenten: ²⁴:

- 1. Kan tilføre ny viden, nye vinkler, inspiration og bredere erfaringer*
- 2. Er en supplerende ressource*
- 3. Virker som indpiskere og lægger et formelt og mentalt pres*
- 4. Kan medvirke til at en opgave prioriteres op*
- 5. Formår at skabe et hurtigt overblik*
- 6. Kan fjerne skyklapper*
- 7. Medvirker ofte til at opbløde blokeringer og ”fjerne skyklapper”*
- 8. Sætter fokus på ”varme kartofler og offentlige hemmeligheder”*
- 9. Kan skabe et grundlag for handling*
- 10. Deres medvirken illustrerer, at der er tale om reelle hensigter*

²⁴ Flemming Poulfelt, Jørgen Brask & Per Thygesen Poulsen, Brug af konsulenter, Handelshøjskolens Forlag, 1999, s. 59

Det er vigtigt, at konsulenten får afdækket, hvad der er de specifikke begrundelser for at hidkalde og involvere konsulenten med henblik på at få en optimal opgave- og samarbejdsrelation fra start f.eks. formidlet af en psykologisk kontrakt.

HR-Konsulentens psykologiske kontrakt med organisationen og ledernetværk

Konsulenten kan med fordel tage initiativ til, sammen med det ”system” og de interessenter ledernetværkene skal fungere i og sammen med, at afklare den *psykologiske kontrakt*. En psykologisk kontrakt er en måde at bevidstgøre, afklare og aftale de gensidige forventninger, skabe tryghed om samarbejdsforholdet og definere opgave- og handlerummet for konsulenten. Den psykologiske kontrakt er en slags modpol til det formelle grundlag og må ikke forveksles med en formel juridisk aftale eller kontrakt. Den psykologiske kontrakt er en art gensidig matchning af værdier, kemi og forventninger i termer som engagement, tillid og loyalitet, ligesom den psykologiske dimension indbefatter en fortsat justering af parternes gensidige forventningsniveau på et uformelt grundlag. Den psykologiske kontrakt kan skabe klarhed om de forventninger, opgaver og succeskriterier, der knytter sig til arbejdet med ledernetværk og konsulentens rolle. Ved at inddrage de relevante interessenter for systemet skabes både commitment og legitimitet for konsulenten.

Den psykologiske kontrakt kan mindske risikoen for, at konsulenten uforvarende kommer i et loyalitetsdilemma, hvor der er tvivl om ærindet og rollefordelingen f.eks. om konsulenten ”plejer organisatoriske (magt-)dagsordener” og ensidigt er spændt for en bestemt kommunal vogn, hvad enten det er topledelsens eller ledere i ledernetværket. Den psykologiske kontrakt er således en vigtig betingelse for, at konsulenten kan optræde professionelt og kan træde i karakter samt varetage sin konsulentfunktion i forhold til den forhandlede virkelighed og ”det fælles ”tredje”.

Den psykologisk kontrakt skal være tilpasset de lokale forhold og kan f.eks. indeholde svar på temaer såsom:

- *Hvad er baggrunden for og en overordnet beskrivelse af de problemstillinger, hvortil der ønskes konsulentbistand?*
- *Hvad er formålet med ledernetværket, og i hvilken organisatorisk indgår ledernetværket?*
- *Ud fra hvilke principper og overvejelser skal ledernetværksopgaven løses?*
- *Hvem og hvad er de forskellige interessenters ansvar, opgaver og roller?*
- *Hvordan skal opgaven/opgaverne løses?*
- *Hvad er det forventede udbytte, resultat af samarbejdet, succeskriterier m.v.?*
- *Hvad er tidsplanen for konsulentopgaven?*
- *Hvilke personer og ressourcer kræver og anvendes til opgaven?*
- *Hvordan samarbejdet justeres og evalueres?*
- *Evt. aftale om de økonomiske rammer for opgaven?*

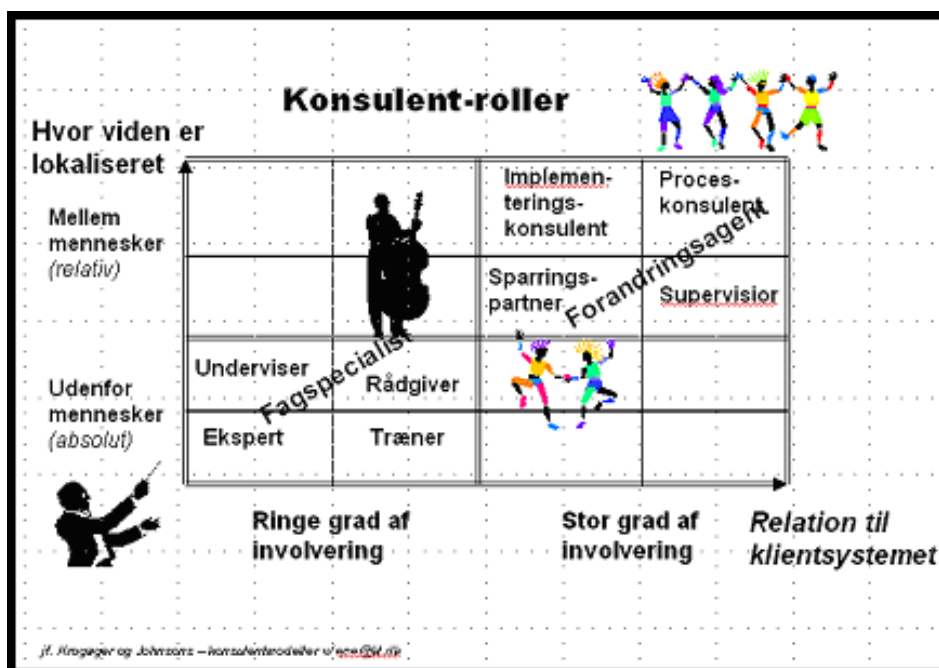
Hvad enten den psykologiske kontrakt er formuleret mundtligt eller på skrift, så er der mere tale om konstruktion af en referenceramme og en art etisk og mental kalibrering af samarbejdet mellem konsulent og ”klient-systemet”. Det er de drøftelser og den gensidige tillids- og forventningsafstemning, der foregår før, under og efter opgaveløsningen, der er afgørende.

HR-konsulentens forskellige roller og opgaver

Konsulentens roller og opgaver skal som sagt afpasses efter ledernetværkets formål. I den forbindelse er det vigtigt, at konsulent selv har en klar opfattelse egne kompetencer og forcer. Som konsulent med en mere strategisk, analytisk og rådgivende funktion i kommunen, kan man stille sig selv det spørgsmål, om det f.eks. er de gruppedynamiske kompetencer, som er nødvendige i situationen – eller om der er behov for at trække andre konsulentkompetencer ind.

Tilsvarende kan en konsulent, der primært arbejder som proceskonsulent ”ude i marken” med f.eks. coaching og konfliktløsning, spørge sig selv, om man har tilstrækkelig indsigt i strategiske og organisatoriske sammenhænge til at være rådgiver og sparringspartner i situationen – eller om der er behov for at trække på andres kompetencer.

Figur 4: Konsulentroller



En god måde at forstå sammenhængen mellem karakteren af en given konsulentopgave og så den konsulentrolle, opgaven ”kalder på” f.eks. vedrørende ledernetværk, er denne model, 25

²⁵ se Per Krogager, Konsulentarbejdet i komplekse omstillingsprocesser, Systime, 1998, side 94

(figur 4), der kobler forskellige konsulentroller til to vigtige dimensioner. Den ene dimension handler om ”lokalisering af viden”, som den viden, ”klientsystemets” fortsatte udvikling er afhængig af at få bragt frem, og hvor den er lokaliseres. Den anden dimension ”relation til klientsystemet”, beskriver i hvilke udstrækning, der er behov for at involvere ”klientsystemet” i arbejdet med den givne problemstilling.

Pointen er, at hvis konsulenten skal tilføre ”klientsystemet” en ekspertviden, så er der ikke nødvendigvis behov for en større involvering af ”klientsystemets” medlemmer. Derimod, hvis en given udviklingsproces er afhængig af, at der arbejdes med tanker, idéer og forestillinger i og mellem medlemmer af ”klientsystemet”, så vil det kræver en høj grad af involvering, proces og interaktion.

Afhængig af formål med ledernetværket, design- og netværksstrukturen bør konsulentens afklare hvilke roller og kompetencer, der skal i spil for at kunne løse konsulentopgaven og matche organisationen mål. Kompetencebehovet afhænger af opgavens karakter og de konkrete behov, der vil være for konsulentens intervention i netværkene.

Modellen kan være en af de begrebsmæssige referencerammer, som den professionelle konsulent bevidst anvender og reflekterer over med henblik på at italesætte og designe den mest hensigtsmæssige forholdemåde på vej ind og under løsningen af konsulentopgaven.

Konsulentens rolle, positioner og opgaver kan være mangeartede i forhold til ledernetværk. Konsulenten skal f.eks. kunne handle klogt i menneskelige forhold, ”bygge broen, mens man går på den”, være funktionelt fleksibel, kunne improvisere og være i stand til at omdefinere sig selv og være en slags koordinator af forandring og udvikling. Modeller og værktøjer kan være gode redskaber, men i sidste ende falder det jo tilbage på konsulentens faglighed, energi og integritet jf. ”A fool with a tool is still a fool”. Konsulenten skal ikke blot være klog på forhold, men også i dem.²⁶

Ledernetværk – et fremtidigt strategisk potentiale?

En række kommuner, der har haft ledernetværk i en længere periode og som ønsker at videreudvikle netværkenes funktion har typisk overvejelser om, hvordan ledernetværk i almindelighed kan få og spille en betydelig mere strategisk og styringsmæssig rolle i kommunen.

I en evaluering af 32 ledernetværk med 280 ledere i Køge Kommune²⁷ fremhæves det som en særlig pointe at ”*Selv om netværksaktiviteten har været og fortsat er værdifuld for mange ledere, er der behov for fornyelse af aktiviteten først og fremmest på styringsniveau og i forhold til organisatorisk forankring... Der er tale om en udfordring på et overordnet ledelsesplan, som ikke kan håndteres gennem ændret styring og metodisk fornyelse. Der er behov for en tydeliggørelse af de overordnede mål for netværksaktiviteten. Desuden en samlet styring af aktiviteten, så netværk koordineres og sikres feedback og feed-forward i en løbende proces.* ”

²⁶ Se f.eks. Daniel Goleman, 2006 Social Intelligens, Borgen, s. 21ff

²⁷ Evaluering af ledernetværk i Køge Kommune, af Paula Helth Rådgivning, september 2004, side 5

Netværkenes læringsperspektiver for lederne vil dog fortsat være et dominerende perspektiv, men i hvilket omfang, og på hvilken måde kan ledernetværkene bidrage til håndteringen af de nye strategiske og styringsmæssigt udfordringer - det er et åbent spørgsmål.

I Regeringens kommende kvalitetsreform sættes ledernetværk på dagsorden, men mest i et læringsperspektiv: "... at etablere ledelsesnetværk med henblik på at udveksle erfaringer og sprede god ledelsespraksis." Den 1. juli 2007 blev regeringen, KL, Danske Regioner, LO, AC enige om en trepartsaftale, hvor der om ledelsesnetværk siges:²⁸

" Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om behovet for at styrke etablering af ledelsesnetværk og sparring af ledere, Staten, KL og Danske Regioner vil i 2008 tage initiativ til at etablere ledelsesnetværk med henblik på at udveksle erfaringer og sprede god ledelsespraksis. Målet er, at alle ledere, der ønsker det, har mulighed for at indgå i et relevant ledernetværk. Regeringen, KL og Danske Regioner vil endvidere i 2008 etablere en "bank" af erfarne ledere, som kan tilbyde sparring for nye ledere"

Ledernetværk vil være på fremtidens kommunale dagsorden, men spørgsmålet er om topledelse i kommunerne også tør/vil udfordre og udvikle nye styringsformer i skyggen af hierarkiet og markedstænkningen? Hvorvidt vil ledernetværk og netværksstyring være at finde som fremtidige styrings- og selvstyrings/organisationsformer, der tages i anvendelse, fordi den offentlige sektor skal indfri store velfærds- og styringsforventninger? Hvis flere topledelse vælger at etablere ledernetværk i en strategisk kommunal sammenhæng, hvordan vil de så formå at mestre de ledelsesmæssige paradokser dette vil afstedkomme? Hvordan kan ledernetværk sættes strategisk på dagsorden og styres uden at underminere potentialet i ledernetværkene?

²⁸ Se aftalen på denne website <http://kvalitetsreform.dk/multimedia/Aftale.pdf>

Litteraturliste

Erhvervsfremmestyrelsen (1999): *Managementkonsulenter – kortlægning af en branche i vækst*.

Goleman, Daniel, (2006): *Social intelligens*, Borgen.

Hamlin, B., Jane Keep & Ken Ash (2001): *Organization change and development, A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers*, Prentice Hall.

Haslebo, Gitte (2004): *Relationer i organisationer – En verden til forskel*, Dansk psykologisk forbund.

Haslebo, Gitte og Kit Sanne Nielsen (2004): *Konsultation i organisationer*, Dansk psykologisk Forlag, 2. udg. 2. oplag.

Haukrogh, Henrietta og Flemming Riishøj (2005): *Den interne konsulent: iværksætter og koordinator af læreprocesser*, Frederiksberg: Danmarks Forvaltningshøjskole.

Hildebrandt, Steen & Kurt Klaudi Klausen (2002): *Hvad duer de til?* Børsens Forlag.

Hjalager, Anne-Mette og Henrik Holt Larsen (2005) *FTF's: Lederpejling 5, Ledere og deres netværk*, www.ftf.dk.

Hørdie, Marina (2006), *Netværkskøgebogen*, Aalborg Erhvervsråd.

Jensen, L.; Sørensen, E. (2004): *Netværk – fra vilkår til værktøj for styring og demokrati*, Politica, nr. 2.

Kickert, W.J.M.; E Klijn.; J.F.M. Koppenjan, (1997): *Managing Complex Networks*, Sage.

KL & KTO (2002): *Ledere i netværk - relationers betydning for mestring*.

KL & KTO (2005): *Ledernetværk. Vitalisering af hjemmenetværk*. www.lederweb.dk.

Klausen, Kurt Klaudi (2001): *Skulle det være noget særligt?*, Børsen.

Klausen, Kurt Klaudi (2004): *Den skjulte ledelsesreform*, *Samfundsøkonomen* nr. 6.

Klausen, Kurt Klaudi (2006): *Institutionsledelse. Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. København: Børsens Forlag.

Kolding Kommune og Mette Østergård, JCVU (2005): *Lærings- og forandringspotentialer i netværksgrupper. Netværksorganisering af daginstitutionslederne i Kolding Kommune*.

Ledernes Hovedorganisation, (2005): *Det Danske Ledelsesbarometer. Dansk ledelse - Statusrapport.*

Kolind, Lars (2006): *Kolind Kuren, Fra bureaukrati til vækst*, Jyllands-Postens Forlag.

Krogager, Per (1998): *Konsulentarbejdet i komplekse omstillingsprocesser*, Forlaget Systime.

Køge Kommune (2004): *Evaluering af ledernetværk*, PHR Ledelse Aps.

Larsen, Henrik Holt (2006): *Human Ressource Management, License to work*, Forlaget Valmuen.

Larsen, Henrik Holt og Connie Svabo (red.) (2002): *Fra kursus til kompetenceudvikling på jobbet*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Petersen, Egon (2004): Strategisk HR-funktion i fremtidens kommuner?, *Tidsskriftet Personalechefen* nr. 4.

Petersen, Egon (2005): "Nyttige ledernetværk", *Nyhedsmagasinet Danske Kommuner* nr. 23

Poulfelt, Flemming og Jørgen Brask (1989): *Ledelsen og konsulenten, Om brug af konsulenter, Inspiration til ledere i den private og offentlige sektor – og til deres rådgivere*, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

Poulfelt, Flemming, Jørgen Brask & Per Thygesen Poulsen (2002): *Brug af konsulenter, Når samarbejdet skal lykkes*, Handelshøjskolens Forlag.

Qvortup, Lars (2000): *Det hyperkomplekse samfund*. Gyldendal.

Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner*, Fagbokforlaget.

Schein, Edgar H. (1998): *Process Consultation, Its Role in Organization Development*, Vol. I & II, Addison-Wesley Publishing Company.

Schein, Edgar H. (1998): *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley Series on Organization Development.

Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2005): *Netværksstyring. Fra Government til Governance*, Roskilde Universitetsforlag.

Sørensen, Eva & Lotte Jensen (2004): 'Netværk – fra vilkår til værktøj for styring og demokrati', *Politica*, årg. 36, nr. 2, s. 125-142.

Sørensen, Eva (2004): "Offentlig ledelse som meta-styring af netværk", Working Paper, Centre for Democratic Network Governance - Se også supplerende papers på website under Roskilde Universitetscenter: www.ruc.dk/demnetgov_en/conference/int:conf/papers/

Væksthus for ledelse (2005): *Ledere der lykkes*

Væksthus for Ledelse (2006): *Ledere i netværk – En ledelsesstrategi*.

Waldstrøm, Christian med Bent Engelbrecht (2007): *Ledelse af netværk, Virksomhedens skjulte ressource*, Børsens Forlag.

Wanscher, Tove, Andreas Rønne Nielsen og Maria Rørbæk (2007): *Netværksstedet, Håndbog i design og facilitering af netværk*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

5. Rekruttering – en professionel rekrutteringsproces

Hvordan ser en professionel rekrutteringsproces ud, og hvilken værdi giver den for en virksomhed?

Af Torben Abildgaard

At kunne tiltrække og udvælge de rette medarbejdere, matche dem med det rette job, udvikle dem og ikke mindst fastholde dem, er ved at blive et afgørende konkurrenceparameter for mange virksomheder. At lykkes med ovenstående kan aflæses på virksomhedernes bundlinie, og lykkedes det ikke, kan det få store konsekvenser. Det er bestemt en stor udfordring for en virksomhed at vælge den rette rekrutteringsstrategi, de rette processer samt de rigtige rekrutteringsværktøjer og metoder. Derfor har jeg valgt at arbejde med den professionelle rekrutteringsproces. Jeg har arbejdet professionelt med rekruttering i mere end 10 år, og stadig kan værktøjer, evner, metoder og holdninger forfines i relation til problemstillingen: ”Den professionelle rekrutteringsproces”.

Jeg vil i dette kapitel beskrive rekrutteringsprocessen fra A til Z via dokumenteret viden kombineret med eksempler, egne holdninger og anbefalinger. Hvilke problemstillinger skal man være opmærksom på, hvilke værktøjer kan anvendes, og hvad er værdien af disse. Målet er at sætte fokus på, hvordan virksomhederne kan forbedre deres evne til at vælge de rette medarbejdere i forbindelse med rekruttering.

Det vil ikke blive en tilbundsående behandling om emnet. Derimod vil jeg tage fat i relevante fokusområder for de virksomheder, der ønsker at arbejde professionelt med rekruttering.

Kapitlet er disponeret efter følgende punkter:

- Hvorfor arbejde professionelt med rekruttering?
- Personaleplanlægning
- Jobanalyse
- Vurderingsmetoder
- Jobinterviewet
- Referencetagning
- Testning
- Den gode rekrutteringskonsulent
- Introduktion og opfølgning på ansættelsen

Jeg ser ovenstående agenda som vigtige elementer i den samlede rekrutteringsproces. Jeg vil beskrive disse elementer i rekrutteringsprocessen, men vil samtidigt også sætte fokus på de

kritiske succesfaktorer samt komme med egne påstande om, hvor virksomheder typisk ikke lykkes eller kan blive bedre.

Rekruttering

Der er to interessenter i forbindelse med rekruttering - kandidaten og virksomheden. Kandidaten har nemlig også en stor interesse i at indgå i en professionel proces, som sikrer det rette match mellem virksomhed og kandidat. En fejlrekruttering er dyr for virksomheden, økonomisk og ressourcemæssig, men bestemt også for den enkelte kandidat på det personlige og faglige plan. Husk, at man som virksomhed ofte er med til at flytte den nye medarbejder fra job A til B.

Rekruttering er et væsentligt område i virksomhedernes personalearbejde, hvor virksomheder kan gøre en forskel. Udviklingen peger også i retning af, at en professionel proces er et must for, at en kandidat ønsker dialog med en virksomhed. ”Det rette match” har tætte relationer til begreber som stress, medarbejderengagement, karriere og trivsel.

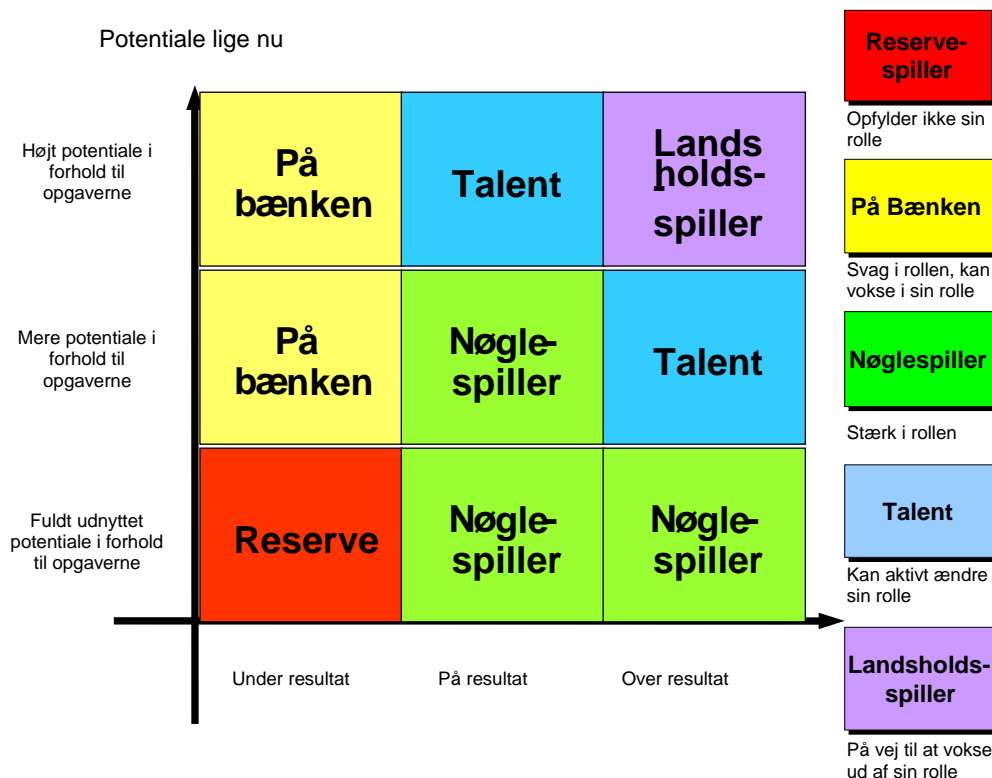
Virksomheder har ikke råd til ikke at være professionelle på rekrutteringsområdet.

Hvorfor arbejde professionelt med rekruttering?

Det er svært at ansætte gode medarbejdere, og det er endnu sværere at ansætte de rigtige og fantastisk gode medarbejdere. Men hvis man ønsker succes med sin organisation og virksomhed, er det altafgørende, at man har det rigtige hold af medarbejdere - altså de rigtige spillere på banen. Hvad nytter en masse fantastiske strategier, visioner og avancerede teknologier, der ikke er særligt effektive og værdiskabende, hvis ikke man har de rigtige medarbejdere, der kan effektuere disse og skabe værdien for virksomheden. Hvis man ansætter de rigtige medarbejdere, har man en enestående mulighed for at påvirke virksomhedens udvikling i en meget positiv retning. Medarbejderne er altså virksomheders vigtigste aktiv.

Det er vigtigt, at man som virksomhed har overblik og et stort kendskab til sit nuværende ”hold”. Kender man medarbejdernes potentiale og ved hvilke medarbejdere, der leverer resultater, så har man nøglen til medarbejderudvikling, belønning samt intern og ekstern rekruttering.

Figur 1: "Fodbold-banen"



Kilde: Egen tilvirkning

Målet med rekruttering er som sagt at få de rette spillere på banen. Heldigvis findes der fantastiske medarbejdere og mennesker over alt. Du skal bare vide, hvordan du får fat i dem, og hvordan du vurderer dem, så øger du helt sikkert sandsynligheden for at ramme plet.

Men hvordan angriber man en ansættelsesproces? Et hurtigt svar er, at det i hvert fald ikke må afhænge af et enkelt møde. Men er det så ikke dyrt at have en professionel rekrutteringsproces og bruge de rette værktøjer? Nej, bestemt ikke. Prøv at regne på, hvad en fejlrekruttering vil koste. Et hurtigt konservativt regnestykke kan nemt løbe op i alt mellem 500.000 kr. til mere end en million. Prøv at sætte kr./øre på følgende omkostninger; manglende produktivitet, jobannoncer, lønomkostninger, introduktion, uddannelse og ikke mindst manglende resultater. Er der tale om en fejlrekruttering på lederniveau, så er omkostningerne endnu større. Prøv et sådant regnestykke, så er du efterfølgende ikke i tvivl om, hvilken værdi det giver at arbejde professionelt med rekruttering.

Personaleplanlægning

Som udgangspunkt for en professionel rekruttering, kan der foreligge en personaleplanlægning.

Personale-/HRplanlægning er typisk kendetegnet ved en samlet plan for, hvordan udbud og efterspørgsel efter arbejdskraft matches. Fundamentet for en effektiv personale-/HRplanlægning kræver kvalitative og kvantitative analyser af personalsituationen, prognoser for hvordan personalsituationen vil udvikle sig samt evnen til at sætte, udvikle og fastholde det rette hold.

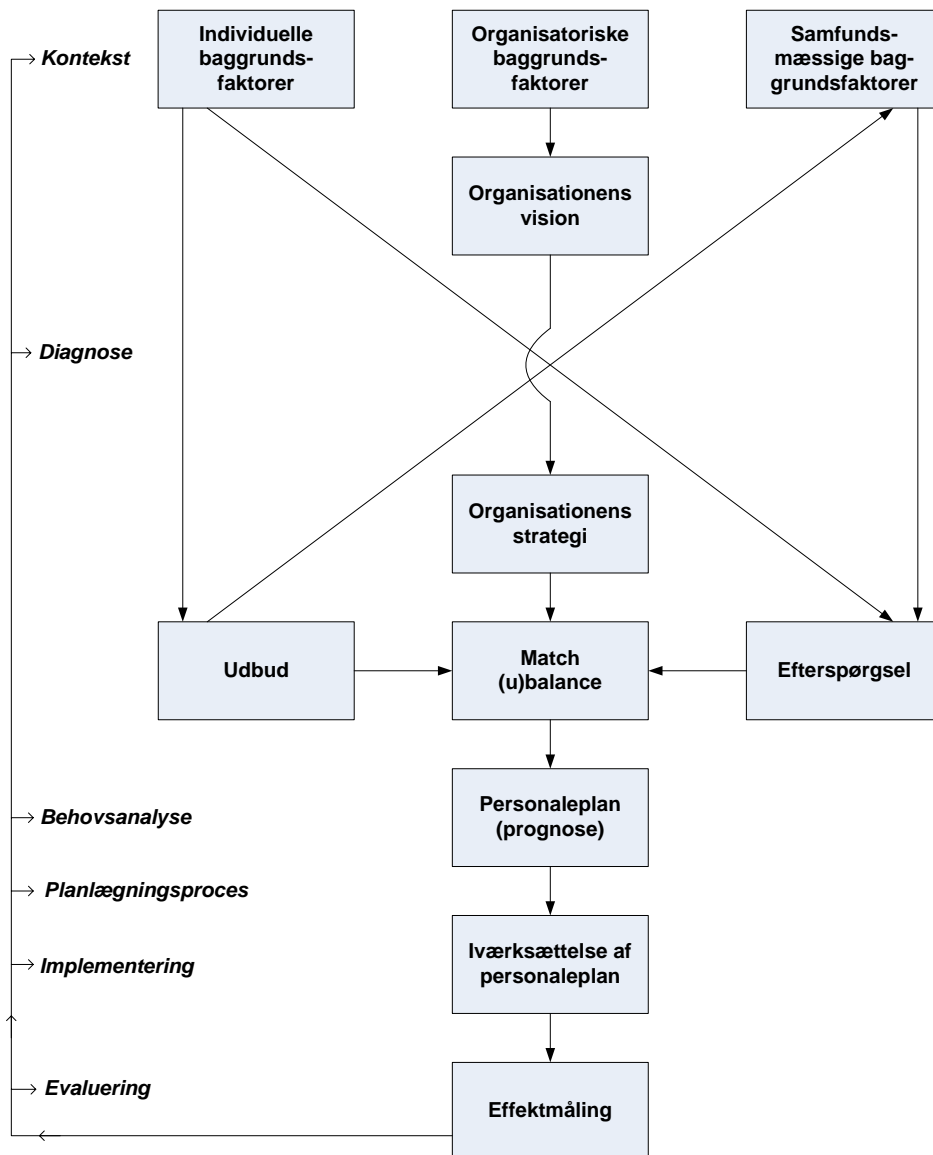
Men kan virksomheder og organisationer i dag personale-/HRplanlægge, når virksomhedens vigtigste ressource hver dag forlader virksomheden og rent faktisk kan opsiges sit job med typisk en måneds varsel. Dette, kombineret med en stor forandringshastighed i omgivelserne, gør, at personale-/HRplanlægning bestemt ikke er nemt, men derimod en spændende udfordring, som kan give stor værdi, hvis virksomheden evner det.

Personaleplanlægning er et relevant kerneområde inden for virksomhedens personaleledelse og bør inddrage følgende punkter:

1. Interagere med strategisk planlægning og afsøge miljøet
2. Revidere virksomhedens nuværende menneskelige ressourcer
3. Udarbejde prognoser for efterspørgslen efter menneskelige ressourcer
4. Udarbejde prognoser for udbuddet af menneskelige ressourcer - både indenfor virksomheden og på arbejdsmarkedet generelt
5. Sammenligne prognoser for udbud og efterspørgsel
6. Planlægge de nødvendige tiltag for at kunne håndtere forventet mangel eller overskud
7. Forsyne strategisk planlægning med disse oplysninger

Nedenstående model viser faserne, man skal igennem i forbindelse med effektiv personaleplanlægning.

Figur 2: Effektiv personaleplanlægning



Kilde: Holt Larsen 2006:115

Men personale-/HRplanlægning er ikke kun et spørgsmål om at matche udbud og efterspørgsel. Det rummer også inddragelse af andre meget relevante HR-temaer, som er knyttet til anvendelse af de menneskelige ressourcer i planlægningsperioden. Her tænkes på nøglebegreber som kompetenceudvikling, belønningssystemer, jobdesign, ledelseskvalitet og psykologiske kontrakter. Fokus i denne artikel vil dog være rekruttering.

Rekrutteringsbegrebet

Rekrutteringsbegrebet har forandret sig og gør det hele tiden. Min erfaring, gennem de seneste 15 år med rekruttering, viser, at rekrutteringsbegrebet og rekrutteringssituationen kan ændre sig markant i løbet af blot få år. Rekrutteringsbegrebet afspejler den aktuelle samfundssituation og konjunkturerne. Men én ting er helt sikkert, rekruttering sker ikke længere kun på virksomhedens præmisser.

Figur 3: Forholdet mellem virksomhed og medarbejder

	Som medarbejder tilbød eller tilbyder man:	Som virksomhed tilbød eller tilbyder man
Tidligere	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitet over for virksomheden - Ikke søge udfordringer andre steder • Tilpasning - gøre det forventede • Engagement - gøre en ekstra indsats • Tillid - tro på, at virksomheden vil holde sin del af aftalen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikkerhed i ansættelsen - Måske endda ansættelse til pensionering og belønning af stabilitet • Mulighed for planlagte lønstigninger og planlagte forfremmelser • Fairness - Ikke udnyttelse af medarbejderne • Ansvarlighed, hvis medarbejdere fik problemer • Entydighed i kravene
Nu	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitet over for sig selv - ikke lægge alle æg i én kurv. • Høj arbejdsindsats - ofte i form af mange timer på jobbet. • Høj ansvarlighed - men også fokus på egen markedsværdi. • Flere kompetencer - ofte i form af en eller flere højere uddannelser. • Omstillingsparathed. • Kritisk over for manglende sammenhæng mellem virksomhedens værdier, image og handlinger 	<ul style="list-style-type: none"> • Høj betaling - men kun for gode resultater. • Udskilning mellem rigtig gode medarbejdere og dem der blot præsterer det forventede. • Udfordrende job eller arbejdsområder. • Brug om smid væk-mentalitet. • Mere arbejde med færre medarbejdere. • Flertydighed i kravene. • Dialog og usikkerhed om mål, resultater og krav.

Kilde: Kahlke og Schmidt, 2000: 31

En rekruttering tager udgangspunkt i en opstået situation. Situationen kan være:

- Nye arbejdsopgaver
- Nye teknologier
- Organisationstilpasninger
- Opsigelse
- Afvikling

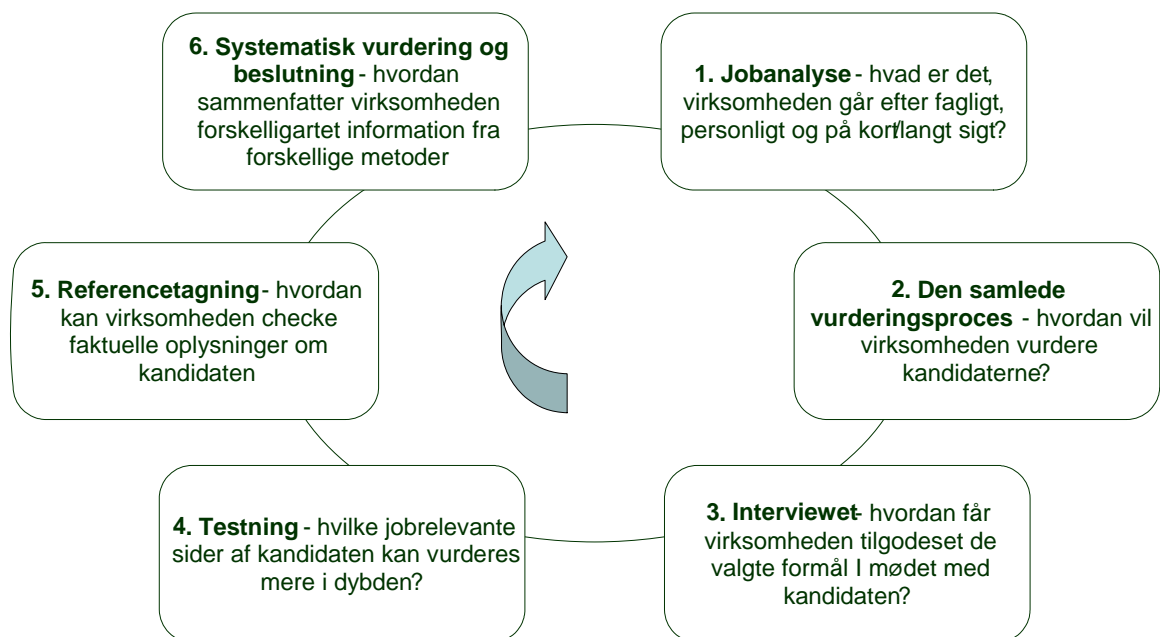
Dette fører til 10.000 kr. spørgsmålet. Hvad er rekrutteringsbehovet? Før selve søgningen efter de rette kandidater kan gå i gang, skal man svare på dette. En professionel rekruttering tager altid udgangspunkt i en jobanalyse.

Det kan være vanskeligt at give en generel beskrivelse af, hvad professionel rekruttering er, da det afhænger af den konkrete kontekst, som rekrutteringen skal finde sted i; det vil sige situationen, virksomheden, kulturen, ressourcer og så videre. Alligevel vil jeg i det følgende gøre et forsøg. Jeg vil i stor grad læne mig op af Edith Kahlke og Victor Schmidts bog, ”Job og personvurdering”, som jeg mener, på en glimrende måde, synliggør faserne og værktøjerne i en rekrutteringsproces. Jeg vil desuden kombinere dette med mine 15 års erfaringer og holdninger til rekruttering.

Udvælgelse – metoder og processer

Nedenstående model beskriver fundamentet for en god udvælgelse. Anvender man vurderingscirklen, sikrer man sig, at man tager stilling til de elementer, som en professionel proces indeholder.

Figur 4: Personaleudvælgelsens processer:

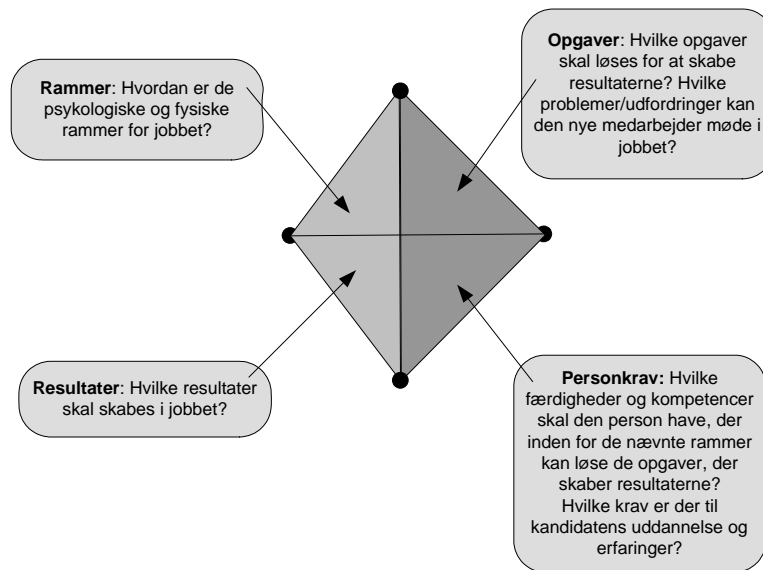


Kilde: Kahlke og Schmidt, 2000:19

Jobanalyse

En god jobanalyse er hele fundamentet for succes med rekruttering. Jobanalysen er et meget vigtigt værktøj til at afdække, hvorvidt kandidaterne kan løse opgaverne og skabe resultater i jobbet. Kun ved at foretage en grundig analyse af jobbet ved man, hvordan den rigtige profil til jobbet ser ud. Denne analyse er uundværlig og vil have værdi for både virksomheden og kandidaten.

Figur 5: Jobanalyse:



Kilde: Kahlke og Schmidt, 2000:52

Jobanalysen er en systematisk metode til at indsamle information om et givent job. Det er min helt klare anbefaling, at en sådan analyse laves skriftligt, så man meget præcist får afdækket, hvad virksomheden går efter fagligt og personligt, hvilke rammer der er for jobbet og ikke mindst hvilke resultater, der skal leveres i jobbet. En skriftlig analyse skaber et synligt overblik og en mulighed for enighed i virksomheden.

Der bør lægges fokus på resultater. Jeg ser mange jobs blive besat med kandidater, der rent faktisk ikke er klar over hvilke succeskriterier, der er i deres nye job. Og i nogle tilfælde er heller ikke virksomheden klar over det. Prøv at spørge dig selv, om du ved, hvilke tre ting du bliver målt på i dit nuværende job? Jeg håber, du kender svaret.

En grundig jobanalyse danner grundlag for udformningen af annonceteksten, værdifuld information til kandidaterne, mulighed for forventningsafstemning samt grundlag for det strukturerede jobinterview. Hvis man præcist ved, hvad der skal spørges om i forbindelse med jobsamtalerne, bliver der en stor grad af sammenhæng i jobsamtalerne mellem kandidaten og virksomheden.

Jobanalysen skal ses som en idealprofil, som danner grundlag for at træffe de rigtige beslutninger om, hvem der skal ansættes, og hvem der ikke skal.

Det er nemt at springe denne del af rekrutteringsprocessen over, fordi man tror, man ved hvilken kandidat, der skal ansættes. Det gør man ikke altid, for det er jo ikke sikkert, at man søger samme type som ham/hende, der sad på stolen før - eller er det?

Men hvor velfunderet er informationen? Nedenstående figur viser, hvor velfunderet de forskellige metoder er:

Figur 6: Vurderingsmetoder og informationens velfunderethed

Hvor velfunderet er informationen? → stærkt ← svagt	Adfærd	Vurderingsmetode
	Udvist adfærd	Gruppeøvelse Rollespil Referencer (observeret adfærd)
	Målt adfærd	Intelligenstest/kognitive test Omtankeprøve Færdighedsprøve
	Beskrevet adfærd	Ansøgning Struktureret interview Interview på baggrund af personlighedstest Interview på baggrund af motivationsanalyse
	Tolket adfærd	Personlighedstest Ustruktureret interview

Der er ikke ét bestemt setup, man skal vælge i forbindelse med personvurderinger. Metoderne skal vælges ud fra den kontekst, man befinder sig i, og ud fra, hvad man rent faktisk ønsker at vurdere.

Det er dog værd at bemærke, at de vurderingsmetoder, der anvendes i danske virksomheder i dag, er metoder med fokus på beskrevet og tolket adfærd, og der er ingen tvivl om, at der i fremtiden bør være et større fokus på at anvende metoder, der viser den udviste adfærd. Det er faktisk ikke så ressourcekrævende og svært at få disse metoder ind i rekrutteringsprocessen. Det kræver bare, at man tænker sig godt om. Det kunne jo være smart, at lade en sælger agere i en salgssituation, lade en økonomimand gennemgå og analysere årsregnskabet og så videre.

Den næste figur understreger, at der bestemt er mulighed for at bruge endnu bedre metoder i rekrutteringsprocessen. Her tænker jeg specielt på føromtalt anvendelse af assessment-centre, som endnu ikke er særligt udbredt i danske virksomheder. Jo flere metoder man anvender, des større sandsynlighed for at ansætte ”den rigtige”.

Figur 7: Metoder i rekruttering

1.0 →	← perfekt forudsigende gyldighed – 100% sammenhæng mellem det metoden forudsiger og den efterfølgende adfærd
0.9 →	
0.8 →	
0.7 →	
0.6 →	← assessment center 0.63 ← struktureret interview 0.57 ← arbejdsprøver 0.54
0.5 →	← intelligens test/kognitive test 0.51 ← vurderinger fra kolleger 0.49
0.4 →	← integritetstest 0.41 ← ustruktureret interview 0.38, personlighedstest 0.38
0.3 →	← referencetagning 0.26
0.2 →	← antal års erfaring i lignende job 0.18
0.1 →	
0.0 →	← grafologi 0.02, alder -0.01 ← ingen forudsigende gyldighed/tilfældigheder – man kunne lige så godt have slået plat eller krone

Kilde: Kahlke og Schmidt, 2000:98

Der er masser af spørgsmål at stille sig selv, inden man vælger metode:

- Hvad er det vi som virksomhed ønsker at vurdere?
- Hvilke metoder vil vi anvende og i hvilken rækkefølge?
- Hvem, i virksomheden, skal inddrages i vurderingsforløbet?
- Hvordan vil vi tilgodese, at kandidaterne føler sig godt behandlet?
- Vil de, der inddrages i vurderingsforløbet, have brug for træning/uddannelse inden forløbet, og hvilke kompetencer er nødvendige?
- Hvilket budget og hvilken tidsramme har vi?
- Hvor mange personer skal ansættes?
- Hvor mange ansøgere forventer vi?
- Hvilke konsekvenser vil en fejlansættelse have?

Kan du svare på disse spørgsmål i forbindelse med rekruttering. Så kan du for alvor begynde at påstå, at du har en professionel rekrutteringsproces.

Mine erfaringer siger mig desværre, at mange virksomheder og rekrutteringsansvarlige ikke kan svare på ovenstående spørgsmål. Desværre er følgende påstande også stadig gældende i mange virksomheder:

- Der foretages ikke altid tilstrækkelig afklaring af de nødvendige kompetencer, som et job kræver
- Der bliver kun i begrænset omfang afstemt gensidige forventninger til jobbet
- Beslutninger tages på et smalt eller enstrengt grundlag
- Begrænset grad af systematisk indsamling af information
- Manglende opfølgninger på rekrutteringer

Jobinterviewet – det strukturerede interview

Jobinterviewet er et speciale for sig selv. Interviewteknik er en kunst, som nogen bare kan, og som nogen aldrig lærer. Jeg vil ikke fordybe mig i dette emne, men vil trække nogle hovedområder frem, der bør fokuseres på.

Det strukturerede interview har tre kendetegn:

- Spørgsmål fokuserer på de kompetencer, der er vigtige i jobbet
- Overordnet set stilles samme spørgsmål til alle ansøgere
- Svarene vurderes med systematiske og vægtede vurderingskriterier

Strukturering kan både forbedre interviewets grundlag, indhold og vurderingsprocessen efter interviewet.

Det er vigtigt at stille åbne, reflekterende og konfronterende spørgsmål. Brug pauserne effektivt i interviewet og pas på med flerleddet, irrelevante og ulovlige spørgsmål. I forbindelse med interviews er kvaliteten af interviewerens afgørende. Der er tendens til, at:

- mindre erfarne interviewere har tendens til at ansætte dårligere ansøgere,
- erfarne interviewere lægger deres vurdering lavere
- at erfarne intervieweres vurderinger kan være mindre valide
- der trænes for meget i at forbedre psykometriske dele af interviewerens vurderingen og for lidt i konkrete forandringer i interviewerens adfærd under interviewet
- den indhentede information ikke bruges i tilstrækkeligt omfang eller med den rigtige vægtning
- interviewerne sammenblander indtryk fra forskellige personer
- den stærkeste interviewers vurderinger tillægges mest vægt
- mindre vigtige træk tillægges for stor vægt
- faresignaler overses eller undervurderes
- der ikke er tilstrækkelig tid til at samle op eller til at nå frem til en fælles beslutning umiddelbart efter hvert interview
- der sker panikhandlinger: interviewerens stiller sig tilfreds med en for dårlig kandidat, eksempelvis hvis der er for få gode ansøgere

Det er derfor af stor betydning, at virksomheden har den nødvendige kompetence og kvalitet blandt de medarbejdere, der arbejder med rekruttering og jobsamtaler. Netop i denne forbindelse bør det præciseres, hvad det er, der kendetegner den dygtige rekrutteringskonsulent. Hvem er det, der har succes med rekruttering? Det vil jeg sætte fokus på i slutningen af denne artikel.

Referencer

Referencetagning er en systematisk opfølgning og kvalificering af den allerede indhentede information:

- Virksomheden kan få be- eller afkræftet oplysninger fra ansøgningen, interviewet og eventuelle testresultater
- Virksomheden kan få uddybet oplysninger
- Virksomheden kan få afdækket negativ information
- Virksomheden kan indhente oplysninger om hidtidige arbejdspræstationer og jobrelevante personlighedstræk med henblik på at forudsige fremtidige præstationer

Referencer må kun tages med kandidatens accept.

Test i forbindelse med rekruttering

Der anvendes i meget stort omfang test i danske virksomheder. Undersøgelser viser f.eks. i 2003 at 54 pct. af virksomhederne anvender test (Cranet 2003).

Det er et meget ømtåleligt emne, som jeg mener, det er vigtigt at gøre sig en række overvejelser omkring. Dette indlæg skal ikke opfattes som en advarsel mod brug af test – tværtimod. Bruger man test på den rette måde, kan de give stor værdi.

Test kan defineres som en standardiseret metode til at iagttage og beskrive et menneskes færdigheder, evner eller persontræk. Vi har masser af ord og begreber til rådighed, når vi skal beskrive en persons egenskaber eller personlighed. I dagligdagen bruger vi ofte ord som omhyggelig, venlig og rar, osv., når vi i få træk vil beskrive en person, vi kender. Men det er forskelligt fra person til person, hvilken betydning de forskellige tillægsord har, og hvordan de vægtes.

I erhvervslivet kan vi ikke nøjes med disse spredte bemærkninger, når vi skal vurdere de menneskelige ressourcer. Der sættes stigende fokus på at ansætte, fastholde og udvikle de rigtige medarbejdere, der, for den konkrete virksomhed, har den rette kombination af formelle kvalifikationer, personlige værdier og holdninger. I denne sammenhæng søges der i stigende grad efter en systematisk måde at beskrive et menneske på. Og ikke alene systematik er et nøgleord, det skal også være muligt at sammenligne forskellige personer. Derfor anvendes forskellige former for test, som et led i personaleudvælgelsen i mange virksomheder. Mit udgangspunkt er, at test kan anvendes som ét af flere værktøjer, der kan bruges i forbindelse med personaleudvælgelse – men tests kan og skal aldrig stå alene!

Intuitiv smagsdom og rationel fornuftsdom

Ofte bruger virksomheder to vurderingsmetoder: den intuitive smagsdom og den rationelle fornuftsdom. Den første metode anvendes i vurderingen af de bløde værdier og kvalifikationer, for eksempel den menneskelige kemi, evnen til at kommunikere og æstetikken i den personlige fremtoning. Brugen af den såkaldte rationelle fornuftsdom anvendes til vurdering af hårde kvalifikationer såsom uddannelse og konkrete arbejds erfaringer.

Testen bruges ofte som et supplement til den intuitive smagsdom: man kan blive be- eller afkræftet i antagelser, man har om personens bløde værdier. Netop på dette område ser jeg testen komme til sin ret. Med dette mener jeg, at den store værdi i anvendelsen af test ligger i, at den kan danne grundlag for en samtale om personens menneskelige kvalifikationer, værdier og adfærd. Men testen er ikke selve dommen. Derimod kan den anvendes til at se, om personen kan genkende sig selv i testen og ikke mindst, i hvilke situationer man er det ene og/eller det andet.

Der er i dag, og har historisk set været, en stor debat om brugen af personlighedstest i erhvervssammenhæng. Det centrale omdrejningspunkt, i denne til tider ophedede debat, har været anvendelsen og formålet med brugen af test.

Kritikken går også på det hypotetiske begreb ”personlighed”. Kritikerne mener, at personligheden ikke eksisterer som et fast element i en person, og at der derfor ikke findes nogle grundlæggende egenskaber, som gør, at en person må handle på en bestemt måde. Personen vælger selv sin adfærd på baggrund af egen opfattelse af situationen. Dette gør, at det i højere grad bliver situationen, der bestemmer personens ”personlighed”. Jeg er bestemt ikke enig i denne kritik. Mine erfaringer med brugen af personlighedstest er, at de udgør en stor prognoseværdi. Der er ingen tvivl om, at brug af test, i forbindelse med rekruttering, har en stor og positiv effekt. Men for at opnå den positive effekt, er der en række etiske og moralske retningslinier, som skal følges.

Den største værdi ved anvendelse af personlighedstest er, at man får et meget seriøst og professionelt dialogværktøj. Kandidatens værdier og grundholdninger testes, og kandidatens personlighed sættes på dagsordenen, så der kommer en struktureret dialog om denne. Jeg bruger test i forbindelse med rekruttering for at få et indblik i kandidatens jobadfærd. Jeg er meget opmærksom på testen og mine egne begrænsninger. For uanset hvor professionel testen er, er den bestemt ikke bedre end den konsulent, der anvender værktøjet.

Personlighedstest:

- En genvej til hurtigere at tale om det, der betyder noget i ansøgerens personlighed i forhold til et givent job
- Kræver altid en efterfølgende dialog med ansøgeren
- Baseres ofte på ansøgerens selv vurdering
- Siger som sådan ikke noget om en ansøgers faktiske adfærd, men kan ud fra ansøgerens selvopfattelse være udgangspunkt for hypoteser om adfærden, som så må afprøves i den efterfølgende dialog med ansøgeren

I Danmark er der stor enighed om kravene til anvendelsen af værktøjer i forbindelse med personvurdering (se www.personvurdering.dk). De danske retningslinier fokuserer blandt andet

på etikken, kravene til selve værktøjerne og de personlige kompetencer, man skal besidde for at gennemføre vurderingen.

10 gode spørgsmål, man bør forholde sig til ved valg af test:

1. Hvad skal testen anvendes til?
2. Passer testen til virksomhedens formål?
3. Hvilke grupper er der udarbejdet normer på?
4. Måler testen præcist? Kravene til en god test er reliabel, valid, sensitiv og standardiseret
5. Er begreberne nøje beskrevet og afprøvet i Danmark?
6. Er den let at administrere?
7. Bliver den vedligeholdt?
8. Er der løbende opfølgning på erfaringer?
9. Omkostninger?
10. Har virksomheden modne og erfarne medarbejdere, der kan påtage sig ansvaret?

En anden testtype er den kognitive, som tester intellektuelle evner, det vil sige undersøger tænkning og tænkningens organisering. Disse test viser noget om evnen til at overskue og løse komplekse matematiske eller sproglige opgaver under tidspres. Disse typer af test kompletterer personlighedens selvbeskrivelse inden for områder som logik, abstrakte emner, kritisk sans, lyst til at løse matematiske eller verbale opgaver.

Det er sjældent, man finder en test, hvor man kan genkende sig selv 100 procent. Modsat finder man også sjældent en test, som giver et fuldstændigt forkert billede af ens personlighed. Nøgleordet her er selvindsigt og selvrealisme, som, sammenholdt med resultaterne, kan højne informationsniveauet under og efter en samtale. Eller mere firkantet sagt: testen kan anvendes til at skabe en konstruktiv debat med ansøgeren om testens resultater - for test skal anvendes med ansøgeren og aldrig imod vedkommende.

Gylden ”tommefingerregel”

Ved testning er det meget vigtigt at bevare en naturlig distance til begrebet test samt ikke mindst bevare og anvende den sunde fornuft. Desuden ligger der en stor portion etik og moral bag anvendelsen af test. Det er vigtigt at pointere, at test kun skal betragtes som en gylden ”tommefingerregel”. Testen vægtes maksimalt 15 til 20 procent i den samlede vurdering.

Mange mennesker er skeptiske over for tanken om at skulle testes. Man har måske tidligere oplevet at lave en test, der virkede forkert og gav et forkert billede af én. Andre har måske oplevet, at resultatet af deres test er blevet overfortolket eller direkte misbrugt. Misbruget kan for eksempel komme til udtryk ved, at man ikke har fået en tilbagemelding på testen, og derfor føler sig udleveret. Nogle kan føle, at de er ”i den varme stol”. Når jeg ser diverse portaler reklamere med ”gør det selv tests” på nettet, hvor der netop ikke er nogen tilbagemelding, så vender det sig i maven på mig. Hvor er etikken og moralen henne i sådanne forbindelser?

Selv er jeg ked af at anvende ordet test. Det har for mange klang af noget videnskabeligt med et endegyldigt facit. Men hvad skal man så kalde det - en personprofil måske. Men for at holde den røde tråd gennem dette indlæg, bruger jeg ordet i flæng.

Dansk Psykologiforening har i 1998 udformet en række ”Retningslinier for brug af test i erhvervslivet”. Retningslinierne henvender sig til brugere af test, og formålet er at beskrive, hvordan vi brugere tager ansvar og udøver kompetent testbrug.

De vigtigste retningslinier

Nedenfor nævnes de vigtigste retningslinier i forbindelse med etisk og moralsk korrekt testbrug.

Testbrugeren/virksomheden:

- skal handle professionelt og etisk korrekt. Testbrugeren skal holde sig orienteret om aktuelle debatter angående testbrug. Derved er man hele tiden up-to-date på området og holder en naturlig distance og sund fornuft til begrebet test. For at virksomheden kan handle professionelt og etisk forsvarligt, er det også vigtigt, at man har en klar og tydelig politik for testning og testbrug. Jeg vil senere fortælle om, hvilke overvejelser man, som virksomhed, bør gøre sig i forbindelse med udarbejdelse af en testpolitik.
- skal være kvalificeret til at bruge testen. Alle medarbejdere, der anvender testen, bør være uddannet og kvalificeret til dette. Det sker typisk ved løbende uddannelse og information fra testproducenternes side. Det er vigtigt at kende grænserne for, hvad man er kompetent til og holde sig indenfor disse grænser. Man skal kende de informationer, der ligger til grund for det, testen viser, sådan at man forholder sig korrekt til dem og eksempelvis undgår at overfortolke. Man bør være opmærksom på hvilke uddannelsesforløb og hvilken support testudbyderen tilbyder, når man vælger testleverandør.
- skal tage ansvar for testbrug. Virksomheden skal sikre de nødvendige rammer og ressourcer til brug af test - det være sig løbende uddannelse og opkvalificering, uddannelse af nye testbrugere, en administration, der støtter brugen af test og så videre. Giv klar og dækkende information til alle involverede om testetik. Vær generelt opmærksom på utilsigtede og negative konsekvenser ved brug af test, da det er den bedste måde at forebygge fejlbrug og fejltolkninger på. Og husk, at fordi man er testuddannet, er man ikke også erhvervspsykolog. Det har jeg desværre oplevet eksempler på.
- har ansvaret for, at testmaterialet opbevares sikkert og fortroligt. Testmaterialet skal opbevares sikret og med kontrolleret adgang. Det skal desuden være muligt for testpersonen at få sine testresultater destrueret. Testteknikker skal ikke publiceres offentligt, da det forringer værdien.
- skal overholde given lovgivning. Man skal som virksomhed sikre sig kendskab til og overholdelse af lovgivningen for området.

- skal vurdere nytteværdien af testning ved personvurderingen. Det er vigtigt, man løbende evaluerer nytteværdien af testning: Måler testen det, der er relevant for den givne funktion/situation? Husk, at fordelene skal være større end ulemperne. Måske kan der med fordel anvendes andre informationskilder i stedet?
- har ansvaret for, at testen administreres korrekt. Selvom man har de bedste intentioner og har valgt den ”rigtige” test, fungerer det kun, hvis man har det rigtige administrationsapparat. Der er rent faktisk en stor administration forbundet med etisk og moralsk korrekt brug af test.

Det første man skal sikre sig, i forbindelse med testning, er selvfølgelig testpersonens klare samtykke. Dette skal ske før nogen form for testning finder sted. Man skal i god tid give de relevante parter klar information om formålet med testningen, hvor det foregår, og hvordan man skal forberede sig til testningen. Desuden skal man informere testpersonen om dennes rettigheder.

Man skal agere overfor testpersonen, så man bidrager til at undgå nervøsitet og stress. Testpersonen skal have en mundtlig feedback.

- Man skal tolke resultatet korrekt, hvilket kun sker, hvis man anvender testen rigtigt - det vil sige følger den manual og de retningslinier, der er ved den valgte test. Kort sagt skal man uddannes i brugen af testen, før den tages i brug, og være fortrolig med dens tekniske dokumentation og fortolkningsvejledning.

Brug testeresultater som en række hypoteser, der danner udgangspunkt for en dialog. Pas på med overgeneraliseringer, overfortolkning og med at stemple eller stereotypere testpersonen. Kommuniker på en klar og tydelig måde. Testpersonen skal have et klart, tydeligt og præcist billede af, hvad der kan læses ud af testen. En klar og tydelig mundtlig feedback til testpersonen er ønskværdig.

Det er så her, at man kan starte en dialog/debat om de personlige egenskaber. Se om testpersonen kan forholde sig til sin egen personlighed. Vi har alle stærke og svage sider. Hvis man har erkendt dette og har den nødvendige selvindsigt, har man taget et utroligt stort og vigtigt skridt i den rigtige retning.

Testpersonens rettigheder

Som opsamling på ovenstående kan man konkludere, at testpersonen har følgende rettigheder i forbindelse med testning:

1. Adgang til testresultater, og hvad de anvendes til
2. Synliggørelse af, at testresultatet ikke alene danner grundlag for en beslutning
3. Test af høj kvalitet og egnethed
4. Oplysning om formålet med testen
5. Rigtige og korrekte tolkninger af resultaterne
6. Testen er en mulighed og hvilke konsekvenser fravalg har
7. Testen kan tages om
8. Mundtlig dialog som tilbagemelding
9. Fortrolighed
10. Bekendt med procedurer for indgivelse af klager

Tungen lige i munden

Hvis man, som virksomhed, har en klar og tydelig testpolitik, vil alle punkter i dette indlæg, som udgangspunkt, være vurderet. Kan man ud fra politikken se, at alle overvejelser er gjort og gennemarbejdet, så anvender man test efter fornuftige etiske og moralske retningslinier.

Testpolitikken kan være skrevet på flot og fornemt papir, men vigtigst er det, at den er indarbejdet i virksomhedens dagligdag, det vil sige, at den anvendes i praksis. Generelt kan test absolut godt anvendes, som et værktøj, i personaleudvælgelse.

Testen skal skabe en konstruktiv dialog om medarbejderens personlige egenskaber. Den skal være en del af en grundig vurdering, som betyder større sikkerhed og dermed større mulighed for succes i personaleudvælgelsens vanskelige kunst. Men hold tungen lige i munden og bevar den sunde fornuft!

De etiske og moralske retningslinier skal ikke kun anvendes, så man udadtil sender de rigtige signaler. Det største formål med at følge og skabe etiske og moralske retningslinier er, at man, som virksomhed, får størst mulige udbytte ved anvendelsen af testværktøjerne.

Den gode rekrutteringskonsulent

Nærværende afsnit om ”den gode rekrutteringskonsulent” er blandt andet resultatet af en lang dialog med en dygtig rekrutteringskonsulent med stor erfaring; Morten Mønster fra Royal Greenland.

Stort set alle rekrutteringer er forbundet med væsentlige økonomiske omkostninger - lige fra opstart, gennemførelse af processen og til oplæring og træning af den valgte kandidat. Hertil kommer, at ansættelse af den forkerte kandidat kan være katastrofal for enhver organisation.

Disse to parametre, rekrutteringsomkostningen og ansættelsen af den forkerte kandidat, kan reduceres væsentligt, især sandsynligheden for en decideret fejlansættelse.

Det afgørende for udfaldet af ovenstående kan i langt de fleste tilfælde afhænge af den rekrutteringsansvarlige, rekrutteringskonsulenten. Der hviler et stort ansvar på den rekrutteringsansvarlige, at denne har de forudsætninger og færdigheder, der skal til for at kunne gennemføre en professionel rekrutteringsproces med det optimale udbytte, det vil sige ansættelsen af den rigtige kandidat.

Den gode konsulent kender og kan håndtere en rekrutteringsproces fra behovsafdækning til anbefaling af kandidat. For både den interne og eksterne konsulent gør de samme færdigheder og discipliner sig gældende.

Den gode konsulent skal have en vis forretnings – og organisationsforståelse for det område i organisationen, der skal rekrutteres til.

Min overbevisning er, at en ny medarbejder, som ansættes i en hvilken som helst virksomheds Human Ressource funktion med opgaver som rekruttering, ikke bør rekruttere i den første periode af ansættelsen, selvom personen er erfaren indenfor rekruttering. Dette skyldes, at medarbejderen først selv skal have en føling af organisationen, kulturen, værdier og normer og opnå en vis forretningsforståelse.

Dette skal være et fundament for at kunne udfordre den ansættende chef/leder lige fra om der er et reelt rekrutteringsbehov til udfyldelse af den mest hensigtsmæssige stillings- og person/ kompetencebeskrivelse. Hertil hvilke værdier, normer gør sig gældende og hvordan opleves organisationskulturen.

Når behovet er identificeret, og den grundige stillings- og personbeskrivelse er udfærdiget, er fundamentet for rekrutteringen på plads. Det næste er valg af tiltrækningsstrategi - skal det ske gennem emnebank, netværk eller intern/ekstern annoncering. Hertil kommer medievalg, search med videre.

Når ansøgningerne modtages, gennemlæses disse med fokus på de opstillede forudsætninger og krav i stillings- og personbeskrivelsen. Allerede her er den ”gode” rekrutteringskonsulent objektiv. Med objektiv menes, at konsulenten ikke er styret af egne holdninger og fordomme og ikke vælger/fravælger ud fra sin mavefølelse. Med andre ord skal han/hun mestre at forblive ”oppe i helikopteren”.

Det er endvidere vigtigt ikke blot at fokusere på et her og nu kompetencebehov, men også at være fremadsynet i forhold til kompetencer, der vil blive behov for i fremtiden.

I forbindelse med selve interviewet, forbereder den gode konsulent sig med udarbejdelse af en rekrutteringsspecifik interviewguide, der indeholder spørgsmål, der gør det muligt at få konkretiseret og afdækket kandidatens kompetencer med videre op mod stillings- og personbeskrivelsen. Hertil anvender konsulent de nødvendige testværktøjer - oftest personprofil og understøttende problemløsningstest og/eller færdighedstest. Disse skal konsulent være erfaren og certificeret i.

Konsulenten skal ikke anvende profilværktøjerne som facitliste, men derimod som dialogværktøj og til afdækning af ens opstillede hypoteser. Efter selve interviewet gennemfører konsulent referenceinterview for at afdække egne oplevelser af kandidaten og få bekræftelse på for eksempel tidligere arbejdsopgaver.

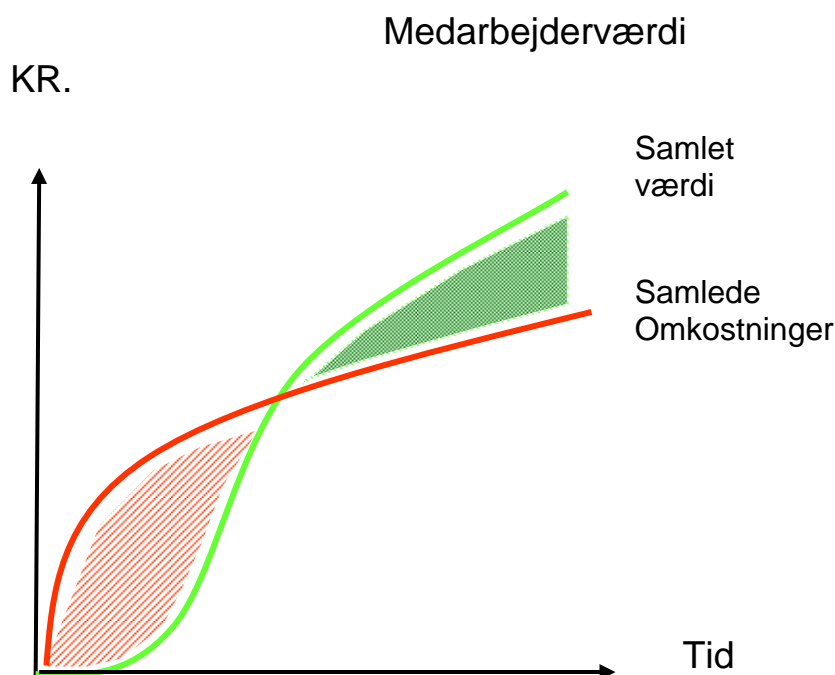
Den gode konsulent formår også at kunne give et klart og tydeligt afslag. Hvorvidt det sker telefonisk eller skriftligt, er det samme. Den gode konsulent skal kunne give konkret feedback, så kandidaten forstår grundlaget for valget og hvilke områder, der ikke matcher den ønskede profil.

Desuden formår den gode konsulent at få kandidaten til at føle sig tryk i interviewsituationen samtidig med, at konsulent er skarp, nysgerrig og grundig.

Introduktion og opfølgning på ansættelsen

Glem ikke en professionel introduktion og opfølgning på virksomhedens ansættelser. Ved også at gøre dette med en stor grad af professionalisme, så tilfører medarbejderen hurtigere værdi i jobbet.

Figur 1: Medarbejderens værditilvækst til jobbet



Afrunding

En professionel personvurdering sikrer bedre resultater på bundlinjen:

- bedst mulige fundament i både jobanalyse og selve udvælgelsen giver højest succesrate
- skærper virksomhedens forståelse af, hvad der reelt er den vigtigste adfærd i en given funktion
- breder virksomhedens forståelse ud med hensyn til det mulige ansøgerfelt
- høj signalværdi både eksternt og internt

Litteraturliste

Boxall, P. & John Purcell (2003): *Strategy and Human Ressource Management*, MacMillan.

Evan-Jones, J. (1999): *Få jobbet – Kom den personlige test i forkøbet*.

Kahlke, E. og Victor Schmidt (2000): *Job og personvurdering*; Børsens Forlag.

Larsen, H. H. (2006): *Human Ressource Management: Licence to work*, Forlaget Valmuen.

Nielsen, K. og Ole Mølvadgaard (red.)(2000): *Virksomhedens personalearbejde*, LEO-serien nr. 24, Aalborg Universitet.

Retningslinier for brug af test i erhvervslivet, *Dansk Psykologi Forening*, København 1998.

Rogaczewska, A. P, Henrik Holt Larsen og Frank Skov Kristensen (2004): *HRM – Vejen til Innovation, Strategi og performance*, København.

Rogaczewska A. P., Henrik Holt Larsen & Ruth Znaider (red.) (2003): *HRM ved en milepæl* (Cranet 2003), København.

Stahlsmidt, A. og Peter Knoop Christensen (2007): *Spørgeteknik*.

6. Kompetenceudviklingsarbejdet i organisationer

En strategisk model

Af Kjeld Nielsen

Indledning

Formålet med kapitlet er at præsentere en strategisk model vedr. kompetenceudviklingsarbejdet (KUA) i organisationen. Modellen bygger på formulering af kritiske kommentarer og teser til den traditionelle ledelsesopfattelse af det formelle kompetenceudviklingsarbejde. Sagt med andre ord tror ledelsen, at den handler rationelt ved at handle formelt med henvisning til et mål, men enhver kompetenceudvikling må basere sig på et samspil mellem rationelle og sociale processer i den enkelte organisation. Det videre sigte med udvikling af modellen er, at den kan danne inspiration til at arbejde med problemstillinger inden for lederes og medarbejderes kompetenceudvikling på det strategiske, taktiske og operationelle beslutningsniveau i organisationen. Formålet er desuden at vurdere om, i hvor høj grad den strategiske personaleledelsesmetode på kompetenceudviklingsområdet empirisk er udbredt inden for danske virksomheder.

Kompetenceudvikling i virksomhedens personalearbejde

Kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere indgår i enhver virksomheds personalearbejde. Arbejdet med kompetenceudvikling (KUA) har *generelt* til formål at understøtte og bidrage til opnåelse af de langsigtede mål i den enkelte organisation. KUA kan defineres som en væsentlig aktivitet formuleret inden for en HRM-filosofi, eftersom forbedring af de menneskelige ressourcer kontinuerligt står i fokus i det strategiske personalearbejde. Dvs. at personalearbejdet med kompetenceudvikling kan afgrænses til at omfatte processer og procedurer i organisationen på alle beslutningsniveauer.

Arbejdslivsforskere er på baggrund af litteraturstudier og udforskning af praktiske eksempler nået frem til flere forudsætninger for kompetenceudviklingsarbejdet. De vigtigste forudsætninger for i en organisation at gennemføre et vellykket program for kompetenceudvikling er 1. at personalet er motiveret og kan se et formål med aktiviteten 2. at der findes et læringspotentiale eller en udfordring i arbejdsopgaverne 3. at ledelse og kultur i organisationen støtter og opmuntrer til læring og udvikling 4. at der er en sammenhæng mellem planlagt uddannelse og uformel læring samt 5. at virksomheden er i stand til at organisere og gennemføre

lærings- og uddannelsesprojekter. Det succesfulde KUA stiller store krav til både ledelse og medarbejdere hvad angår forudsætningernes tilstedeværelse (Ellström 1994, Nielsen & Mølvaadgaard 2000B).

Det *specifikke* formål med KUA er

- At forbedre og forhøje arbejdsstyrkens kompetencer, viden og kapaciteter – både individuelt og i arbejdsgruppen - gennem læring
- At vurdere om forandringer (f.eks. teknologiske og organisatoriske) er i overensstemmelse med de ønskede medarbejder- og lederbehov for udvikling og med organisationens mål og krav (Gold & Bratton, 2003:316).

Beslutningsniveauer i KUA

Alle niveauer i en organisations beslutningssystem inddrages i kompetenceudviklingsprojekter. Derfor er det også nødvendigt at definere kompetenceudvikling inden for beslutningssystemet²⁹.

Der kan i virksomhedens beslutninger i personalearbejdet sondres mellem mindst to betydninger af kompetenceudvikling. Den ene befinder sig på det operationelle beslutningsniveau. Dvs. den ansattes kompetenceudvikling i arbejdet, som omfatter en forhøjelse af individets erhvervskvalifikationer, som et resultat af uformel læring i det daglige arbejde (hverdagslæring) og/eller deltagelse i formel personaleuddannelse. Både medarbejdere og ledere er væsentlige beslutningstagere i kompetenceudviklingsprocesserne og skal som grundlæggende forudsætning ifølge arbejdslivsforskningen være motiveret for forandring. Det betyder, at KUA på det operationelle beslutningsniveau også afhænger af, om aktørerne er motiveret til at lære nyt – altså kan medarbejdere se en mening eller finde en identitet i udviklingen. De konkrete muligheder for at udvikle den ansattes kompetence i en virksomhed er en funktion af 1. i hvor høj grad arbejdsmiljøet beforder, at de ansatte selv oplever, at de medvirker i og bidrager til beslutning om organisationens mål og midler og 2. at der fra organisationens side er givet råderum for en selvstændig handling i det daglige arbejde (Ellström 1991:24). Medarbejderen må tages med på råd, når der skal gennemføres kompetenceudviklingsprojekter i den enkelte organisation.

Den anden betydning ligger i begrebet strategisk kompetenceudvikling, som samlet dækker over et beslutningssystem i organisationen, som kan påvirke udbuddet af arbejdskraftens kvalifikationer på det interne arbejdsmarked. Mellem det operationelle og strategiske beslut-

²⁹ Beslutningssystemet i KUA omfatter opgaver og metoder inden for

a) rekruttering, forfremmelse og personalerotation

b) formel og ikke-formel uddannelse af personale (ikke-formel uddannelse eller læring indgår i metoderne, f.eks. oplæring på jobbet, kvalitetscirkler, projektuddannelse og forskellige former for instruktion i sammenhæng med udførelse af arbejdet)

c) forskellige former for organisationsudvikling (f.eks. job udvidelse, job berigelse, selvstyrende grupper) med det formål at forbedre kompetenceudnyttelse og uformel læring i det daglige arbejde. (Ellström 1994:16).

Sammenhængen mellem a, b og c er i praksis ikke altid tydelige. Eksempelvis kan en virksomheds rekrutteringspraksis inden for beslutningssystemet påvirke udvikling af kompetenceudviklingsstrategierne inden for en given tidshorisont i planlægningen.

ningsniveau findes i enhver virksomhed også et taktisk beslutningsniveau, hvor aktørerne (f.eks. HR-afdelinger og mellem - og linieledere) træffer beslutninger omkring personalestrategier og – metoder, der påvirker virksomhedens samlede udbud af kvalificeret arbejdskraft. Centralt står her udvikling af kompetenceudviklingsstrategier og metoder inden for organisationens samlede beslutningssystem. Der findes mange kompetenceudviklingsmetoder, der kan anvendes i en given sammenhæng (Se en systematisk oversigt i bilag 1).

KUA i danske virksomheder – hvad ved vi egentlig?

Der anvendes i afsnittet tre kilder til en empirisk belysning af arbejdet med kompetenceudvikling, dvs. den operationelle, taktiske og den strategiske betydning af KUA. Kilderne er dels undersøgelser fra Cranet 2003 og 2004 og Mandag Morgen 2003, dels egne undersøgelser fra 2000 A og B.

1. Cranet-undersøgelserne

- A.** Udvikling af arbejdet med personalets ressourcer står centralt i mange danske virksomheder. Eksempelvis brugte virksomhederne en årlig andel svarende til ca. 3,6 pct. af de samlede lønomkostninger til uddannelse og udvikling af deres medarbejdere og ledere. Andelen er steget siden 1995 fra 1,6 pct. af den årlige lønsum. Ledere og medarbejdere uddannes gennem interne og eksterne aktiviteter. 6 1/2 dage går i gennemsnit til uddannelse af ledere, 6 dage til teknikere/specialister, 4 dage til funktionærer henholdsvis til arbejdere. Der er sket en mindre stigning i det samlede antal af uddannelsesdage siden 1999. I virksomheder med en stærk strategisk forankret personalefunktion (SSF)³⁰ anvendes flere uddannelsesdage end i øvrige virksomheder. Dette er forventeligt ud fra en stærkere anvendelse af strategiske personaleudviklingsmetoder (f.eks. kompetenceudvikling, commitment, evaluering). Udover den daglige vedligeholdelse af kompetencen og læring på jobbet, udvikler personalet sine kompetencer ved ændringer af arbejdsopgaver. De mest kendte metoder er jobrotation, jobberigelse samt jobbytte. Også individuelle metoder som medarbejderudviklingssamtaler, coaching, mentorordninger, 360 graders feedback anvendes.
- B.** Både ledere og medarbejdere uden ledelsesansvar udvikler sig især gennem gruppeorienterede deltagelsesformer; - f.eks. i projektgrupper, kvalitetscirkler, teamarbejde og tværorganisatoriske opgaver, erfaringsudveksling samt læringsstimulerende opgaver (Bilag 1: Oversigt over metoder i KUA). Disse læringsformer anvendes mere markant af SSF-virksomheder end de øvrige.
- C.** Uddannelsesbehovene afdækkes især gennem personaleledelse og i forbindelse med gennemførelse af personaleudviklingsaktiviteter – f.eks. medarbejderudviklingssamtaler, jobudviklingsprojekter etc. Behovene afdækkes især af linielederen i samarbejde med medarbejderen, medens udvikling, planlægning og implementering af læringsaktiviteterne foregår i et samspil mellem linieledere og personaleafdelingen (Cranet 2003). Der er dog en tendens til, at i SSF-virksomheder, har HR-afdelingen en stor

³⁰ Virksomheder med strategisk forankret personalefunktion (SSF) er bestemt gennem 1. Personalechefen er medlem af direktionen 2. Virksomheden har formuleret en strategi på personaleområdet 3. Personalechefen involveres fra første færd i virksomhedens strategiske proces

indflydelse på uddannelsesspørgsmålet. SSF-virksomheder fokuserer mere på systematiske og integrerede udviklingsaktiviteter og målretter aktiviteterne mod alle personalegrupper i højere grad sammenlignet med ikke-SSF-virksomheder (Cranet 2004:78).

Tilsyneladende kunne der udsondres en gruppe af danske virksomheder (SSF), som med en stor bevidsthed arbejder meget målrettet og integreret med personale- og kompetenceudviklingsaktiviteterne med henblik på at forbedre præstationer på individ- og organisationsniveau. Denne undersøgelse bekræfter dermed mindre tendenser til, at kompetenceudviklingsarbejdet udvikler sig i retning af strategisk personaleledelse (Jf. kapitel 1).

2. Undersøgelse fra Mandag Morgen

Hvis man læser andre undersøgelser gennemført i samme periode, men med et andet metodevalg og et andet sigte, kommer man frem til andre konklusioner. Ifølge en af de seneste og mest omfattende undersøgelser af kompetenceudvikling i danske virksomheder (Mandag Morgen 2003) kunne det konstateres, at ledere i danske virksomheder ”manglede kompetencer til at kompetenceudvikle sine medarbejdere”. Lederne var ikke mentalt indstillet på en bred kompetenceudvikling af alle medarbejdere i organisationen. Lederne var hovedsagelig fokuseret på at kompetenceudvikle de højest uddannede, medens de lavest uddannede stod i skyggen heraf. Den såkaldte Matthæus-effekt, som er et udbredt fænomen i personalelitteraturen, var på spil.

Undersøgelsen var karakteriseret af et andet metodevalg end den forrige, der var baseret på surveymetoden. Metoden var baseret på en blanding af kvantitative og kvalitative metoder, dvs. spørgeskemaundersøgelse blandt højtuddannede ledere, litteraturstudier, rundbordsamtaler, dialog med førende eksperter i ledelsesudfordringer. Der er ikke i undersøgelsen foretaget en systematisk analyse af de indsamlede data sammenholdt med succeskriterierne for KUA (Jf. indledningen i dette kapitel). Herunder i figur 1 er gengivet nogle af resultaterne i summarisk form. Den manglende kompetenceudvikling – forstået ud fra et HRM-ideal om at kompetenceudvikling bør foregå i alle virksomheder i alle hjørner på alle tidspunkter, kan tilskrives følgende forhold: Træk ved centrale beslutningsaktører på ledelsesniveau og forhold der kan henføres virksomhedsstrukturer og metoder i personalearbejdet. Resultaterne bygger på undersøgernes subjektive skøn, eftersom der ikke er foretaget en vurdering af succeskriterierne som f.eks. er opstillet i indledningen i dette kapitel.

Figur 1. Kompetenceudvikling (KU) i danske virksomheder

Aktørprægede fund

- **Mangel på ressourcer (60 pct. af lederne trænger til KU for at løfte lederjobbet, herunder kompetence til medarbejderudvikling)**
- **Lederne bruger meget tid på ad-hoc opgaver og lidt tid på udviklingsarbejde og personalepleje**
- **Mellemledere mangler opbakning fra topledelsen i KU-beslutninger**
- **Mangel på incitamentsstrukturer til kompetenceudvikling**

Struktur- og metodeprægede fund

- **Den strategiske fundering af KU er lav**
- **Usystematisk personaleudvikling med manglende feedback på medarbejderpræstationer**
- **Udnyttelse af personaleudviklings-metoder (Medarbejderudviklingssamtaler) kunne være bedre**
- **Mangel på kompetenceudviklende jobs**

Kilde: Mandag Morgen 2003

Der er fokus på lederskabet af de menneskelige ressourcer i undersøgelsen, hvor ledernes motivation til yderligere kompetenceudvikling begrænses af en hel række af faktorer – både på struktur- og metodesiden og på den menneskelige - mentale side (Aktørerne).

3. Casestudier

Den tredje kilde er to casestudier (2000 A og B) gennemført inden for en 10 årig intervalperiode blandt nordjyske industrivirksomheder. Alle virksomhederne havde det til fælles, at de havde indført ny teknologi umiddelbart før undersøgelsestidspunktet. Begge undersøgelser bekræftede tilsammen en stigende bevidsthed blandt ledelse og medarbejdere om, at uddannelse og kompetenceudvikling er vigtige parametre i forandringsprocesser. Ledelse og medarbejdere indgår ofte i forandringsprojekter med udgangspunkt i sammenfaldende interesser. Dvs. en fællesinteresse i at organisation og arbejdsplads skal bevares og udvikles på lang sigt. Det er et synspunkt som klart kom frem blandt en interviewing af ledere og medarbejdere i forbindelse med evaluering af et efteruddannelsesprojekt. (Nielsen & Mølvadgaard 2000B) (Figur 2: Case 2, side 165). Specielt er uddannelse og udvikling af de menneskelige ressourcer vigtige, når der samtidigt sker ændringer i arbejdsorganiseringen og skift i teknologi niveau i den enkelte virksomhed - et skift som stiller andre kvalifikationskrav til medarbejderstyrken – både af faglig, social og personlig karakter. De ændrede krav er ikke bare et spørgsmål om, at de enkelte eller grupper af medarbejdere står for skud og skal ændre sine kompetencer.

Udvikling er også et spørgsmål om, at ledelsen ændrer sine kompetencer. Hvis ikke, stiller ledelse sig i en ubønhørlig frustrerende situation med forældede organisationsstrukturer, som ikke matcher nyteknologiske krav til organisering af arbejdet. Ledelsen bør selv tage initiativ

til at ændre kravene til lederkvalifikationer og til deres produktionskoncept til arbejdets organisation i fremtiden (Nielsen 2000 A). I flere organisationer (Figur 2: Case 1) var der en tendens til, at ledelsen ikke opfattede forandringen som et specielt problem om manglende kvalifikationer i arbejdsstyrken og heller ikke hos dem selv. Der var hos aktørerne tale om en eksperimenterende tilgang til kompetenceudvikling – ("lær af fejlene"). Opståede problemer kunne løses ad hoc i oplærings- og implementeringsfasen, var nærmest den dominerende læringsfilosofi.

Men når en virksomhed står med mangel på programmører og samtidig med, at ledelsen ikke har gjort sig overvejelser om personalearbejdet, dvs. bemandingsplaner og om hvordan de enkelte jobtyper skal passes ind i den samlede organisering etc., så vil der uundgåeligt opstå flaskehalsproblemer med at levere til kunden, hvad angår mængde, kvalitet og tidspunkt. Medarbejderne bliver utilfredse og i værste tilfælde stressede, hvilket får produktiviteten til at falde. Det er nogle af de problemer, en manglende uddannelsesplanlægning fører med sig, når organisationen ændrer sit teknologiske grundlag. Derfor kræver en forandring på ledelsessiden stor omhu, omtanke og stor viden til medarbejderens behov og ønsker samt ikke mindst tillid til medarbejdernes egen dømmekraft.

Et væsentligt krav til lederkvalifikationer ved ændringer i organisationen er derfor, at ledelsen skal leve op til sin rolle i koordinerende, støttende samt udviklende funktioner over for personalet, både hvad angår beslutnings- og implementeringsprocesserne. Information til og inddragelse af personale og tillidsrepræsentanter i SU-udvalg er en vigtig ledelseshandling, hvis projektet skal blive en succes. Dvs. at personalefunktionen på det centrale og decentrale niveau og koordineringen mellem niveauerne er - sammen med de i indledningen nævnte forudsætninger – afgørende for, om et kompetenceudviklingsprojekt bliver en succes eller ej. Men når personale- og uddannelsesfunktionen befinder sig i et ubevidst tomrum mellem topledelse, mellemlidelse og medarbejdere i et forandringsprojekt, går næsten alt galt. Ingen har overblikket og alle har mistet følingen med hvor projektet skal bevæge sig hen.

Evalueringen viste, at uddannelses- og oplæringsforløbet ikke lykkedes i overensstemmelse med de mål og krav, der var opstillet i uddannelsesplanlægningen (Figur 2: case 2). Der kræves derfor både en ansvarlig og involverende ledelse i forandringsprojekter, som stiller krav til lederne om at følge uddannelsesprojektet tæt og korrigere undervejs over for uforudsete hændelser i implementeringsfasen.

Figur 2. Kompetenceudvikling i nyt teknologiske job

<i>Casestudie 1</i>	<i>Casestudie 2</i>
<p>1987/88 (209 jobs i 23 enheder)</p> <ul style="list-style-type: none">• Manglende uddannelsesplanlægning• Manglende overvejelse om arbejdsorganisering• Forskellige arbejdskulturer• Forskellige ledelsesstile• Forskellige personalestrategier• Usystematiske og ikke-integrerede uddannelses- og oplæringsforløb• Manglende samspil mellem virksomheder og erhvervsuddannelser	<p>1998/99 (50 jobs i to enheder)</p> <ul style="list-style-type: none">• God uddannelsesplanlægning• Overvejelser over arbejdsorganisering• Stærk korpsånd og stærk uddannelseskultur• Teamorienteret ledelsesstil• Ensartet personalestrategi• Uddannelsesprojektet mislykkedes ift. planen• Godt samspil mellem virksomhed og erhvervsuddannelser

Kilde: Kjeld Nielsen 2006

Uddannelsesplanlægning i casestudierne

Ved en sammenligning af casestudie 1 med 2 der er lokaliseret i to forskellige tidsrum, kunne det generelt konstateres en større bevidsthed om udvikling hen imod en integreret og systematisk uddannelsesplanlægning inden implementeringen af den nye teknologi. Dvs. en udvikling der kan karakteriseres ved fasen om strategisk personalearbejde, hvor den ledelsesmæssige bevidsthed om planlægning af kompetenceudvikling i alle dens faser er stor (jvf. kapitel 1). Men bevidsthed er ikke en tilstrækkelig betingelse for, at uddannelsesplanlægningen lykkedes ud fra intensionerne.

I personalearbejdet handler en uddannelsesplanlægning om at træffe beslutninger om hvor mange og hvilke medarbejdere skal efteruddannes med hvilket kompetenceindhold. Er medarbejderne motiverede for efter- og videreuddannelse? Hvordan skal uddannelsen organiseres internt og eksternt? Skal der opbygges en organisering omkring uddannelsesforløbet – både hvad angår den formelle og uformelle kompetenceudvikling? Hvordan skal uddannelse af medarbejdere indgå i den overordnede planlægning og strategifastlæggelse? Etc.

En af hovedpointerne fra studierne er, at en uddannelsesplanlægning skal medtænke ledelsens beslutninger vedr. fremtidig arbejdsorganisering, eftersom arbejdsorganisering hænger tæt sammen med hvilke krav og dermed kompetenceudvikling, der kan stilles til medarbejderne. Hvis virksomheden vælger at organisere arbejdskraft i teams frem for på enkeltmandsbetjente arbejdsstationer, får organiseringen andre konsekvenser for uddannelsesbehovet. Som planlægger skal man endvidere være opmærksom på, at implementering af planen for uddan-

nelse og fremtidig arbejdsorganisering indgår i forskellige arbejds- og uddannelseskulturer samt ledelsesstile. Der skal derfor fastlægges personaleudviklingsstrategier for, hvordan opgaverne gribes an og i hvilken rækkefølge. Skal der leveres uddannelser og kursusforløb udefra, må ledelse være opmærksom på med hvilket indhold kurser og undervisning skal have og hvilken organisering? Uddannelsesplanlægning som metode til at styrke kompetenceudviklingen i virksomheden, forudsætter som mindstemål, at ledelsen mentalt erkender

- a. sammenhængen mellem uddannelsesbehovet og arbejdsorganiseringen som følge af forandringsprojektet
- b. nødvendigheden af at udpege ansvarlige og fagkyndige personer med kendskab til uddannelsesplanlægning
- c. at medarbejderens motivation og mål med forandringen er på plads inden implementeringen.

På dette grundlag for uddannelsesplanlægning kan ledelsen handle.

Teser om kompetenceudvikling

Følgende teser bygger videre på casestudierne af kompetenceudvikling inden for den industrielle sektor (Nielsen 2000 A og B) samt generelle studier af kompetenceudvikling, der dækker flere sektorer, som jeg var optaget af i 90'erne. Teserne indeholder refleksioner over sociale processer som indgår i enhver kompetenceudvikling i den enkelte organisation. Teserne tjener bl.a. som et grundlag for opstilling af én model for arbejdet med virksomheders kompetenceudvikling.

1. Kompetenceudvikling for den enkelte og/eller gruppe af ansatte betyder og omfatter, både en faglig, social og personlig udviklingsproces, men udviklingen skaber nye indgangsbarrierer på arbejdsmarkedet.

Udvikling betyder afvikling for de grupper af ansatte, som ikke deltager i udvikling. Det kan være uheldigt for de grupper af ansatte som f.eks. af ledelsen vurderer ikke at være i stand til at udvikle sig yderligere (Mandag Morgen 2003). Det kan også være uheldigt, hvis en gruppe af medarbejdere ikke sikrer sin egen evne til at sælge sin arbejdskraft. Gruppens indgangsbarrierer til arbejdsmarkedet bliver større på grund af manglende vedligeholdelse og udvikling af kompetencer.

2. Kompetenceudvikling i en organisation er hverken teknologisk eller socialt determineret – men ændringer i organisation og teknologi udgør en initialbetingelse for kompetenceudvikling.

2a. Der findes i enhver organisation frihedsgrader for kompetenceudvikling. Frihedsgraderne er en forudsætning for, at kreativitet og den innovative kraft blandt medarbejdere kan skabes. Frihedsgrader dannes og udvikles samt indskrænkes gennem et kompleks mønster af aktørinteresser og sociale strukturer. Kompetenceudvikling afgrænses af arbejdets organisation. I forbindelse med indførelse af ny teknologi stod den enkelte virksomhed i en beslutningstagen at vælge mellem en decentral eller en central programmering. Organiseringsformen har videre konsekvenser for definition af kvalifikationskrav og kompetenceudvikling.

2b. Personalelederen må handle inden for disse frihedsgrader. Det gælder i personalerekruttering, organisering af læringsmiljøet, kvalificering og kompetenceanvendelse, afvikling og vurdering af personalets bidrag til organisationens præstationsevne og arbejdsmiljø.

3. Linielederens og HR-afdelingens rolle/ansvar i kompetenceudvikling kan være/er forskellig.

Både ledere og medarbejdere har et ansvar. Lederne har et ansvar for gennemførelse af uddannelsesplaner og HR-afdelinger et ansvar for f.eks. behovsopgørelser, udvikling og implementering samt evaluering af kursusprogrammer. Medarbejderne skal være motiveret for deres egen udvikling som tjener organisationens mål.

4. Filosofien bag kompetenceudvikling ændrer sig i takt med udvikling i virksomhed og samfund.

4a. Traditionel ledelsestænkning i personalearbejdet (rekruttering og anvendelse) fokuserer på medarbejdernes formelle kompetence, dvs. den enkeltes uddannelsesbaggrund, kurser og efter- og videreuddannelsesforløb, altså en lineær tænkning. Moderne ledelsestænkning fokuserer på medarbejderens realkompetence - f.eks. er der stor forskel på præstationen ved programmeringsarbejdet, når arbejdet skal udføres af en person på baggrund af formelle ingeniørmæssige programmeringskvalifikationer sammenlignet med, at arbejdet skal udføres af en person, der baserer sine kompetencer på håndværksmæssige erfaringer. Der er også forskel i personlige kompetencer hvad f.eks. angår motivation til at lære nyt. Motivation og faglighed hænger tæt sammen i problemløsninger, der tager udgangspunkt i den nye ledelsesfilosofi om kompetenceudvikling.

4b. Den procesorienterede tænkning om kompetenceudvikling erstatter den statiske tænkning. KU igangsættes især af uventede og modsatrettede krav, der opdages af medlemmerne i organisationen. Opgaverne skifter kontinuerligt indhold og karakter, hvilket betyder, at kompetencen ikke er konstant. Motivation og personlig styrke er en nødvendig forudsætning for at lære nye kvalifikationskrav, og bliver til personlige egenskaber som kommer til at betyde mere i personens kompetenceprofil – f.eks. ved rekruttering. Stor grad af selvlæring baseret på faglighed er én væsentlig forudsætning for succes i et uddannelsesprojekt

5. Formidling af kompetenceudvikling sker gennem aktørernes deltagelse i konkrete arbejds- og læreprocesser.

Deltagerne lærer i konkrete projekter både ved at eksperimentere, men også ved at formidle viden og erfaringer til kollegaer, specielt når særlige ikke-forventede læringsforløb opstår. F.eks. når et procesanlæg ikke opfører sig som forventet, bliver medarbejderne optaget af spørgsmålene. Hvorfor går det galt? Hvad er årsag og hvad er virkning? Ved at besvare disse spørgsmål udfoldes kreativiteten sig gennem afprøvning mellem teori og praksis. Jobtilfredsheden vokser med opgaveløsningen.

6. Sociale normer i kompetenceudvikling danner rammen for vurdering af den enkeltes og arbejdsgruppens præstationsevne

I enhver arbejdsgruppe vurderer medlemmerne gensidigt den enkeltes præstation og der dannes sociale normer om minimums- og maksimum præstationer. Kompetenceudvikling indeholder derfor sociale interaktioner om præstationsnormer og – evner.

7. Ledelsesudvikling går ikke altid i takt med medarbejderudvikling i den enkelte organisation.

Når det teknologiske og organisatoriske grundlag ændrer sig i virksomheder, opstår der ofte usikkerhed i ledelsesgruppen om hvem der skal ændre sine kompetencer og hvordan kompetencerne skal ændres, fordi ledelse mener, at det ikke er noget problem. Hvis det er et problem løses det fortløbende. Ansvar for kompetenceudviklingen ”skubbes” dermed ned i organisationen, uden at ledelsen med sig selv har erkendt, hvilke konsekvenser ansvarsforflygtigheden vil få for arbejdsklimaet.

KUA i organisationen – en strategisk model

I nedenstående model (Figur 3, side 170) er beskrevet de samfundsmæssige faktorer i samspil med virksomhedsinterne variable, der påvirker arbejdet med personalets kompetencer i den enkelte organisation. Dvs. værdier, arbejdsmarked, lovgivning og ledelsesret.

Eksempelvis påvirker individernes værdier i samfundet den enkelte ansattes orientering i arbejdslivet – både hvad angår arbejdets betydning og karrieremuligheder. Der kan sondres mellem ydre værdier som f.eks. ”god løn” og ”tryghed i ansættelsen” og indre værdier som f.eks. ”jobbet er interessant” eller ”ansvarsfuldt”, eller jobbet indeholder et ”udfordrende og udviklende arbejde”. Eksempelvis fandt den danske værdiundersøgelse frem til relativt stabile værdier – målt over en tiårig periode - i ungdommen - karakteriseret ved ”at arbejde sammen med andre mennesker”, ”at arbejdet skal være interessant” og ”at lønnen skal være god” samt at de unge sammenlignet med ældre grupper vægtede de indre værdier højere end de ydre (Nørregård-Nielsen & Østergaard 2002). Arbejdstageres værdiorientering er centrale for ledelsen, når den tilrettelægger virksomhedens tiltræknings- og rekrutteringsstrategier - f.eks. i en situation med mangel på arbejdskraft – både på det interne og eksterne marked.

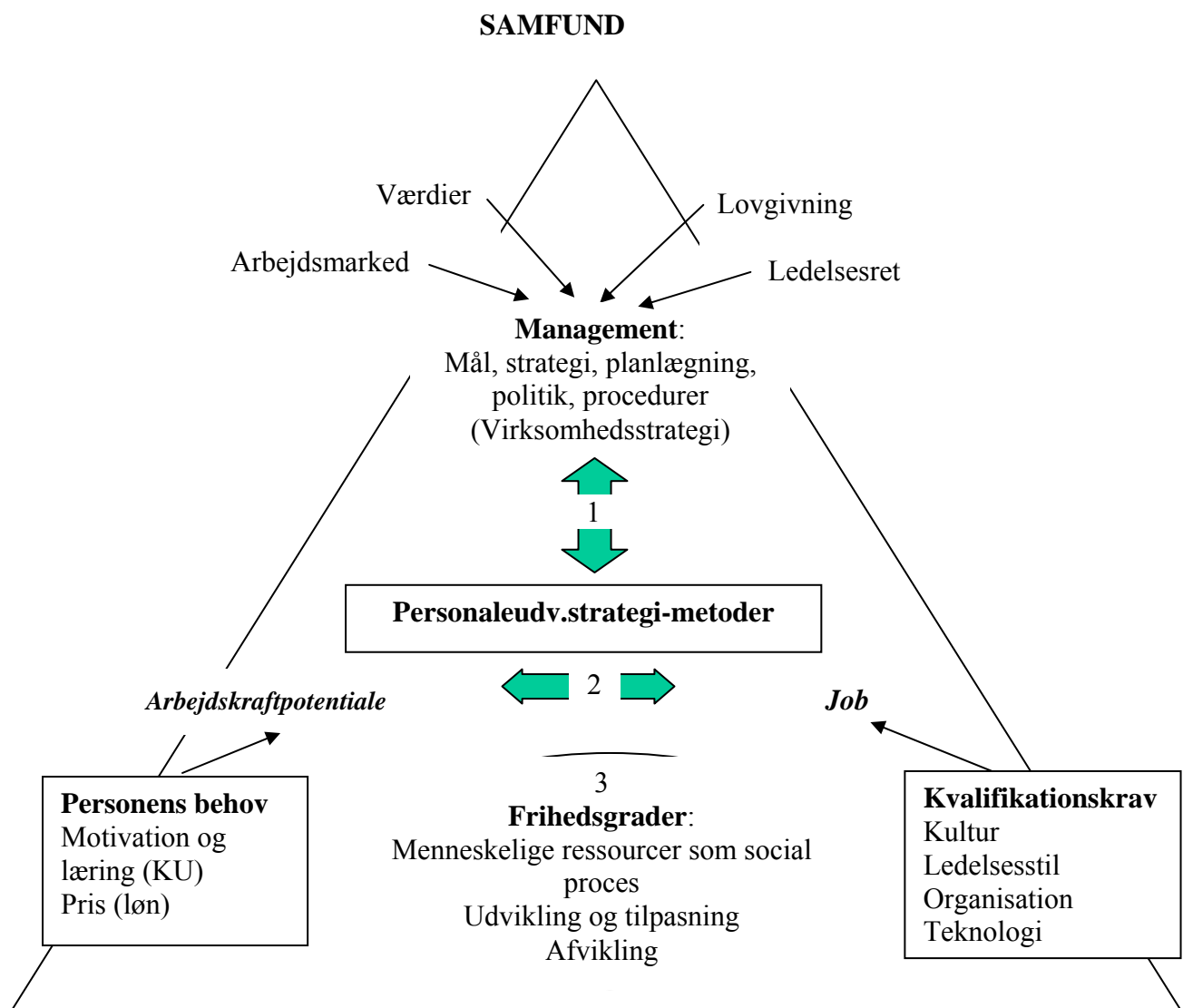
Arbejdsmarkedet er en anden faktor der påvirker arbejdet med kompetenceudvikling. Efterspørgsels- og udbudsforholdene på arbejdskraft kan påvirke det interne KUA. I et eksempel manglede en virksomhed programmører til gennemførelse af et produktionsprogram, eftersom kompetencerne ikke kunne anskaffes på det lokale arbejdsmarked. For at løse manglen på kvalificeret arbejdskraft, igangsatte den et personaleudviklingsprojekt, der var baseret på en opkvalificeringsstrategi blandt udvalgte grupper af arbejdstagere på det interne arbejdsmarked. De ikke-faglærte blev opkvalificerede til tillærtes opgaver, de tillærte til de faglærtes opgaver. De faglærte, som hermed blev frigjort fra tidligere opgaver, blev opkvalificeret til at varetage flere planlægnings- og designopgaver i sammenhæng med programmeringsopgaven. Der var i dette eksempel tale om et kombineret job-, kompetence- og organisationsudviklingsprojekt, der samlet løste virksomhedens mangel på kvalificeret arbejdskraft.

Aftalerne på arbejdsmarkedet omkring kompetenceudvikling er et andet forhold, der påvirker omfanget og arten af aktiviteten i den enkelte virksomhed eller institution, f.eks. inden for den statslige sektor (Finansministeriet 2002). Der findes i dag et bredt udbud af efter- og

videreuddannelser, som indgår i medarbejderuddannelsen via den eksterne kompetenceudvikling set fra virksomhedens synsvinkel. F.eks. har lovgivning om åben uddannelse en stor betydning for det videregående - og efteruddannelsessystem, hvad angår typen af arbejdskraft der ønsker karriere i virksomheden eller ønsker et karriereskift. Andre dele af lovgivningen – f.eks. arbejdsmiljøloven, ligestillingsloven, personoplysningsloven er centrale dele, som regulerer personalearbejdet, herunder KUA i det daglige.

Endelig påvirker ledelsesretten KUA. Ledelsesretten som en juridisk administrativ reguleringsfaktor ligger egentlig inden for den enkelte virksomhed, men er trukket frem her som en faktor der øver stor indflydelse på fordelingen af kompetenceudviklingen – fordelt på forskellige grupper af medarbejdere. Ledelsesretten, som handler om retten til at lede og fordele arbejdet i private og offentlige virksomheder, blev oprindeligt fastlagt i en aftale mellem arbejdsmarkedets parter i 1899. Retten øver stor indflydelse på personalearbejdet i virksomheden, både hvad angår ansættelse, anvendelse og udvikling og afskedigelse af medarbejdere (Kristiansen 2004). Et eksempel på ledelsesrettens administration over for virksomhedens kompetenceudvikling fremgik i den såkaldte Mathæuseffekt, der kom frem i undersøgelsen fra Mandag Morgen - nævnt tidligere i dette kapitel. På lederniveau var udviklet sociale normer og en bevidsthed, som påvirkede ledelsesrettens administration af KUA.

Fig. 3. En model vedr. kompetenceudviklingsarbejdet i organisationen.



Kilde: Kjeld Nielsen 2006

Modellen indeholder tre beslutningsniveauer, dvs. et niveau for strategisk beslutning, dvs. et arbejde med samspillet mellem virksomhedsstrategi og personalestrategi (1) et taktisk beslutningsniveau for personaleudvikling, dvs. udvikling og anvendelse af personaleudviklingsmetoder, der formuleres indenfor personalestrategier (2), samt et operationelt personaleadministrativt niveau, dvs. arbejde med de menneskelige ressourcer som social proces, der påvirkes af et kompleks samspil af variable i organisationen (3).

I modellen indgår nærmere bestemt tre fokuspunkter:

1. *Integration mellem virksomhedsstrategi og personalestrategi.* Dette punkt er centralt og inspireret af den nye HRM-ledelsesfilosofi, hvor idealet i praksis er at få et så godt samspil mellem organisationens langsigtede mål og dens personalestrategier som muligt. Centrale

personalestrategier er udvikling af kontrol- og commitment-strategier i forhold til personalearbejdets forskellige aktiviteter (jf. kapitel 1). Andre strategier kan være opkvalificerings- og rekrutterings- og afviklingsstrategier mv. I diskussionen af strategibegrebet og managements arbejde med strategi fremføres i litteraturen ofte to synspunkter (se f.eks. Watson 1999).

- A. Strategi er en *plan*, der forfølges i enhver ledelsesmæssig aktivitet i organisation. Strategi er et managementværktøj som indeholder rationelle beslutningsprocesser fra formulering af missioner, mål til planlægning, anvendelse af procedurer samt implementering af beslutningerne. Dvs. mission og visioner formuleres først, dvs. Hvem er vi til for?, Hvad skal virksomheden lave?, Hvor skal vi som virksomhed bevæge os hen?, Hvad er vores ambitioner? Dernæst formulerer ledelsen strategier som betyder en implementering af missionen i en række programmer. Strategierne defineres nærmere med henblik på at opnå organisationens mål. Det næste skridt i strategiprocesen som en planlagt aktivitet er at formulere politikker, dvs. formulere en række af ledelsesmæssige handlinger, som fører organisationen i den retning, som er fastlagt i missionen og strategierne. Dernæst opstilles en procedure, der er et regelsæt, for hvad der skal gøres, i hvilken rækkefølge, hvem der gør hvad og ikke mindst med hvilken autoritet. Til sidst formuleres planlægning som dækker over en koordinering af strategi, politikfastsættelse og procedurerne (Torrington & Hall 1991). Tilbage står en implementeringsfase, dvs. konkrete handlinger, der følger af de foregående faser i ledelsesarbejdet.
 - B. Det andet synspunkt på strategi er, at strategi er et *adfærdsmønster* (Mintzberg). Sidstnævnte betyder, at strategier ikke er lette at opstille og forfølge som en plan for en given aktivitet og given tidshorisont. Beslutningsprocesser som fører frem til formulering af strategier gennemløber ofte et ikke-eksplicit, gradvis forhandlet og kompromissøgende forløb. Der er flere sociale aktører som skal sætte sit "fingeraftryk" på formulering af strategier for virksomhedens udvikling samt for udvikling af de menneskelige ressourcer. Personalarbejdet præges af sociale processer (magt, indflydelse, integration etc.). Et synspunkt i litteraturen er, at mange ledere anses for at have en manglende evne eller vilje til at formulere "rene" personaleledelsesstrategier, som konsekvens af eller som forudsætning for formulering af organisationens strategi. (Mabey & Salaman 1995, 1997). Der ligger hermed en implicit kritik af den del af HRM-litteraturen, der ønsker at leve op til et normativt ideal om strategisk personalearbejde med udgangspunkt i "strategi som en plan".
2. Det andet fokuspunkt i modellen er *match mellem arbejdskraftpotentiale og opgaver/job*. Matchproblematikken står centralt i personalearbejdets teori om samspillet mellem medarbejderbehov og organisationens langsigtede mål.

Organisationspsykologen Schein var oprindeligt optaget af matchproblematikken. Schein formulerer problemet således: *Hvordan kan der udvikles en organisationspolitik eller en social praksis, som vil tillade et rimeligt sammenfald mellem menneskelige behov og organisatoriske krav? Eller, hvis disse er fundamentalt uforenelige, så må psykologer spørge sig selv om: Hvilke andre sociale institutioner, findes eller burde etableres for at forbedre løsninger på problemer, der skabes af konflikter mellem individet og organisationen?* (Schein 1993:24).

Individet i organisationen føler sig ikke tilfredsstillet, hvis ikke behovene indfries - f.eks. hvad angår indfrielse af behovet for kompetenceudvikling (KU), behovet for selvstændig varetagelse af opgaverne, behovet for at få feedback på arbejdsindsats samt behov for at få social støtte fra leder og nærmeste kollega etc.

For at løse denne problemstilling peger Schein på to personalestrategiske metoder, som ledelsen principielt kan vælge mellem:

- A. *Udvælgelsesstrategisk metode*: Her skal personen tilpasses jobbet. Jobbet er konstant, medens den menneskelige ressource betragtes som variabel. Mennesket kan derfor udvælges og trænes til jobbet, når medarbejderen mangler kvalifikationer til at bestride jobbet. Ud fra den totale mængde af menneskelige ressourcer kan strategien understøttes af et forsøg på at finde de mennesker, der allerede passer til de organisatoriske krav eller som i det mindste kan trænes, så de kommer til at gøre det.
- B. *Jobdesign strategisk metode*: Den anden metode lægger vægten på at redefinere jobbet indhold og krav samt dets fysiske og psykiske miljø, som matcher de begrænsninger og evner som mennesket har. Her betragtes personen som konstant, medens jobbet ses som en variabel. Ideelt kan jobbet blive defineret og designet på en sådan måde, at enhver person kan udføre det.

Ledetråden i Scheins bog er at fastholde og forene begge perspektiver, dvs. hvor den enkelte medarbejder forsøger at bruge organisationer med henblik på at få sine behov opfyldt, og et perspektiv, hvor lederen forsøger at udnytte de menneskelige ressourcer optimalt for at opfylde organisationens behov (Schein 1993: 26). Scheins fortjeneste er, at han har fat i både match problematikken mellem organisationens krav og personalets behov, der sammen med, hvordan matchet mellem organisationens mål og strategier bliver omsat til et konkret match mellem personbehov og organisationskrav. Ud fra denne anskuelse skulle kunne sikres en ligevægt - en optimeret medarbejdertilfredshed med jobbet og organisationens krav, som er et uomgængeligt krav i ethvert rekrutterings- og udviklingsarbejde. Personen rummer til syne-ladende et potentiale som gør ligevægten mellem krav og behov mulig. Denne ligevægts-betingelse bliver ofte udgangspunkt for opgørelse af individets behov for kompetence-udvikling i den enkelte organisation. Men selv om opgørelsesmetoden kan virke overbevi-sende på ens sunde fornuft, er billedet over KUA mere kompleks end som så.

Schein tegner et forenklet idealbillede af organisationen, fordi relationen mellem jobbet kvalifikationskrav - arbejdskraftpotentialer til stadighed er under forandring i et teknologisk og globaliseret samfund og dermed også under indflydelse af forskydninger i magt – og indflydelsesforhold. Arbejdet og den menneskelige vilje og evne til at arbejde kan karakteriseres som fleksibelt, for så vidt kvalifikationerne følger med i en fleksibel anvendelse inden for arbejdsorganiseringen. Udvikles kvalifikationer i medarbejderstyrken således at kompetencerne er til stede i tilstrækkeligt omfang og kvalitet til at løse opgaverne, tyder det på en god personale- og uddannelsesplanlægning. Hvor langtidsholdbare er personalepolitiske strategier dernæst, når strategierne løbende må forventes at blive tilpasset ændringer i samfund og på arbejdsmarkedet og virksomhedens behov? Er målene med organisationen altid klare, entydige og præcise, som forudsætning for udvikling af personalearbejdet

strategier? Eller kræver en videreudvikling af Scheins model en større opmærksomhed – f.eks. fra linielederens side på forandringer og processer, hvad angår ledelses- og human ressource-strategier? I hvor høj grad deltager linielederen som en af de væsentligste aktører i personalearbejdet i danske virksomheder i fastlæggelse af strategier – både på de strategiske, taktiske og operationelle beslutningsniveauer?

Ændringer i arbejdet og opgaverne vil fortsætte så længe konteksten, dvs. ledelsesform, teknologi og organisation og kvalifikationskrav, ændrer sig. Dette udsagn er uomgængeligt. Ligeledes vil arbejdskraftpotentiale være en relativ enhed i ethvert personalearbejde, som refererer til ændringer i personens kompetence, motivation og arbejdskraftpris. Dertil kommer at personens livsværdier og – kvaliteter vil skifte over et langt arbejdsliv. Det fremgik af den danske værdiundersøgelse, at værdiorienteringen i arbejdslivet er forskelligt om man er ung eller gammel.

3. I det sidste fokuspunkt i modellen, dvs. det operationelle beslutningsniveau, er identificeret en række relevante variable, som kort er nævnt under punkt 2. Det er variable, der kan optræde med forskellige værdier i kompetenceudviklingsarbejdet. Variablene optræder som værdier og holdninger (Kultur) hos ledelsen til arbejdet, der har betydning på prioritering af ressourcer. Prioriterer ledelsen et omkostnings- eller et investeringssyn på anvendelsen af den menneskelige ressource? (Ledelsesstil): Hvem administrerer og hvordan administreres ledelsesretten, der har betydning for fordeling af ressourcer på det operationelle niveau, altså et spørgsmål om delegering af retten med hvilken autoritet. Hvem i organisationen med hvilken legitimitet får egentlig andel i udviklingsressourcerne (Organisation); Hvilken teknologi anvendes og hvilken betydning har teknologi sammen med arbejdsorganisering for de kvalifikationskrav der stilles til medarbejderen? Besidder medarbejderne kompetence til at lære nye krav der stilles som følge af forandringer? Er medarbejderen motiveret for at lære nyt? Altså en lang række af spørgsmål som må indgå i den decentrale leders overvejelser og handlinger i KUA.

I modellens nederste del indgår en central variabel om ledelsens anvendelse af teknologi og arbejdsorganisation, der har betydning for medarbejderens frihedsgrader til at udvikle sig, udvikling af KU-metoder, der har betydning for optimering mellem planlagt og ikke-planlagte læringsforløb.

Mit ståsted er en socialvidenskabelig tilgang til personaleledelses/kompetenceudviklingsarbejdet, som kommer ind som en væsentlig faktor mellem individet og jobbet på den ene side og organisationen på den anden side. Både organisation og arbejdskraft/menneskelig ressource er varierende sociale fænomener som optræder i sociale relationer, hvad angår værdier og kompetencer. Jeg kan tilslutte mig følgende citat fra HRM-litteraturen: ”*Den menneskelige ressource er i sit bidrag til organisation variabel og uforudsigelig. Denne ubestemthed i bidraget til den beskæftigede organisation gør den menneskelige ressource til en af det mest irriterende og besværlige aktiv at styre – underforstået fra et ledelsessynspunkt*” (Bratton/Gold, 2003: 8).

En central antagelse i modellen er, at udvikling af de menneskelige ressourcer sker inden for frihedsgrader mellem variablene ledelsesstil, organisation, teknologi og kvalifikationskrav på den ene side og medarbejderens motivation til læring samt udvikling af kompetence på den anden side. Det er en antagelse som indgår som en forståelsesramme for KUA i den enkelte

virksomhed på det operationelle beslutningsniveau. Det betyder overordnet, at den enkelte virksomhed antages at have relative frihedsgrader til at beslutte i personalerekruttering, ansættelsesforhold, personaleanvendelse og kompetenceudvikling, belønnings- og bedømmelsesforhold samt i afskedigelsessager. Frihedsgraderne er underlagt gældende aftaler på arbejdsmarkedet og lovgivningen og administreres gennem ledelsesretten i den enkelte virksomhed. Antagelsen er i overensstemmelse med arbejds- og lærings sociologisk indsigt om, at medarbejderne indgår i relative frihedsgrader i arbejdsprocessen (Nielsen 1992, Ellström 1994). De positive og negative konsekvenser af denne antagelse på medarbejder- og ledelsessiden, skal ikke diskuteres her.

Sammenfatning

Der er fremhævet gode eksempler på kompetenceudvikling i en strategisk betydning i flere undersøgelser i danske virksomheder, især af KUA i planlægningsfasen. Derimod kniber det meget med at få arbejdet med den strategiske kompetenceudvikling til at være integreret i de taktiske og operationelle beslutnings- og implementeringsprocesser. Det kan skyldes, at en eller flere forudsætninger for den succesfulde kompetenceudvikling ikke er til stede. En undersøgelse peger specifikt på ledelsens manglende erkendelse for og manglende metodeudvikling - og ikke mindst manglende metodeanvendelse i kompetenceudviklingsarbejdet. En anden peger på årsagen ligger i, at ledelsesfilosofien bag KUA hviler på en lineær, statisk tænkning frem for en procesorienteret tænkning – en tænkning som kræver aktiv indgriben og handling fra aktørernes side. Både arbejdsorganisatoriske overvejelser og arbejdsstyrkens realkompetencer (hvad kan og vil jeg?) bør indgå i planlægnings- og implementeringsfaserne. En tredje årsag kan ligge i mellemlederens ansvar og rolle i kompetenceudviklingsprojekter, som ikke altid er afklaret på forhånd. Hvis ansvaret og rollen er afklaret, må ledelsen i denne sammenhæng vurdere om mellemlederen er klædt på til at udføre opgaven, som bl.a. kræver viden om projektförändring samt medarbejdermotivation.

Litteratur

Bratton & Gold (2003): *Human Resource Management*, Palgrave MacMillan.

Cranetbogen (2004) Rogaczewska, A. P., Larsen, H. H., Kristensen, F. S. (2004): *HRM-vejen til innovation, strategi og performance*, Nyt for Samfundsvidenskaberne, 2004.

Cranet-undersøgelsen (2003): Rogaczewska, A. P., Larsen, H. H., & Znaider (red): *HRM ved en milepæl*, Center for Ledelse & CBS, 2003.

Ellström P. E. (1994): *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet - Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, Publica, Stockholm.

Ellstrom P.E. (1991): *Lärande og arbetsorganisation*. Linköping: Universitetet i Linköping.

Finansministeriet (2002): *Strategisk og systematisk kompetenceudvikling i statens institutioner 2002-2005*.

Graversen, G. (1992): *Arbejdets betydning, kvalitet og udformning*, Akademisk Forlag.

Holt Larsen, H. (2006): *Human Resource Management – Licence to Work*, Forlaget Valmuen.

Kristiansen J. (2004): *Den kollektive arbejdsret*, DJØF forlaget.

Mabey, C. & Salaman, G. (1995,1997): *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishers Ltd.

Mandag Morgen (2003): *Det uforløste potentiale - 10 udfordringer til dansk personaleledelse*.

Nielsen, K. (2000A): *Kompetenceudvikling blandt medarbejdere og ledere* in: T. Andersen, I. Jensen & A. Prahl (eds.): *Kompetence i et organisatorisk perspektiv*, Roskilde Universitetsforlag.

Nielsen, K. & Mølvadgaard, O. (2000B): *Læringsmiljø i procesindustrien – metode og resultater* i: Allan Christensen: *Det lærende perspektiv*, Aalborg Universitetsforlag 2000.

Rönquist D. & Ellström, P. E. (1992): *Lärandehierarkin - En studie af anställdes möjligheter til kompetensutveckling inom sjukvården*.

Schein E. H. (1993): *Organisationspsykologi*, Systime.

Torrington, D. & Hall, L. (1991): *Personnel Management*, University Press, Cambridge.

Watson, T. (1999): *Human resourcing strategies: Choice, Chance and Circumstance* i: Leopold et al. *Strategic Human Resourcing, Principles, Perspectives and Practices*, Financial Times, Pitman Publishing.

Bilag 1: Metoder i KUA (ledere og medarbejdere)

Individ	Gruppe	Organisation
Introduktion(skursus) Læring på jobbet (On-the job training) eks. mesterlære Læring-væk-fra jobbet (Off-the job training) eks: sidemandsoplæring Medarbejderuddannelse (efter – og videreuddannelse) Interne og eksterne kurser Traineeordninger Karriere	Projektgrupper Kvalitetscirkler Teamarbejde Forelæsninger	Organisatorisk læring Medarbejder- eller klimaundersøgelse Lederudvikling
Jobudvikling <ul style="list-style-type: none"> • jobrotation eller jobudvidelse • jobberigelse • jobbytte 	Delvis selvstyrende grupper	Det udviklende arbejde
Coaching, vejledning Mentorordning, Supervision Medarbejdersamtale, 360 graders feedback E-læring (selvstudier)	Gruppeudviklingsamtale E-læring (konference)	Seminar E-læring (interaktiv simultan)

Kilder: Gravensen 1992, Holt Larsen 2006

7. Innovation, beskæftigelse og kompetenceudvikling

Af Peter Nielsen

Indledning

Formålet med dette kapitel er at præsentere en empirisk analyse af sammenhænge mellem innovation, beskæftigelse og kompetenceudvikling i danske virksomheder³¹. For at sikre fokusering på de mest centrale elementer og relationer anvender analysen et systemisk begrebsapparat, der kombinerer innovation og beskæftigelse i et lærende perspektiv. Såvel innovationssystem som beskæftigelsessystem er veludviklede teoretiske tilgange (se Lundvall 1992, Edquist 2001 og Hendry 1995), men de kombineres sjældent i forbindelse med empiriske analyser.

Innovationssystemet som teoretisk konstruktion er opbygget af elementer og relationer, der interagerer omkring produktion, diffusion og anvendelse af ny og økonomisk nyttig viden (Lundvall op. cit 1992). Hvis vi betragter virksomheden som centrum for innovationssystemet, defineres de eksterne elementer og relationer i innovationssystemet ved de institutioner og organisationer, så som andre virksomheder, vidensinstitutioner og offentlige myndigheder, der bidrager direkte og indirekte til ovennævnte vidensopbygning. På samme måde defineres de interne elementer og relationer ved virksomhedens egne institutioner og organisatoriske indretninger, så som joborganisering, ansvarsfordeling og udviklingspraksis, der er vigtige for læringen og fremmende for produkt- og proces innovationen i virksomheden. Nærværende analyse vil først og fremmest fokusere på den virksomhedsinterne kontekst for læring og vidensopbygning, men vil også inddrage eksterne relationer, der er væsentlige for innovationsevnen.

Systemperspektivet på beskæftigelsen i virksomheden etablerer en ramme for at forstå principperne for beskæftigelsesrelationerne internt i virksomheden (Masden 1999). Beskæftigelsessystemet er defineret ved elementer så som rekruttering, udvikling, uddannelse, fastholdelse og mobilitet, samt relationerne mellem disse elementer. Som for innovationssystemet er det institutionerne og de organisatoriske indretninger omkring elementerne og relationerne mellem disse, der konstituerer systemet. Systemperspektivet på beskæftigelsesrelationerne i virksomheden etablerer således en ramme for at analysere allokering og kvalificering af personale i sammenhæng med virksomhedens udviklingsstrategi, med minimering af transaktionsomkostningerne (Hendry 1995). De fælles nøglebegreber, som konstituerer såvel innovationssystemet som beskæftigelsessystemet vil således være organisatoriske aspekter og institutioner³² i virksomheden, der relaterer sig læring og innovation som adfærdsdimensioner. På denne måde udgør beskæftigelsessystemet et komplementært mere

³¹ Analysen er et uddrag fra bogen: *The Human Side of Innovation Systems*, Aalborg Universitetsforlag 2006.

³² Med institutioner forstås normer, værdier og praksisformer der formelt eller uformelt følges i virksomhederne.

eller mindre løst koblet system til innovationssystemet, hvor fokus er på organisering og normdannelser omkring proces- og produktinnovation. Beskæftigelsessystemet etablerer så at sige den personalemæssige side af innovationssystemet og læringsprocesser er central på denne side. I nærværende sammenhæng vil de to systemer danne ramme om en dynamisk empirisk analyse af sammenhænge mellem de respektive elementer og deres udvikling over tid.

Den dynamiske analyse er muliggjort ved hjælp af et helt unikt datasæt. Dette datasæt kombinerer to store spørgeskemaundersøgelser med et detaljeret registermateriale, som omfatter 524 danske virksomheder, og som inkluderer informationer om alle personer, der har været beskæftiget i hver især af de 524 virksomheder i kortere eller længere tid over en tiårig periode fra 1990 til 2000. Panelet med de 524 virksomheder sammenkobler således en spørgeskemaundersøgelse fra 1996 (DISKO 1)³³, som fokuserer på virksomhedernes aktiviteter i perioden 1993-1995, med en spørgeskemaundersøgelse fra 2001 (DISKO 2), som fokuserer på virksomhedernes aktiviteter i perioden 1998-2000. Informationerne om bl.a. beskæftigelsesrelationerne og medarbejdernes karakteristika, som sammenkobler de to spørgeskemaundersøgelser, er tilvejebragt fra et meget omfattende registersystem, kaldet integreret database for arbejdsmarkedsforskning (IDA) samt Danmarks Statistiks Firma-statistik. Kombinationen af informationer om den enkelte virksomheds produkt- og proces innovationer, samt kompetenceudvikling og uddannelsesinitiativer fra spørgeskemaernes besvarelser, med oplysninger fra registrene om jobudviklinger, personaleomsætning og medarbejderkarakteristika etablerer grundlaget for at producere viden om sammenhænge mellem innovation, beskæftigelse og kompetenceudvikling i et læringsperspektiv. Teoretisk kan innovation forventes at føre jobskabelser og jobnedlæggelser med sig i en såkaldt kreativ destruktionsproces (Schumpeter 1911), men en anden og ligeså væsentlig side er den læring, kompetence- samt vidensudvikling som innovation også forventes at forudsætte og give anledning til blandt medarbejderne i virksomhederne. Sammenhænge mellem innovation og beskæftigelse er med andre ord en kompliceret relation med 'indbyggede' modsætninger, som ikke tidligere har været analyseret i et dynamisk perspektiv over ti år.

³³ DISKO er et omfattende forskningsprojekt udført af en forskningsgruppe ved Aalborg Universitet under ledelse af Bengt-Åke Lundvall. Formålet med DISKO projektet var analysere styrker og svagheder i det Danske InnovationsSystem ud fra et internationalt K**O**mparativt perspektiv, deraf navnet

Produktinnovation og beskæftigelsesudviklinger

Nye produkter og serviceydelser på markedet er målet for og resultatet af den enkelte virksomheds fornyelsesbestrebelse, men de er også udtryk for de læringsprocesser og den vidensudvikling, som finder sted internt i den innovative virksomhed. Læringsprocesserne og vidensudviklingen finder sted i samspillet mellem forskellige funktionelle grupper og beslutningsniveauer, samt i relationerne til aktører i virksomhedens omgivelser. I ovennævnte perspektiv bliver nye produkter og serviceydelser materialiseringer af virksomhedens kollektive læringskapabilitet og dens evne til at generere ny økonomisk nyttig viden i relation til turbulente og foranderlige markedsbetingelser. Innovationerne er udtryk for virksomhedernes vilje til at mobilisere interne og eksterne ressourcer, samt bevæge sig ad nye og ukendte veje frem mod risikobelagte markeder.

Som udgangspunkt skal vi sætte fokus på de 524 virksomheders adfærd i relation til produkt- og serviceinnovationer i den tiårige periode. Innovationsadfærden vil derefter blive sat i relation til beskæftigelsesudviklingen i disse virksomheder. I forbindelse med spørgeskemaundersøgelserne i 1996 og i 2001 blev virksomhederne spurgt om de indenfor en periode på to år (1993-1995) og (1998-2000) havde introduceret nye produkter/serviceydelser på markedet, når der ses bort fra mindre forbedringer af eksisterende produkter.

Tabel 1: Produkt- eller serviceinnovation 1993-95 og/eller 1998-2000 (Procent lodret)

	Frekvens	Procent
Produkt- eller serviceinnovation 1995+2000	157	32.1
Produkt- eller serviceinnovation 1995/2000	166	34.0
Ikke produkt- eller serviceinnovation	166	34.0

På grundlag af virksomhedernes besvarelser i såvel 1996 som 2001 er de blevet klassificeret i tre grupper og resultatet er vist i tabel 1 herover. En gruppe virksomheder, der omfatter godt 32 procent af samtlige, har været produkt- eller serviceinnovative såvel i perioden 1993-1995 som i perioden 1998-2000 (1). Sandsynligheden for kontinuerlighed i produkt- eller serviceinnovationsaktiviteterne er høj i disse virksomheder. En anden gruppe virksomheder, som er større end den førstnævnte gruppe, har været produkt- eller serviceinnovative enten i perioden 1993-1995 eller i perioden 1998-2000. Denne gruppe har lavere sandsynlighed for kontinuerlighed i innovationsaktiviteterne end den førstnævnte, da virksomhederne her kun har været innovative den ene ud af de to perioder i tiåret. Den sidste gruppe af virksomheder har hverken været produkt- eller serviceinnovative i den første eller den sidste periode. Denne gruppe har lavest sandsynlighed for kontinuerlighed i produkt- eller serviceinnovationsaktiviteterne og den omfatter 34 procent af virksomhederne. De tre grupper af virksomheder, som er næsten ens antalsmæssigt, har således efter al sandsynlighed meget forskellige innovationsstrategier og –adfærd op gennem halvfemserne.

Udover forskelligheden i intensiteten af produkt- eller serviceinnovation over tid, kan de realiserede innovationer være af forskellig radikalitet. Når vi spørger om virksomheden har introduceret nye produkter eller serviceydelser i perioden, er det ikke nødvendigvis produkter

eller serviceydelser, der er nye på markedet. Kriteriet for nye produkter eller serviceydelser er, at de er nye for virksomheden selv, men udover at være nye for virksomheden kan de desuden være nye på det nationale marked eller endog nye på verdensmarkedet. Derfor er virksomhederne blevet spurgt såvel i 1996 som i 2001 om deres innovationer allerede findes på det nationale marked eller på verdensmarkedet. Dersom besvareelserne kombineres, fremkommer et billede af udviklingen i innovationernes grad af radikalitet over tid i den enkelte virksomhed.

Tabel 2: Produkt- eller serviceinnovation radikalitet 1993-95 and 1998 – 2000 (Procent vandret)

	Lokal (98 – 00)	National (98 – 00)	Radikal (98 – 00)	(N)
Lokal (93 - 95)	86.9	9.5	3.6	84
National (93 - 95)	31.6	42.1	26.3	19
Radikal (93 - 95)	53.3	33.3	13.3	15
Alle (93 – 95)	73.7	17.8	8.5	118

En virksomhed som har introduceret produkt- eller serviceinnovationer i 1993-1995, der allerede er kendte på det nationale- såvel som på verdensmarkedet, kan benævnes '*lokal*' innovator. Hvis vi i tabel 2 betragter den gruppe af virksomheder som er lokale innovatorer i perioden 1993-1995, er det tydeligt, at en meget stor del af disse også er lokale innovatorer i den følgende periode. At være '*lokal*' innovator den første periode, betyder altså høj sandsynlighed for også at være '*lokal*' innovator og omvendt lav sandsynlighed for at være '*radikal*' innovator i den følgende periode. Den næste gruppe af virksomheder har introduceret produkt- eller serviceinnovationer, som er nye på det nationale marked, men kendte på verdensmarkedet. Virksomhederne i denne gruppe kan benævnes '*nationale*' innovatorer. Sandsynligheden for at virksomhederne i denne gruppe også er nationale innovatorer den følgende periode er høj, men endnu mere interessant er det, at sandsynligheden for at være '*radikal*' innovator er højest i denne gruppe, sammenlignet med de to andre grupper af virksomheder. Det forekommer altså som et godt afsæt for at udvikle radikale innovationer, hvis virksomheden den foregående periode har udviklet '*nationale*' innovationer. Den sidste gruppe af virksomheder har introduceret produkt- eller serviceydelser i den første periode, som er ukendte såvel på det nationale marked som på verdensmarkedet. Det er de '*radikale*' innovatorer. Gruppen af radikalt innovative virksomheder i perioden 1993-1995 har også en vis sandsynlighed for at introducere radikale innovationer på markedet i perioden 1998-2000. Sandsynligheden er dog ikke så høj, som blandt de nationale innovatorer. Faktisk viser det sig, at virksomheder i gruppen af radikale innovatorer hyppigt bliver lokale innovatorer den følgende periode. At være radikal innovator i én periode er således ikke ensbetydende med høj sandsynlighed for at være det i den følgende periode.

Produkt- og serviceinnovation medfører teoretisk set øget efterspørgsel efter arbejdskraft, men relationen mellem innovationsformer og beskæftigelse er temmelig kompliceret med modsatrettede mekanismer. I det følgende skal vi udforske denne relation. Virksomhederne vil blive klassificeret efter deres sandsynlighed for at være kontinuerlige produkt- eller service innovatorer, dvs. i gruppen af virksomheder, der har været produkt- eller serviceinnovative i begge perioder, overfor gruppen af virksomheder der har været produkt- eller serviceinnovative i en af de to perioder og endelig gruppen af virksomheder, der ikke har været produkt- eller serviceinnovative i nogle af perioderne.

Tabel 3: Beskæftigelse i panelet af virksomheder fordelt efter produkt eller service innovation 1993 – 95 og/eller 1998 –2000 (Indeks 1990 = 100)

	Emp.90	Emp.91	Emp.92	Emp.93	Emp.94	Emp.95	Emp.96	Emp.97	Emp.98	Emp.99
P/S 95+00	27992 = 100	98.6	97.2	97.5	105.3	109.6	105.3	108.3	102.5	101.1
P/S 95/00	12921 = 100	103.5	101.1	96.1	101.0	105.4	104.8	114.0	106.6	105.7
Not P/S in	8985 = 100	98.9	96.9	93.3	99.7	95.7	89.7	88.5	89.0	88.7
All firms	49898 = 100	100.0	98.1	96.4	103.2	106.0	102.3	106.2	101.1	100.1

Tabellen viser, at gruppen af virksomheder med høj sandsynlighed for at være kontinuerlige innovatorer (P/S 95+00) er sammensat af større virksomheder. Denne gruppe beskæftiger således mere end dobbelt så mange som gruppen af virksomheder, der har været produkt- eller serviceinnovativ i en af de to perioder (P/S 95/00). Betragter vi beskæftigelsesudviklingen for gruppen af kontinuerligt innovative virksomheder, viser der sig en svagt faldende tendens frem mod 1994, hvorefter tendensen vender og en vækst sætter ind, som når sit højdepunkt i 1997. Herefter falder beskæftigelsen igen til et niveau, som ligger godt ét indekspoint over udgangspunktet i 1990. Gruppen af virksomheder, der har været produkt- eller serviceinnovative enten i 1993-95 eller i 1998-00, udviser generelt set en højere beskæftigelsesudvikling, end den foregående gruppe. Selv om indeksværdien i 1993 er lavere her end for de kontinuerligt innovative, ender disse virksomheder op med det højeste indekstal for beskæftigelsen, blandt samtlige grupper i 1999. Denne gruppe af innovative virksomheder viser sig således at have det stærkeste vækstmønster for beskæftigelsen, hvilket kan hænge sammen med at deres produktcykler for innovationerne er længere, end produktcyklerne for gruppen af virksomheder, der er innovative i begge perioder. Virksomhederne som hverken er produkt-innovative i den første eller den anden periode har de laveste indekstal og udviser et tydeligt fald i beskæftigelsen den sidste halvdel af perioden. Generelt viser mønsteret for beskæftigelsesudviklingen i tiåret, at virksomheder som er produkt- eller serviceinnovative, øger netto beskæftigelsen, mens virksomheder som ikke er produkt- eller serviceinnovative mister jobs. Men selv blandt grupper af virksomheder, der øger nettobeskæftigelsen, kan der forekomme jobnedlæggelser. I tabellen herunder skal vi undersøge joboprettelser og jobnedlæggelser i de forskellige virksomhedsgrupper.

Tabel 4.1: Joboprettelser og jobnedlæggelser i panelet af virksomheder 1990 – 91 til 1993 – 94 fordelt efter produkt eller service innovation 1993 – 95 og/eller 1998 –2000

	<i>Jobs 1990 – 91</i>		<i>Jobs 1991 – 92</i>		<i>Jobs 1992 – 93</i>		<i>Jobs 1993 – 94</i>	
	Oprettet	Nedlagt	Oprettet	Nedlagt	Oprettet	Nedlagt	Oprettet	Nedlagt
PS95+00	4.1	5.5	3.1	4.6	4.6	4.3	9.5	1.4
PS 95/00	7.6	4.1	4.9	7.2	3.9	8.8	9.4	4.3
Not PS	7.4	8.5	5.5	7.6	6.2	9.9	12.0	5.1
Alle vir.	5.6	5.6	4.0	5.8	4.7	6.5	9.9	2.8

Tabel 4.2: Joboprettelser og jobnedlæggelser i panelet af virksomheder 1994 – 95 til 1998 – 99 fordelt efter produkt eller service innovation 1993 – 95 og/eller 1998 –2000

	<i>Jobs 1994 – 95</i>		<i>Jobs 1995 – 96</i>		<i>Jobs 1996 – 97</i>		<i>Jobs 1997 – 98</i>		<i>Jobs 1998 – 99</i>	
	Opret.	Nedlagt	Opret.	Nedlagt	Opret.	Nedlagt	Opret.	Nedlagt	Opret.	Nedlagt
PS95+00	6.4	2.3	3.0	6.9	5.2	2.3	2.9	8.3	3.9	5.3
PS 95/00	7.7	3.3	4.4	5.1	12.3	3.5	4.6	11.1	4.8	5.6
Not PS	8.5	12.5	3.9	10.2	5.2	6.6	5.9	5.3	6.1	6.4
Alle vir.	7.1	4.3	3.5	7.0	7.1	3.3	3.8	8.6	4.5	5.6

For de fleste af årene gælder det at raterne for jobnedlæggelse er mindst for gruppen af virksomheder, der er kontinuerligt produkt- eller serviceinnovative (PS 95/00). Joboprettelses raterne er imidlertid også lave blandt disse virksomheder og relativt set har de den laveste jobomsætning blandt de tre grupper af virksomheder. Årsagen til den lave jobomsætning kan være den balancerede beskæftigelsesmæssige fremgang, kombineret med personalepolitikker, som sigter mod at fastholde medarbejderne, fordi disse er i besiddelse af værdifuld virksomhedsspecifik viden og læringskompetencer. Medarbejderne udgør således her en væsentlig ressource i virksomhedens strategi for kontinuerlig innovation. Dertil kommer at det er større virksomheder og disse har relativt set lavere jobomsætning end mindre virksomheder. Gruppen af virksomheder med produkt- eller serviceinnovation enten i 1993-95 eller i 1998-00 har højere joboprettelses- og jobnedlæggelsesrater end de kontinuerligt innovative virksomheder og gruppen af virksomheder uden produkt- eller serviceinnovation i perioderne har de højeste rater og således den højeste jobomsætning. Generelt viser det sig således, at de mest innovative virksomheder har den laveste jobomsætning. Den kontinuerlige produkt- eller serviceinnovation skaber en balanceret vækst og giver tilsyneladende anledning til personalepolitikker som søger at fastholde vidensressourcer og læringskompetencer i virksomhederne.

Organisationer som lærende systemer

Produkt- og serviceinnovationer kan anskues som resultater af læringsprocesser, der finder sted internt i virksomhederne og i relationerne til omgivelserne. For at forstå betingelserne for denne virksomhedsinterne læring, skal vi i det følgende fokusere os ind på den organisatoriske anatomi i de innovative virksomheder. Målet er at få identificeret de karakteristika der kendetegner organisationer som lærende systemer og teste disse karakteristikas indflydelse på virksomhedernes innovationsadfærd. Såvel i 1996- som i 2001 spørgeskemaundersøgelserne

besvarede virksomhederne en række spørgsmål vedrørende organisatoriske principper, som virksomhederne havde indarbejdet. Disse principper kan hver især henføres til nyere teorier vedrørende læring, vidensudvikling og innovation i organisationer. Tværfaglige arbejdsgrupper, integration af funktioner, delegation af ansvar og planlagt jobrotation kan således henføres til Kanters teori om 'integrative organisationer' samt Burn & Stalkers 'organiske organisationer'. Kvalitetscirkler og systemer til indsamling af forslag fra medarbejderne er indikatorer for 'kvalitetsledelse' og 'vidensledelse'. Uddannelsesforløb skræddersyede til virksomhedens behov samt langsigtet uddannelsesplanlægning indikerer 'HRM' som ledelsesform og samarbejde med væsentlige eksterne aktører er udtryk for 'innovationssystemets eksterne relationer'. I tabellen herunder er principperne klassificeret i relation til de teoretiske aspekter, som de er indikatorer på.

Figur 1: Teoretiske aspekter og organisatoriske principper i den lærende organisation.

Teoretiske aspekter	Organisatoriske principper
Organisk- og integrativ organisation	Tværfaglige arbejdsgrupper Integration af funktioner Uddelegering af ansvar Planlagt jobrotation
Kvalitets- og vidensledelse	Kvalitetscirkler/grupper Systemer til indsamling af forslag fra medarbejderne
HRM og HRD	Uddannelsesforløb skræddersyet til virksomhedens behov Langsigtet uddannelsesplanlægning Resultatløn
Eksterne relationer	Tættere samarbejde med kunder Tættere samarbejde med leverandører Tættere samarbejde med vidensinstitutioner

Først skal vi undersøge i hvilken grad virksomhederne har indarbejdet ovennævnte organisatoriske principper for lærende organisationer i halvfemserne. Dernæst vil vi teste effekten på innovationsevnen af at have indarbejdet mere end halvdelen af principperne i organisationen. For at kunne foretage denne analyse er der opbygget to additive indeks (ét for 1995 og ét for 2000), der tæller på hvor mange af de organisatoriske principper virksomhederne har indarbejdet. Herefter er virksomhederne blevet grupperet, efter i hvilket omfang de har indarbejdet og fastholdt mere end halvdelen af de organisatoriske principper. Virksomheder der har indarbejdet mellem 6 og 12 af principperne i begge perioder vil således blive sammenlignet med de virksomheder, der har indarbejdet mellem 6 og 12 af principperne enten i 1995 eller i 2000, og endelig de virksomheder som har indarbejdet mindre end 6 af principperne i begge perioder. Denne gruppering er vist i tabellen herunder:

Tabel 5: Udvikling af principperne for den lærende organisation 1995 og/eller 2000 (Procent lodret)

	Frekvens	Procent
Lærende org. 1995+2000 (1)	190	36.3
Lærende org. 1995/2000 (2)	189	36.1
Ikke lærende organisation (3)	145	27.7

Tabellen viser at mere end en tredjedel af virksomhederne har indarbejdet og fastholdt mellem 6 og 12 af principperne for den lærende organisation kontinuerligt op gennem halvfemserne (1). En lige så stor andel af virksomheder har indarbejdet principperne og udviklet lærende organisation enten i 1995 eller i 2000 (2). Denne gruppe er heterogen sammensat, således at forstå, at den omfatter virksomheder med såvel en voksende som en aftagende andel af de organisatoriske principper indarbejdet i tiåret. Den sidste gruppe af virksomheder har indarbejdet mindre end halvdelen af principperne for den lærende organisation gennem halvfemserne (3). Denne gruppe er 8 procent point mindre end de to andre grupper, hvilket viser at organisatorisk udvikling var et omfattende fænomen i halvfemserne. Resultatet af klassifikationen er tre grupper virksomheder med forskellig praksis i relation til indarbejdelse og fastholdelse af principperne for den lærende organisation over den tiårige periode. Den varierende udbygning af principperne for den lærende organisation gør det interessant at teste effekten heraf på virksomhederne evne til fornyelse i relation til produkter og serviceydelser.

Table 6: Logistisk regression af udviklingen I lærende organisationer på P/S innovation 2000 (Odd ratio, 95 pct. konfidens interval, estimater, chi-square and P-værdier)

Variables	Effekt	Lavest 95pct.	Højest 95pct.	Estimat	Chi-sq	P-værdi
Udv. 1 vs. 3	5.9	3.6	9.7	0.91	49.1	<.0001
Udv. 2 vs. 3	2.3	1.4	3.7	-0.05	0.1	0.7257

I den logistiske regression, hvis resultater er vist i tabel 6, er gruppen af virksomheder med mindre end halvdelen af principperne for den lærende organisation indarbejdet gennem halvfemserne (3) anvendt som referencegruppe (baseline). Gruppen af virksomheder med kontinuerligt lærende organisation, dvs. med mellem 6 og 12 af principperne indarbejdet og fastholdt gennem halvfemserne (1), har næsten seks gange større chancer for at være produkt- eller serviceinnovative, sammenlignet med den førstnævnte gruppe uden lærende organisation. Denne effekt viser sig i høj grad at være statistisk signifikant, hvilket dokumenterer hvor betydningsfuldt det er med en kontinuerlig lærende organisation for tilbøjeligheden til at sende nye produkter eller serviceydelser på markedet. Gruppen af virksomheder, som har indarbejdet mellem 6 og 12 af principperne enten i 1995 eller i 2000 (2), har ifølge modellen også højere chancer for produkt- eller serviceinnovation, men disse chancer er ikke statistisk signifikante på et rimeligt niveau. Det betyder, at de højere chancer her kan bero på statistiske tilfældigheder. Generelt set viser modellen såvel relevansen af de teoretiske udledte principper for den lærende organisation som betydningen i praksis af kontinuerlig anvendelse af et flertal af disse principper over tid. Betydningen af at fastholde principperne for den lærende organisation for udviklingen i beskæftigelsen i virksomhederne er ligeledes interessante at undersøge, da der hermed kan afdækkes nogle af de relationer, der eksisterer mellem innovationssystem og beskæftigelsessystem i det lærende perspektiv. Spørgsmålet er i første omgang om udviklingen af den lærende organisation betyder rationaliseringer og arbejdskraftbesparelser eller omvendt udvidelse af beskæftigelsen i disse virksomheder.

Tabel 7: Beskæftigelsen i panelet af virksomheder fordelt efter udviklingen af lærende organisation 1995 og/eller 2000 (Indeks 1990 = 100)

	Bes.90	Bes.91	Bes.92	Bes.93	Bes.94	Bes.95	Bes.96	Bes.97	Bes.98	Bes.99
LO 95+00	35175 = 100	100.7	98.5	96.6	103.2	108.3	104.3	106.9	102.6	102.3
LO 95/00	12309 = 100	98.7	95.7	91.9	98.6	96.3	94.6	102.9	95.7	92.7
Ikke LO	4391 = 100	97.4	97.2	100.9	108.4	107.6	104.0	105.1	104.9	102.1
Alle virks	51875 = 100	99.9	97.7	95.8	102.6	105.4	102.0	105.8	101.1	100.0

Tabel 7 viser at de 190 virksomheder med kontinuerlig lærende organisation gennem hele årtiet, har en positiv beskæftigelsesudvikling og de ender op med lidt højere indekstal end de virksomheder, som ikke har udviklet lærende organisation i perioden. Virksomhederne med kontinuerlig lærende organisation er gennemsnitlig de største, hvilket betyder at de skaber netto 794 job i årtiet. Virksomhederne som ikke har udviklet lærende organisation i perioden er gennemsnitlig de mindste, og de skaber kun netto 94 job i perioden. Virksomhederne med lærende organisation enten i 1995 eller i 2000 har en negativ beskæftigelsesudvikling og taber 893 job i perioden. Disse virksomheder har undergennemsnitlige indekstal gennem hele perioden. Toppunktet for deres beskæftigelse er i 1997, hvor indekstallet viser 102,9. Dette efterfølges dog af en betydelig nedgang frem mod slutningen af perioden. Beskæftigelsesudviklingerne for de tre grupper af virksomheder viser, at vækstfaktoren er stærkere end arbejdskraftbesparelsesfaktoren i virksomhederne med kontinuerlig lærende organisation. Det kan således fremhæves, at moderat beskæftigelsesvækst kan relateres til de kontinuerligt lærende organisationer.

Evnen blandt medarbejderne til kontinuerligt at lære og tilvejebringe ny viden til arbejdsprocesserne er en væsentlig betingelse i de lærende organisationer. Denne betingelse vil gradvist kunne ændre efterspørgslen i beskæftigelsessystemet hos virksomheder med lærende organisationer hen mod grupper arbejdstagere, som er uddannet i at indarbejde og gøre aktiv brug af ny viden i produktionsprocessen. Komplementært til strukturen af organisatoriske principper, som rammesætter den lærende organisation, er der således behov for en aktiv lærende kultur blandt medarbejderne, som udgør de menneskelige ressourcer i de lærende organisationer. Strukturen af organisatoriske principper og den aktive lærende kultur blandt medarbejderne er nødvendige betingelser, som danner bro mellem innovationssystemet og beskæftigelsessystemet i det lærende perspektiv. Dette kan medføre at efterspørgslen efter medarbejdere gradvist kan udvikle sig mod de højere uddannede, som er trænet i analytiske færdigheder og vant til at lære samt akkumulere viden kontinuerligt. Den viden og de kompetencer der findes blandt de fagligt uddannede og de ikke-erhvervsuddannede er naturligvis også meget væsentlig, og virksomheden kan ganske udmærket opbygge en lærende kultur på dette grundlag. Hermed lægges der i højere grad vægt på at bevare den erfaringsbaserede og ofte omfattende tavse viden, som eksisterer i virksomheden, og kernekompetencerne kan udvikles kontinuerligt med interne instrumenter.

Grundlæggende set er det et spørgsmål om personalestrategien sigter mod enten intern udvikling eller ekstern rekruttering af de menneskelige ressourcer til den lærende organisation. I det følgende skal vi i første omgang sætte fokus på ekstern rekruttering af menneskelige ressourcer og betragte udviklingen i virksomhederne over et årti. Senere i kapitlet vil den

interne udvikling af kompetencer og efteruddannelse blive bragt i fokus. Det er væsentligt at bemærke, at de to strategiske tilgange på ingen måde gensidigt udelukker hinanden. De kan sagtens kombineres på en systemisk og afbalanceret måde. Dette er en del af logikken i systemtilgangen til beskæftigelse i virksomheder. Ikke desto mindre er variationerne omkring intern udvikling versus ekstern rekruttering i virksomhedernes personalestrategi vigtige. Disse bestemmer nemlig i hvilket omfang efterspørgslen efter medarbejdere til lærende organisationer fremmer en 'polarisering' af arbejdskraften, som resulterer i en marginal position for ikke-erhvervsuddannet arbejdskraft, og på samme tid en 'kolonialisering' fra højere uddannede i de lærende organisationer, eller på den anden side fremmer en balanceret udvikling af lærende kapabilitet blandt alle medarbejdergrupper.

Analysen vil først udforske udviklingen i rekrutteringen af højere uddannede medarbejdere, relativt i forhold til den samlede rekruttering i virksomhederne. Dernæst vil udviklingen i personaleprofilerne for virksomheder med kontinuerlige lærende organisationer i tiåret blive undersøgt.

Tabel 8: Rekruttering af højere uddannede relativt i forhold til samlet rekruttering i panelet af virksomheder fordelt efter lærende organisation i 1995 og/eller 2000 (Indeks 1990 = 100)

	R90-91	R91-92	R92-93	R93-94	R94-95	R95-96	R96-97	R97-98	R98-99	R99-00
LO 95+00	12.1	13.0	12.4	14.5	11.9	17.0	20.3	16.9	23.7	25.3
LO 95/00	8.9	10.8	9.3	13.8	10.8	13.9	15.3	9.3	18.7	19.4
Ikke LO	6.0	3.8	6.1	9.8	7.0	10.0	8.6	8.2	11.6	10.3
Alle virks	10.6	11.5	10.9	13.7	11.1	15.5	17.7	13.8	21.2	22.5

En ændring i uddannelseskoderne mellem 1997 og 1998 medfører databrud og unøjagtigheder mellem 1990-98 og 1998-00 tallene.

Tabel 8 viser rekrutteringen af højere uddannede for hvert år i halvfemserne relativt i forhold til den samlede rekruttering i panelet af virksomhederne. Virksomhederne er grupperet efter udviklingen af den lærende organisation. Blandt virksomhederne med kontinuerlig lærende organisation igennem hele årtiet (LO95+00) finder vi den største andel rekrutteringer af højere uddannede. Ved starten af perioden er denne andel dobbelt så stor som den andel vi finder blandt virksomheder, der ikke har udviklet lærende organisation i årtiet. Ved slutningen af halvfemserne er denne andel vokset til to en halv gange den oprindelige størrelse. Virksomheder med udviklet lærende organisation enten i 1995 eller i 2000 udviser et niveau i rekrutteringsmønsteret, som befinder sig imellem de to førnævnte grupper. Det er karakteristisk at de relative tal i tabellen skjuler store forskelle i absolutte værdier. De 190 virksomheder med kontinuerlig lærende organisation rekrutterer således 809 højere uddannede i 1990-91 og 1532 højere uddannede i 1999-00. Dette kan sammenlignes med at de 71 højere uddannede som de 145 virksomheder uden lærende organisation rekrutterer i 1990-91 og de 85 højere uddannede som disse virksomheder rekrutterer i 1999-00. Tendensen til at de kontinu-

erligt lærende organisationer forøger deres rekruttering af højere uddannede både relativt og absolut er således fremtrædende.

Den observerede stigning i rekrutteringen af højere uddannede kan på sigt øve indflydelse på personaleprofilen i virksomhederne. Tabellen herunder viser udviklingen i andelen af højere uddannede, fagligt uddannede og ikke-erhvervsuddannede i virksomheder med kontinuerligt lærende organisation.

Tabel 9: Andelen af højere uddannede, fagligt uddannede og ikke-erhvervsuddannede i virksomheder med kontinuerligt lærende organisationer (Procent lodret)

	Shr.90	Shr.91	Shr.92	Shr.93	Shr.94	Shr.95	Shr.96	Shr.97	Shr.98	Shr.99
Højere Uddan.	14.6	14.9	15.6	16.3	16.1	17.1	17.8	17.9	21.6	22.5
Fagligt Uddan.	42.1	43.3	43.4	43.9	43.5	43.1	42.8	42.7	39.8	39.9
Ikke Uddan.	43.3	41.8	41.0	39.8	40.4	39.8	39.4	39.4	38.6	37.7
Alle Medar.	34310	34544	33814	33213	35513	37487	36679	37584	36084	35969

En ændring i uddannelseskoderne mellem 1997 og 1998 medfører databrud og unøjagtigheder mellem 1990-98 og 1998-00 tallene.

Ser vi på de ikke erhvervsuddannede i virksomhederne med kontinuerligt lærende organisationer var deres relative andel størst blandt de tre medarbejdergrupper i 1990, men andelen var i 1999 faldet til et betydeligt lavere niveau. I 1990 var der således 14.848 ikke erhvervsuddannede beskæftigede i disse virksomheder og i 1999 var deres antal faldet til 13.548. Dette betyder at 1300 jobs for ikke-erhvervsuddannede gik tabt i de kontinuerligt lærerne organisationer i tiåret, eller rettere, de blev konverteret til job for andre uddannelsesgrupper. Den samlede beskæftigelse steg således netto med 1659 job i disse virksomheder i tiåret. Jobbene er tydeligvis skabt omkring de højere uddannede. De højere uddannede vinder således 3077 job i virksomhederne med kontinuerligt lærende organisationer i tiåret. Fra et udgangspunkt på 5006 job for højere uddannede, bliver resultatet ved slutningen af tiåret 8083 job for højere uddannede. Der er tale om en vækst på hele 62 procent for denne medarbejdergruppe i perioden. Væksten er højest fra 1994 til 1995 og igen fra 1997 til 1998. De fagligt uddannede opnår næsten status quo i de kontinuerligt lærende organisationer, fra 14.456 job i 1990 til 14.338 job i 1999, men deres relative andel falder fra 42,1 til 39,9 procent af den samlede jobmængde, som følge af det stigende antal job i de lærende organisationer. Det samlede resultat bliver at ikke alene går hele netto jobvæksten til de højere uddannede. Denne medarbejdergruppe 'overtager' tillige job fra de andre personalegrupper i løbet af tiåret. Slutresultatet er at de højere uddannede vinder 3077 job, de fagligt uddannede mister 118 job og de ikke erhvervsuddannede mister 1300 job i tiåret. Dette betyder en skævhed i den personalemæssige udvikling af de lærende organisationer til fordel for de højere uddannede, hovedsagelig på de ikke erhvervsuddannedes bekostning.

Kompetenceudvikling og efteruddannelse

Relationerne mellem innovation og læring må være grundlæggende dynamiske, dersom kontinuerlig innovation skal kunne fastholdes i virksomheden. I kontinuerligt innovative virksomheder må læringen på en gang være et resultat af og en forudsætning for udvikling af nye produkter og serviceydelser. Læringen må være tæt knyttet til jobsituation og arbejdsopgaver på en sådan måde, at interne og eksterne relationer samt erfaringer bliver den refleksive drivende kraft i læringsprocessen. Dette er en nødvendig men ikke tilstrækkelig betingelse for innovativ læring. For at gøre læringen komplet og indfri tilstrækkelighedsbetingelsen er det nødvendigt at kombinere den erfaringsbaserede og refleksive læring med ny viden hentet via formelle efteruddannelsesaktiviteter. (Tidemand & Lindstrøm 2003). På denne måde bliver læringen såvel vidensbaseret som erfaringsbaseret og indeholder samtidig betingelserne for at udvikle sig dynamisk indenfor de organisatoriske rammer.

Denne forståelse af læring, herunder læringsbegrebets sammenhæng med virksomhedens innovative processer, betyder, at kompetenceudvikling og efteruddannelse bliver af afgørende vigtighed i beskæftigelsessystemet hos den innovative virksomhed. Kompetenceudvikling og efteruddannelse må udgøre to sider af samme mønt i den lærende organisation og dertil være komplementær med den innovative produktionsstrategi i virksomheden. Hermed bliver kompetenceudvikling og efteruddannelse den basale drivende kraft i virksomhedens beskæftigelsessystem. En drivende kraft som udspringer af virksomhedens organisatoriske principper og kobles tæt til virksomhedens innovative strategier. Selv om vi ovenfor har set hvorledes den lærende organisation skaber mange job for de højere uddannede, giver dette kun virksomheden en oprustning på de formelle kvalifikationer og på potentialet for læring og vidensindarbejdelse. Det er en væsentlig funktion for beskæftigelsessystemet at sikre relationen mellem rekruttering, løbende kompetenceudvikling og udbredt efteruddannelse, inden for rammerne af virksomhedens innovationssystem.

I det følgende vil vi analysere beskæftigelsessystem tilgangen til kompetenceudvikling og efteruddannelse. Kompetenceudvikling har grundlæggende set at gøre med en aktiv brug af potentialer som virksomhedens organisatoriske- og ledelsesmæssige principper indeholder. Ved siden af jobkarakteristika, arbejdsopgaver og eksterne relationer, er det de gensidige relationer medarbejderne imellem og til ledelsen, som indeholder potentialerne for kompetenceudvikling i virksomheden. I en sådan forståelse relateres den operationelle kompetenceudvikling således til måden hvorpå organisering og ledelse af arbejdsprocesserne anvendes aktivt og bevidst, som instrumenter til løbende at udvikle medarbejdernes færdigheder og kunnen. For at analysere de instrumenter der anvendes og kombineres i kompetenceudviklingsprocessen internt i virksomhederne, skal vi som første trin fokusere på de empiriske betingelser for løbende kompetenceudvikling i virksomhederne.

Tabel 10: Instrumenter til løbende udvikling af medarbejdernes kompetence 1995 og 2000 (Procent lodret)

	1		2		3		4		5		6	
	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000
Stor	44.9	64.8	24.4	20.1	6.2	6.6	13.6	21.8	25.6	20.8	12.9	9.6
Nogen	44.7	28.9	46.7	50.3	25.6	24.1	37.7	38.3	33.0	36.1	32.6	42.0
Ringe	3.3	1.2	17.8	15.3	24.2	23.5	13.9	14.0	11.1	15.6	25.2	24.9
Ingen	1.8	2.6	5.3	8.2	28.1	33.5	15.8	17.6	18.9	16.8	19.1	16.9
V'ikke	5.3	2.6	5.7	6.2	16.0	12.4	9.0	8.4	11.5	10.8	10.2	6.6

1 = Ved at løse arbejdsopgaverne

2 = Ved at afsætte tid til sparring med ledelse/andre medarbejdere

3 = Ved planlagt jobrotation

4 = Ved at organisere arbejdet i teams

5 = Ved tilskyndelse til samarbejde og netværk på tværs af afdelinger og grupper

6 = Ved standardkurser/uddannelsesforløb

Tabel 10 herover viser parallelt for de to spørgeskemaundersøgelser (1995 og 2000) betydningen af forskellige betingelser eller instrumenter anvendt af ledelsen i virksomhederne for at sikre en løbende udvikling af medarbejdernes færdigheder. Løsning af arbejdsopgaverne, som er det første instrument i rækken, har stor betydning for en betydelig og tilmed voksende andel virksomheder. Dette må ses som et signal om den store og tilmed voksende betydning af de potentialer, der ligger i at organisere arbejdsprocesserne på en sådan måde, at læring bliver en integreret del af løsningen af arbejdsopgaverne. Det næste instrument handler om at prioritere læringselementet aktivt i relationen mellem medarbejderne og i forholdet til ledelsen. Sparring har således stor betydning for den løbende kompetenceudvikling i næsten en fjerdedel af virksomhederne i 1995 og en femtedel i 2000. Planlagt jobrotation og teamorganisering af arbejdet kan ses som indikatorer der knytter sig til læring i såkaldte 'praksisfællesskaber' (Lave & Wenger 1995). Specielt teamorganisering spiller en voksende rolle i uformel kompetenceudvikling. Samarbejde og netværk på tværs af afdelinger og grupper synes omvendt at have aftagende betydning i virksomhederne. I 1995 angav mere end en fjerdedel af virksomhederne dette som havende stor betydning, mens andelen i 2000 er faldet til en femtedel. Standardkurser og -uddannelsesforløb har på samme måde aftagende betydning. Generelt forekommer der at være en udvikling mod anvendelse af de mere uformelle og praksisorienterede instrumenter og en aftagende anvendelse af den bevidste brug af inter-subjektive instrumenter til den løbende udvikling af medarbejdernes kompetencer.

Denne udvikling gør det også relevant at analysere kompetenceudvikling som brugen af flere instrumenter mere eller mindre samtidig i den enkelte virksomhed. For at gennemføre en sådan analyse er der udviklet additive indeks for virksomhederne i såvel 1995 som 2000, således at hver især af instrumenterne i tabel 10 tæller 'én' i indekset, dersom virksomheden i deres besvarelse har tillagt instrumentet 'stor betydning'. På grundlag af de scorede indekxsværdier er virksomhederne herefter grupperet efter deres brug af to eller flere instrumenter i 1995 og/eller 2000. En gruppe på 17 procent af virksomhederne har tillagt to eller flere instrumenter 'stor betydning' såvel i 1995 som i 2000. En anden gruppe som omfatter to femtedele af virksomhederne tillægger to eller flere instrumenter 'stor betydning' enten i 1995 eller i 2000. En tredje gruppe på 43 procent af virksomhederne har ikke angivet to eller flere instrumenter af stor betydning, hverken i 1995 eller i 2000. Den førstnævnte

gruppe, som nævner to eller flere instrumenter af stor betydning i såvel 1995 som 2000, kan siges at have en bevidst og kontinuerlig kompetenceudviklingspolitik for medarbejderne. Det må forventes at en sådan politik har effekter på virksomhedens tilbøjelighed til at produkt-innovere. En sådan forventning er testet i den logistiske regression herunder.

Tabel 11: Logistisk regression af løbende kompetenceudvikling på P/S innovation 2000 (Odd ratio, 95pct. konfidensinterval, estimater, chi-square og P-værdier)

Variable	Effekt	Lavest 95pct.	Højest 95pct.	Estimat	Chi-sq	P-værdi
Komp.1 vs. 3	4.6	2.7	7.7	0.88	28.3	<.0001
Komp.2 vs. 3	1.5	1.0	2.2	-0.24	3.5	0.0600

Resultaterne fra regressionsmodellen viser, at virksomheder i gruppen som tillægger to eller flere instrumenter stor betydning for den løbende udvikling af færdigheder, såvel i 1995 som i 2000 (Komp.1), har signifikant 4,6 gange så store chancer for at være produkt- eller service innovative, sammenlignet med virksomhederne i gruppen der hverken i 1995 eller i 2000 tillægger to eller flere instrumenter stor betydning for færdighedsudviklingen blandt medarbejderne (Komp.3). Gruppen af virksomheder der nævner to eller flere instrumenter af stor betydning enten i 1995 eller i 2000 (Komp.2) har en lavere og knap signifikant chance for produkt- eller serviceinnovation, sammenlignet med Komp.3. Resultaterne er ensbetydende med, at kontinuerlig kompetenceudvikling med en flerhed af instrumenter gør en klar forskel, når det kommer til virksomhedernes potentialer for at realisere produkt- eller serviceinnovation.

Det viser sig tilsvarende, at principperne for den lærende organisation er relateret til den løbende kompetenceudvikling i virksomhederne, der tillægger stor betydning til anvendelse af to eller flere instrumenter. Sandsynligheden for at have indarbejdet principperne for den lærende organisation, enten kontinuerligt i de to perioder eller i en af de to perioder, er meget høj for virksomhederne i gruppen med løbende kompetenceudvikling i såvel 1995 som i 2000. Kun 7 procent af virksomhederne i sidstnævnte gruppe med høj prioritering af løbende kompetenceudvikling, har ikke udviklet principperne for den lærende organisation, og langt den største andel har udviklet lærende organisation i begge perioder. Blandt virksomhederne med høj prioritering af løbende kompetenceudvikling i en af de to perioder, har en femtedel ikke udviklet lærende organisation og andelen af virksomheder med lærende organisation i begge perioder falder her til to femtedele af virksomhederne. På trods heraf kan det fremhæves, at relationen mellem løbende kompetenceudvikling og udvikling af principperne for den lærende organisation er klare og signifikante. Dette er tilsvarende ensbetydende med, at blandt gruppen af virksomheder uden høj prioritering af løbende kompetenceudvikling, har kun en femtedel af virksomhederne udviklet lærende organisation i begge perioder og en tredjedel af virksomhederne har udviklet lærende organisation i en af de to perioder.

Analysen har således vist, at den løbende kompetenceudvikling spiller en væsentlig rolle, specielt i virksomheder med lærende organisationer, og kompetenceudviklingen har signifikante effekter på virksomhedens produkt- eller serviceinnovation. I den lærende kontekst er kompetenceudvikling relateret til den reflektive, situationsbestemte og erfaringsbaserede del. Denne del er imidlertid afhængig af den vidensbaserede del for at være komplet i relation til begrebet 'innovativ læring'. Situationsbestemt og erfaringsbaseret læring fremmer udvikling af færdig-

heder, der er udsprunget af virksomhedens organisation og arbejdsprocesser. Ny teoretisk og metodisk viden er imidlertid ofte af afgørende betydning, når virksomheden står overfor at skulle udvikle nye produkter eller serviceydelser. En strategi kan som nævnt være at 'rekruttere' den nye teoretiske og metodiske viden, men en mere fokuseret strategi er at kombinere den interne løbende kompetenceudvikling med interne eller eksterne kurser eller uddannelsesforløb. Med henblik på at analysere brugen af sådan formel efteruddannelse, er virksomhederne i begge spørgeskemaundersøgelser blevet spurgt om, hvor stor en del af medarbejderne, der har deltaget i interne eller eksterne kurser eller uddannelsesforløb indenfor en toårig periode, først fra 1993-1995 og derefter fra 1998-2000. I den sidste undersøgelse blev der spurgt specifikt til uddannelsesgrupperne i den enkelte virksomhed.

Tabel 14: Efteruddannelse 1993-1995 og 1998-2000 (Procent vandret)

	50 - 100pct.	0 – 49pct.
1993-1995: Alle uddannelsesgrupper	38.2	61.8
1998-2000: Højere uddannede	38.8	61.2
1998-2000: Fagligt uddannede	41.4	58.6
1998-2000: Ikke erhvervsuddannede	33.8	66.2

Betragter vi perioden 1993-1995 fremgår det, at næsten to femtedele af virksomhederne svarer, at mellem 50 og 100 procent af deres medarbejdere har deltaget i interne eller eksterne kurser eller uddannelsesforløb. For perioden 1998-2000 er besvarelsene specificeret for de respektive uddannelsesgrupper, men mønsteret harmonerer generelt set godt med fordelingen for første periode. Betragtes de enkelte uddannelsesgrupper viser det sig, at en større andel af virksomheder har formidlet mellem 50 og 100 procent af deres fagligt uddannede medarbejdere i efteruddannelse. På trods heraf kan det fremhæves, at forskellen mellem andelen af virksomheder, der gør ekstensivt brug af efteruddannelse til deres medarbejdergrupper, ikke er særlig stor.³⁴ Kun 7,6 procent flere virksomheder gør ekstensivt brug af efteruddannelse til deres fagligt uddannede, sammenlignet med andelen af virksomheder der gør ekstensivt brug af efteruddannelse til deres ikke-erhvervsuddannede medarbejdere i perioden.

For at undersøge ekstensiviteten i anvendelse af efteruddannelse for samtlige uddannelsesgrupper i virksomheden er der konstrueret et additivt indeks. Indekset vægter de to perioder ens og værdien 6 tillægges den situation, hvor virksomheden i begge perioder og for alle uddannelsesgrupper formidler mellem 0 og 49 procent af deres medarbejdere i efteruddannelse (3). Alle virksomheder med indeksværdi over 6 udviser således en mere ekstensiv efteruddannelsespolitik overfor deres medarbejdere, enten i den ene eller den anden periode. En indeksværdi over 9 betyder således, at virksomheden gør ekstensiv brug af efteruddannelse til to eller flere af uddannelsesgrupperne i begge perioder. Gruppen af virksomheder med en indeksværdi over 9 kan derfor siges udvise høj ekstensivitet i brugen af efteruddannelse (1), idet mellem 50 og 100 procent af medarbejderne har været på efteruddannelse i begge perioder. Gruppen af virksomheder med indeksværdier højere end 6 men lavere end 10 udviser medium ekstensivitet i brugen af efteruddannelse (2). Tabellen herunder viser klassificeringen af virksomhederne efter indeksværdier for ekstensivitet i efteruddannelse.

³⁴ Ved ekstensivt brug menes, at en omfattende andel af medarbejderne kommer i efteruddannelse i kortere eller længere tid indenfor den toårige periode.

Tabel 15: Efteruddannelse for alle uddannelsesgrupper (Procent lodret)

	Frekvens	Procent
EU Høj ekstensivitet (1)	88	27.0
EU Medium ekstensivitet (2)	124	38.0
EU Lav ekstensivitet (3)	114	35.0

Høj ekstensivitet i efteruddannelsen (1) betyder, at alle eller størstedelen af uddannelsesgrupperne deltager i den vidensbaserede del af læringen i virksomheden. I disse virksomheder er den innovative læring ikke nødvendigvis forbeholdt en snæver gruppe af medarbejdere, men omvendt er de nødvendige betingelserne til stede for at den er bredere funderet. Den vidensbaserede del af læringen er på denne måde bredere funderet i over en fjerdedel af virksomhederne. Gruppen af virksomheder med medium ekstensivitet i efteruddannelsen (2) er imidlertid den største og omfatter 38 procent af virksomhederne. Virksomhederne med lav ekstensivitet i efteruddannelsen for alle uddannelsesgrupper og i begge perioder omfatter 35 procent af virksomhederne. Tilstrækkelige betingelser for innovativ læring er imidlertid afhængig af tilstedeværelsen af den situationsbestemte, refleksive og erfaringsbaserede del af læringen, som relaterer sig til prioriteringen af løbende kompetenceudvikling for medarbejderne i virksomhederne. Relationen mellem de to dele af innovativ læring: ekstensiviteten i efteruddannelsen og prioriteringen af løbende kompetenceudvikling i virksomheden er vist i tabellen herunder:

Tabel 16: Ekstensivitet i efteruddannelse og løbende kompetenceudvikling (Procent vandret)

	KU Udv. 95+00	KU Udv. 95/00	Ikke KU Udv.
EU Høj ekstensivitet (1)	77.3	20.5	2.3
EU Medium ekstensivitet (2)	55.7	32.3	12.1
EU Lav ekstensivitet (3)	34.2	38.6	27.2

Blandt gruppen af virksomheder med høj ekstensivitet i efteruddannelsen (1) viser det sig at næsten alle giver den løbende kompetenceudvikling høj prioritering ved at tillægge anvendelsen af to eller flere instrumenter stor betydning. 77 procent af virksomhederne giver således den løbende kompetenceudvikling høj prioritering i begge perioder, medens 21 procent giver den løbende kompetenceudvikling høj prioritering i en af to perioder. Kun 2 procent af virksomhederne prioriterer ikke løbende kompetenceudvikling her. Gruppen af virksomheder med medium ekstensivitet i efteruddannelsen (2) har en større andel der angiver høj prioritering af løbende kompetenceudvikling i én af de to perioder og andelen der ikke prioriterer løbende kompetenceudvikling er her vokset til 12 procent af virksomhederne. Selv om læringen formentlig er mere fragmenteret blandt denne gruppe virksomheder, er der dog 56 procent blandt disse, som giver løbende kompetenceudvikling høj prioritering i begge perioder. Den sidste gruppe virksomheder, som udviser lav ekstensivitet i efteruddannelse (3), har den laveste andel som prioriterer løbende kompetenceudvikling højt i begge perioder og den højeste andel, som ikke prioriterer løbende kompetenceudvikling. Analysen viser således, at der er tydelig operationel sammenhæng mellem de to komplementære dele af begrebet innovativ læring i virksomhederne.

De forskellige læringspolitikker i virksomhederne kan forventes at have konsekvenser for de øvrige elementer i virksomhedernes beskæftigelsessystem. I forhold til rekruttering og afvik-

ling af medarbejdere kan antagelsen være at høj prioritering af læringen lægger en dæmper på personaleomsætningen i virksomheden. Særlig interessant er det at betragte mønsteret for gruppen af ikke uddannede, som sædvanligvis har de højeste afgang- og tilgangsrate.

Tabel 17.1: Tilgangs- og afgangsrater for ikke-erhvervsuddannede i panelet af virksomheder 1990 – 91 to 1993 – 94 fordelt efter efteruddannelsens ekstensivitet i virksomhederne.

	<i>Jobs 1990 – 91</i>			<i>Jobs 1991 – 92</i>			<i>Jobs 1992 – 93</i>			<i>Jobs 1993 – 94</i>		
	Tilg.	Afg.	C/H	Tilg.	Afg.	C/H	Tilg.	Afg.	C/H	Tilg.	Afg.	C/H
Høj eks.	21.2	17.9	14	14.5	16.2	18	15.0	16.5	14	12.7	15.5	87
Med.eks.	25.7	24.8	25	26.1	25.9	17	22.2	25.1	25	20.2	22.2	50
Lav eks.	28.7	24.6	30	24.1	23.6	39	28.9	29.2	23	21.5	22.6	65
Alle virk	24.0	21.3	21	20.1	20.8	22	19.7	21.6	21	16.7	19.0	67

Tabel 17.2: Tilgangs- og afgangsrater for ikke-erhvervsuddannede i panelet af virksomheder 1994 – 95 to 1998 – 99 fordelt efter efteruddannelsens ekstensivitet i virksomhederne.

	<i>Jobs 1994 – 95</i>			<i>Jobs 1995 – 96</i>			<i>Jobs 1996 – 97</i>			<i>Jobs 1997 – 98</i>			<i>Jobs 1998 – 99</i>		
	Tilg.	Afg.	C/H	Tilg.	Afg.	C/H	Tilg.	Afg.	C/H	Tilg.	Afg.	C/H	Tilg.	Afg.	C/H
Høj eks.	24.7	-	20	21.5	19.5	18	12.4	15.5	38	20.9	-	9	17.6	19.4	16
Med.eks.	26.2	-	26	24.3	23.3	24	16.6	21.0	-	39.5	-	11	21.1	20.5	20
Lav eks.	29.6	-	40	30.0	26.3	26	19.4	24.5	28	27.4	-	24	26.2	23.4	28
Alle virk	26.0	-	26	23.9	21.9	22	15.3	19.0	67	28.8	-	13	20.5	20.5	21

En ændring i uddannelseskoderne mellem 1997 og 1998 medfører databrud og unøjagtigheder mellem 1990-98 og 1998-00 tallene.

Selv om vi ovenfor kunne iagttage en aftagende andel af job for ikke-erhvervsuddannede i virksomhederne, viser det sig i tabel 17 herover, at såvel tilgangs- som afgangsrater generelt for denne gruppe er høje. Når justeringer i medarbejderstyrken er på dagsordenen i virksomhederne, er det således hyppigt de ikke erhvervsuddannede, som må bære den kortsigtede regulering. Men selv under disse betingelser viser det sig, at gruppen af virksomheder med høj ekstensivitet i efteruddannelse har en gennemsnitlig tilgangsrate på 17,8, med en standardafvigelse på 4,4 og en gennemsnitlig afgangsrater på 17,2, med en standardafvigelse på 1,7. Dette er ensbetydende med at disse virksomheder har en betydelig lavere personaleomsætning end de andre grupper af virksomheder, som ikke anvender efteruddannelse så ekstensivt. For gruppen af virksomheder med medium ekstensivitet i efteruddannelsen, viser den gennemsnitlige tilgangsrate sig at være 25,7, med en standard afvigelse på 6,5, og den gennemsnitlige afgangsrater er 23,3 med en standard afvigelse på 2,1. Dette er 6 til 8 procentpoint højere end vi kunne iagttage for den første gruppe af virksomheder med høj ekstensivitet i efteruddannelse. De gennemsnitlige C/H rater er dog ikke så forskellige hos de to grupper, idet de er på hhv. 26 og 25. Virksomhederne med den laveste ekstensivitet i efteruddannelsen har det højeste gennemsnit for såvel tilgangsrate som afgangsrater. Her er gennemsnittet for tilgangsrate på 26,2 og gennemsnittet for afgangsrater er 24,9. C/H raten er 34, hvilket er et udtryk for en relativ høj jobomsætning relateret til den høje personaleomsætning.

Konklusion

I løbet af halvfemserne voksede den økonomiske betydning af innovation og læring i danske virksomheder. Implikationerne for beskæftigelsen er undersøgt empirisk i nærværende kapitel. Dette er gjort ved at kombinere de to systemtilgange: innovationssystemet og beskæftigelsessystemet i et lærende perspektiv. Produkt- og serviceinnovation anskues som udtryk for de læringsprocesser, der finder sted internt i virksomheden. Innovationen involverer forskellige funktionelle grupper og varierende beslutningsniveauer så vel som varierende relationer til virksomhedens kunder og leverandører samt vidensinstitutioner. Virksomheder som er produkt- eller serviceinnovative i den tiårige periode forøger beskæftigelsen, mens virksomheder som ikke innoverer, mister jobs. Den kontinuerlige produkt- eller serviceinnovationsstrategi synes at medføre den mest balancerede beskæftigelsesvækst og jobomsætning.

De nye organisationsformer og -principper er vigtige i relation til produkt- og serviceinnovation som resultat af lærende systemer. De organisatoriske principper i den lærende organisation identificeres og virksomhederne klassificeres i forhold til deres udvikling som lærende organisationer. Flere end en tredjedel af virksomhederne kan klassificeres som kontinuerligt lærende organisationer gennem hele det analyserede tiår. Dette betyder næsten seks gange højere chance for produktinnovation, sammenlignet med gruppen af virksomheder uden lærende organisation i tiåret. Virksomhederne med kontinuerlig lærende organisation udviser en moderat beskæftigelsesvækst i perioden.

Analysen af efterspørgsel efter kvalifikationer i de forskellige virksomhedstyper viser, at de kontinuerligt lærende organisationer skaber mange job for de højere uddannede, hvorimod der er tilbagegang for de ikke erhvervsuddannedes jobs i tiåret. Udviklingen i de kontinuerligt lærende organisationers personaleprofil i halvfemserne indikerer en voksende skævhed til fordel for de højere uddannede, medens de ikke-erhvervsuddannede mister mange job i perioden. Tilbagegangen for de ikke-erhvervsuddannede foregår via numeriske reguleringer i kortsigtede cykler. Dette betyder dobbelt pres på de ikke-erhvervsuddannede. På trods af disse generelle tendenser viser det sig, at strømmene af ikke-erhvervsuddannede ud og ind i virksomhederne er lavest i de virksomheder, som har den mest ekstensive efteruddannelse, hvor de ikke erhvervsuddannede hyppigst er inddraget i efteruddannelsesaktiviteterne. Dette er ensbetydende med at disse virksomheder som lærende organisationer stræber mod at udvikle alle deres personaleressourcer, uafhængig af formel uddannelsesbaggrund.

Litteratur:

Edquist, Charles (2001): *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art*, Lead paper presented at the DRUID Conference, Aalborg, June 2001.

Freeman, C. (2001): *A hard landing for the "new economy"? Information Technology and the United States National System of Innovation*, Sussex, SPRU.

Hendry, Chris (1995): *Human Resource Management - a strategic approach to employment*, Oxford, BH.

Moss Kanter, R. (1983): *The Change Masters*, London, Unwin.

Marsden, D. (1999): *A Theory of Employment Systems*, Oxford, Oxford University Press,

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press.

NUTEK (1996): *Towards Flexible organizations*, NUTEK Stockholm.

OECD (1996): *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*, OECD, Paris.

Lave, J. & Wenger, E. (1995): *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.

Lundvall, B.-Å. (1992): *National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter Publishers.

Lundvall, B.-Å. (1999): *Det danske innovationssystem*, København, Erhvervsudviklingsrådet,

Lundvall, B.-Å & Nielsen, P. (1999) *Competition and Transformation in the Learning Economy*, in *Revue D'Economie Industrielle*, vol. 88, no. 2.

Schumpeter, J. (1911): *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University press.

Vivarelli, M. & Pianta, M. (2000): *The Employment Impact of Innovation*, London, Routledge.

8. Gruppeorganiseret arbejde - en oversigt

Af Søren Vøxted

Indledning

Et kært barn har mange navne!

Gruppeorganiseret arbejde er et kært barn. I rækken af nye ledelsesprincipper der introduceres i danske virksomheder og offentlige institutioner i disse år, er forskellige former for gruppeorganisering absolut blandt topscorerne. De betegnelser der anvendes for gruppeorganiseret arbejde er mange: ”teams”, ”funktionsgrupper”, ”selvstyrende grupper”, ”medstyrende grupper”, ”produktionsgrupper”, ”selvfungerende grupper” osv. Det er endvidere en ledelsesteknologi, der er populær i en bred vifte af virksomheder. Hvor selvstyrende grupper for 20 år siden var noget man eksperimenterede med i industrien, er det i dag en ledelsesteknologi, der har bredt sig til så forskellige virksomhedstyper som rengøringsselskaber, folkeskoler, banker og anlægsgartnere.

Men hvad menes der præcist, når en virksomhed i en forandringsproces overgår til teamorganisering? Det er dette spørgsmål, der søges belyst med kapitlet. Teams er afgjort ikke en homogen størrelse. Der er forskellige typer af teams, der tjener forskellige typer af formål. Afledt af dette har kapitlet til formål at gennemgå de mest udbredte typer af teams, herunder at introducere til hvilke typer af organisationer og problemstillinger de enkelte former for teamorganisering sigter imod.

Kapitel er dermed et bidrag, der har til formål at skabe overblik over teamorganisering. Til at indfri dette formål trækkes der både på egne undersøgelser og der refereres til centrale bidrag, der samler op på emnet teoretisk og empirisk.

Udbredelse af gruppearbejde

I kapitlet henvises der til gruppeorganisering som ledelsesteknologi. Gruppeorganiseret arbejde er i denne optik en bevidst og bevidstgjort aktivitet til arbejdets organisering iværksat af ledelsen (eller anden central interessent). Dermed er begrebet afgrænset fra enhver form for uformelle organiseringer af arbejdet som fx Lysgaards (1996) klassiske begreb om ”arbejderkollektivet”.

Det skal i forlængelse af denne afgrænsning slås fast, at gruppeorganisering ikke er nogen nyskabelse. Det traditionelle arbejde, fx håndværksproduktion, har altid været gruppeorganiseret. Når der derfor i kapitlet præsenteres tal for hvor mange virksomheder der har gruppeorganiseret arbejde, er det en angivelse af antallet af virksomheder, der arbejder bevidst med

teamorganisering som arbejdsorganisatorisk løsning. Langt flere virksomheder vil være fun-deret i gruppeorganisering. Der kan som et eksempel fremdrages bygge & anlægssektoren. Undersøgelser viser at de i beskedent omfang anvender selvstyrende grupper og lignende ledelsesteknologier i forhold til fx fremstillingssektoren. Men bag dette resultat skjuler der sig det forhold, at størstedelen af virksomhederne indenfor netop bygge & anlæg er organiseret i ”sjak”, der er en traditionel måde at styre og tilrettelægge arbejdet på.

At mange og et stigende antal virksomheder har adopteret ledelsesteknologien ”selvstyrende grupper”, fremgår bl.a. af tal udarbejdet på basis af en spørgeskemaundersøgelse fra 2001 (Nielsen, 2004). Her anføres det, at 41 pct. af virksomhederne inden for den private sektor med over 20 ansatte har etableret ’selvstyrende grupper’. Går man i dybden med disse tal viser det sig, at selvstyrende grupper er en ledelsesteknologi, der er mere udbredt inden for fremstillingssektoren end inden for service og bygge & anlæg. 45 pct. af fremstillingsvirksomhederne angiver at have etableret selvstyrende grupper, mod 40 pct. for øvrige virksomheder.

At konceptet med selvstyrende grupper har opnået større udbredelse i fremstillingssektoren, har sine oplagte funktionelle begrundelser. De tayloristisk inspirerede personalestrategier finder man overvejende i industrisektoren, hvorfor det er her, der i størst omfang er perspektiver i en fornyet integration af arbejdets udførelse med dets koordination. Et tilsvarende behov gælder ikke inden for bygge & anlæg og store dele af den private servicesektor. For de ansatte i disse sektorer har det at tage del i planlægning, tilrettelæggelse og kontrol af eget arbejde altid været en naturlig del af deres arbejde.

Det er ikke kun private virksomheder, der anvender gruppeorganisering som ledelsesteknologi. Det er i høj grad et koncept, som også den offentlige sektor har taget til sig, hvilket fremgår af tal fra Det danske ledelsesbarometer (Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen i Århus, 2002). Resultater herfra viser, at selvstyrende grupper er en teknologi der er mere udbredt indenfor den offentlige sektor end den private. Af de ledere der indgår i undersøgelsen angiver 41 pct. at selvstyrende grupper anvendes ”i høj grad” i deres organisation mod 26 pct. i den private sektor. Dette skyldes ikke mindst, at der i den offentlige sektor i disse år arbejdes med teamorganisering indenfor områder, hvor der ikke tidligere har været tradition for denne form for arbejdsorganisation; fx indenfor folkeskolen (se Weidemann, 2005).

Hvorfor gruppeorganisering

Den første og nok vigtigste årsag til den stigende interesse for team-organisering, er denne teknologis evner som redskab til at håndtere en stigende kompleksitet, krav til mere fleksibel og vidensintensiv produktion og den teknologiske udvikling. I Scientific Management bygger specialiseringen af arbejdets udførelse på en rutinegørelse. Dette bevirker, at en formel leder kan overskue og forstå alle processer forbundet med arbejdets udførelse, hvorfor opgaver forbundet med arbejdets koordination også bliver overskuelige og let tilgængelig at udføre. Det ændrer sig med den aktuelle udvikling inden for både industrien og dele af service-sektoren. Specialiseringen af arbejdets udførelse bygger i stigende omfang på viden. Hvilket især er afledt af en i bred forstand teknologiske udvikling³⁵, der berører alle lag og dele af organisationen. Hver jobfunktion er karakteriseret ved at stille krav om et vist mål af viden, som i større eller mindre omfang knytter sig specifikt til funktionen. Dette gør enhver ansat til

³⁵ Inkluderer også brug af ledelsesteknologier og administrative systemer

specialist på sit eller sine felter. Det er ikke nødvendigvis et kriterium for denne viden, at den er svær tilgængelig og tager lang tid at opnå. For en maskinoperatør vil de krav, det stiller at betjene et bestemt anlæg, ofte kunne erhverves på ganske kort tid, og stiller ingen eller beskedne krav til forudgående uddannelse. Men det er en viden, der er specifik, og som langt fra alle i organisationen besidder eller umiddelbart kan overskue konsekvenserne af. Denne udvikling hæmmer på afgørende vis den klassiske mellemløserrolle. I det omfang lederen har et større antal ansatte, med hver deres jobfunktion der kræver særlig viden, vil han eller hun hurtigt miste overblikket. Det er her i højere grad mængden af viden frem for tilgængeligheden til denne viden, der udgør flaskehalsen. I andre tilfælde gælder det imidlertid, at den viden der efterspørges er så omfattende og/eller specifik, at ingen andre end de ansatte selv har forudsætningerne for at forstå arbejdets udførelse.

Hertil kommer det forhold, at der i stigende omfang efterspørges en fleksibel tilgang til produktionen afledt af krav om kortere produktserier og hyppigere skift mellem processer. Med en specialisering der bygger på viden, og en nærmeste ledere der ikke fuldt ud kender indholdet af sine ansattes arbejde, er det nødvendigt, at de ansatte selv varetager en række opgaver forbundet med koordination af eget og kollegaers arbejde. Hvilket i øvrigt også er muliggjort af, at ansatte ikke i samme omfang er optaget af manuelt arbejde. De hel- og halv-automatiserede anlæg har medført, at procesoperatørens arbejde har udviklet sig til nu at indeholde opgaver som programmering, overvågning og kontrol af de tekniske processer (Nielsen, 2000). De selvstyrende grupper skal ses som et oplagt svar til at løse denne udfordring.

Man må dog ikke være blind for den anden årsag, at der med selvstyrende grupper etableres mulighed for reduktioner i transaktionsomkostninger, ved at flytte planlægning, tilrettelæggelse og kontrol af arbejdet ned i organisationen og integrere det med arbejdets udførelse. Der eksisterer den økonomiske logik til grund for selvstyrende grupper, at der via en decentralisering af en række driftsmæssige opgaver, skabes muligheder for rationaliseringsgevinster gennem reduktioner blandt ledelsesansatte og stabsmedarbejdere. Eller at der frigøres ressourcer til andre ledelsesopgaver. Når det sidste er tilfældet skyldes det bl.a., at en øget specialisering har afstedkommet et øget behov for koordination af arbejdet, og dermed behov for flere ansatte til at løse ledelsesopgaver. Dette giver grundlag for både at delegere opgaver ned på operatørniveau og til staben, samtidig med at man fastholder eller endog udbygger den eksisterende ledelse (Voxted, 2007).

Der er også andre fordele end de økonomiske og driftsmæssige forbundet med indførelse af selvstyrende grupper. Virksomheder der har satset på en tayloristisk personalestrategi, står i dag i en situation, hvor det bliver stadig sværere ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. En række brancher har et mere eller mindre velbegrunder ry for at have et belastende fysisk og psykisk arbejdsmiljø, ligesom de fravælges af de yngre generationer, som stiller nye og anderledes krav til indflydelse på deres eget liv, herunder også deres arbejdsliv (Lassen m.fl., 2005). Selvstyrende grupper kan være en metode til at ændre et belastende arbejdsklima og et dårligt ry som arbejdsplads, med deraf følgende personaleproblemer, ligesom de selvstyrende grupper kan være med til at modvirke nedslidning og ensformigt arbejde (Hvenegaard m.fl., 2003). I forlængelse heraf kan en medvirkende begrundelse være ønsker og krav fra medarbejderside. Fagbevægelsen ser selvstyrende grupper som et element til at sikre et udviklende arbejde (Hvid, 2006), ligesom selvstyrende grupper i nogle arbejderkollektiver adopteres som et instrument til at opnå (demokratisk) indflydelse på eget arbejdsliv.

En sidste begrundelse for etablering af selvstyrende teams kan være, at denne (og andre) ledelsesteknologier iværksættes som en symbolsk handling uden nogen funktionel begrundelse. Teamorganisering fremstår som noget positivt og attråværdigt, hvilket er argument nok i sig selv til at indføre konceptet. Dele af organisationsteorien peger på, at virksomheder med deres løsninger i højere grad søger accept eller legitimitet af deres handlinger frem for de mest rationelle løsninger. Det ligger i tidsånden, at organisationer skal kunne redegøre for sig selv ud over produktionsmæssige og økonomiske resultater (Brunsson, 2002; Dahler-Larsen, 2000; Røvik, 1998).

En søgen efter et legitimitetsbegreb finder man i en artikel af Paul DiMaggio og Walter Powell fra 1991. Deres pointe er at organisationer tilpasser sig eksisterende normer og statusprægede virksomheder, hvilket de begrebsligger: "Isomorfisme" – på hverdagsdansk betyder det "at antage samme form". Med begrebet signaleres det, at organisationer i deres forandringer søger at efterleve fremherskende normer og idealer ved at få egen organisation og praksis til at ligne hvad der foregår i statusprægede organisationer. Overført til teamorganisering bliver begrundelsen for valg af denne ledelsesteknologi, at metoden indføres 1) fordi denne teknologi anvendes i statusprægede organisationer, 2) fordi der hersker en udbredt normativ forestilling om, at teamorganisering er den mest hensigtsmæssige måde at organisere arbejdet på, uden der foreligger dokumentation for denne antagelse, 3) fordi der lægges et pres på organisationen om at indføre teams uden dette er af betydning for organisationens funktionsevne eller eget udtalte ønske. Det sidste er tilfældet når en kommune beslutter, at alle dens daginstitutioner eller folkeskoler skal etablere selvstyrende teams.

I praksis er det sjældent kun én, men en kombination af de forskellige begrundelser, der ligger bag, at en virksomhed indfører team-organisering. Teamorganisering formidles ofte som en "Win-Win situation", hvor den øverste ledelse opnår forbedret performance gennem fleksibilitet og rationaliseringer i produktionen, ligesom et mere imødekommende arbejdsmiljø i sig selv bidrager til en positiv udvikling. Mellemlederne får et mere udfordrende og afvekslende job som følge af fraværet af rutineopgaver. Og ansatte uden ledelsesansvar får gennem delvis kontrol og indflydelse på eget arbejde mulighed for at præge hverdagen og bidrage til udvikling af virksomheden.

Højeffektive teams

Et af de mere anbefalelsesværdige bidrag til gennemgang af team-organisering, og nye strukturmodeller i organisationer i det hele taget, er Jannifer George og Garath Jones *Contemporary Management* (2003). Et af de temaer de beskæftiger sig med er, hvad der kendetegner det effektive teams i forhold til arbejdsgrupper i almindelighed:

A group may be defined as two or more people who interact with each other to accomplish certain goals or meet certain needs. A team is a group whose members work intensely with one another to achieve a specific common goal or objective (George & Jones, 2003:375).

Med denne definition kan det slås fast, at alle teams er grupper, men det er absolut ikke alle grupper der er (højeffektive) teams. Teams adskiller sig derved, at de er dynamiske og integrative enheder, afledt af at medlemmerne i anderledes omfang forpligtiger sig selv og hinanden på fælles mål. Til dette angiver Henrik Herlau og Helge Tetzschner (1999) i deres behandling af teams, at det der kendetegner "højeffektive teams", er, at koordination varetages af alle medlemmer i fællesskab. Bemyndigelse og legitimitet i denne type af teams

udspringer i og af situationen, og er potentielt et anliggende for alle teamets medlemmer. For at teamet kan styre og kontrollere sig selv i fællesskab, forudsætter det samling omkring fælles mål og værdier samt, i konsekvens, åbne linier i samarbejdet.

De højeffektive teams adskiller sig derved, at de er dynamiske og integrative enheder, hvor medlemmerne i anderledes omfang forpligtiger sig selv og hinanden på de fælles mål. De to japanske organisationsteoretikere Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi (1995) knytter begrebet redundans sammen med læring og udvikling i teams. Redundans er oprindeligt et udtryk fra informationsteorien, og henviser til uudnyttede (eller overflødige) muligheder. I en organisationsteoretisk sammenhæng kan begrebet nærmest defineres som et overlap eller sammenfald af ressourcer. Nonaka og Takeuchi henviser med redundans til, at et overlap i viden mellem afsnit og enkeltpersoner er en forudsætning for at udvikle nye løsninger, der rækker ud over hidtidig praksis. For at samarbejdet kan fungere optimalt og udvikle sig, forudsætter det, at de personer der indgår, har en komplementær viden. I et team hvor der kun er en enhed/person, der besidder en bestemt viden, som ingen øvrige ansatte kan vurdere eller forholde sig til, vil mulighederne for at skabe læring og udvikling være begrænset. Omvendt hvis der er et overlap af viden. Det vil skabe den dynamik der kendetegner det højeffektive team, idet flere har forudsætningerne til at indgå aktivt i løsningen af udfordringerne.

Højeffektive teams udgiver sig for at være en organiseringsform, der er i stand til at imødegå komplekse udfordringer, hvor der stilles krav om viden der omfatter personer med forskellig faglighed, og hvor der pågår skift i omgivelserne i et accelererende tempo. Det er dermed den på alle måder den ideelle organisationsform i virksomheder placeret i et udviklingsorienteret miljø. Men det er langt fra alle teams der evner at lever op til disse kriterier. Hvilket der ofte heller ikke er krav og forventninger om. Der findes andre typer af team-organisering som ledelsesteknologi, der evner at indfri forventningerne uden at være ”højeffektive”.

Professionsteams

I kraft af at team-organisering/selvstyrende grupper er blevet en egentlig konceptuel ledelsesteknologi, har interessen spredt sig til sektorer, hvor der ikke tidligere har været tradition for gruppeorganisering. Dette gælder bl.a. indenfor en række professioner, hvor arbejdet tidligere var organiseret ved at den enkelte overvejende selv forestod planlægning, tilrettelæggelse og kontrol, og alene stod til ansvar overfor nærmeste leder. Inden for sådanne sektorer er der etableret det jeg i kapitlet betegner ”professionsteams”.

Et af de bedste eksempler på denne (nye) type af teams ses indenfor folkeskolen, hvor team-organisering på ganske få år er blevet en central ledelsesteknologi (se bl.a. Hargreaves, 2000; Harrit, 2004; Weidemann, 2005). Som årsager til denne udvikling peger Finn Weidemann (2005) i en artikel på tre årsager. En første er, at jobudøvelse indenfor folkeskolen stiller, i lighed med resten af arbejdslivet, stigende krav. En øget kompleksitet har sat afgørende grænser for, hvad den enkelte kan overskue og kapere. Som et modtræk til at håndtere udviklingen, peges der eksplicit fra beslutningstagerens side på at underviserne indgår i teams. Opgaver teamet bindes op på er fx udvikling af elevers sociale og holdningsmæssige kompetencer, de stigende pædagogiske udfordringer afledt af videnssamfundets muligheder og forventninger og at undervisning går fra at være fagopdelt til at være tværfaglig. Stillet overfor disse udfordringer ses teamet som et redskab til at opnå den nødvendige udvikling og funktionsevne. De krav og mål der stilles er af et omfang, hvor enkeltindividet – den ”privatpraktiserende underviser” – ikke længere slår til.

En anden årsag til teams indenfor professionerne er et ønske fra ledelser og beslutningstageres side om, at de ansatte selv tager andel i driftsledelsen. Den stigende kompleksitet indenfor alle professioner gør, at ledelsen ikke har tid og indsigt til mange af de driftsopgaver de varetog tidligere. Her er der en forventning om, at de ansatte selv bidrager indenfor rammerne af en team-organisering. Eksempler på sådanne driftsopgaver er skemaplanlægning, ferieplaner, mindre indkøbsopgaver og jobrotation ved sygdom.

Endelig skal der den forklaring med, at netop inden for den offentlige sektor udgør den nyinstitutionelle forklaring om, at forandringer er begrundet i forandringen i sig selv, en vis rolle og betydning. Når der i disse år i stort omfang indføres team-organisering på erhvervsskoler, på plejehjem, i folkeskolen, på gymnasier osv. er det ikke alene funktionelt begrundet. Det er også et forsøg på at fremstå som professionelt ledet virksomheder, med slet skjult henvisning til hvad der sker i den statusprægede del af den private sektor. Dette forhold gør, at der i en række offentlige organisationer italesættes brug af selvstyrende grupper, uden dette er et reelt billede af hvad der foregår i organisationen (se bl.a. Voxted, 2001).

Det er indiskutabelt, at idealet for professionsteamet er det højeffektive team (se fx Harrit, 2004). Dette er imidlertid langt fra altid resultatet. Gennem mit job som underviser på lederdiplomuddannelsen på flere forskellige institutioner, har jeg ofte været vejleder for skoleledere, institutionsledere osv. der skriver projektopgaver om brug af teams. Her er en gennemgående problemstilling, at team-organisering ikke fuldt ud har levet op til mål og intentioner. Dette hænger utvivlsomt sammen med, at teamorganisering ikke fremstår som en nødvendighed, samt på en række områder kolliderer med de værdier og normer, der hersker indenfor professionen. For mange professionsansatte har samarbejdet været knyttet til det kollegiale fællesskab frem for et udbygget arbejdsmæssigt fællesskab. Set i dette perspektiv, vil team-organisering fremstå som en uønsket centralisering af de ansattes kernefaglighed, hvilket oplagt danner grundlag for modstand. Mens det omvendte forhold gør sig gældende, når teamet får overdraget en række driftsopgaver som følge af en decentralisering. For en del professionsansatte fremstår disse arbejdsopgaver som uønskede, idet der er en forventning om, at ledelsen eller stabsmedarbejdere tager sig af disse opgaver. I en undersøgelse på en socialforvaltning fremstod det som et problem, at decentralisering af driftsopgaver endte hos mellemlederne, simpelthen fordi de stedlige institutionsmedarbejdere og socialarbejdere ikke ville vide af denne type af opgaver (Voxted, 2006).

Det er sådanne forhold der gør, at Finn Weidemann i sin artikel fra 2005 *Teamsamarbejde i folkeskolen* skelner mellem forskellige type af teams, hvor forskellene manifesterer sig i graden af samarbejde. I den ene ende er der teams, der kun samarbejder i det omfang, at man lever op til udmeldte mindstekrav fra ledelsen, i lovgivning osv. Mens der i den anden ende af skalaen er teams i overensstemmelse med det højeffektive teams. Afgørende for hvilken model der vælges, og dermed også professionsteamets funktionsevne i bred forstand, er de ansattes indstilling og forventninger til teamsamarbejde. Der er ved professionsteamet ikke som i det højeffektive team ydre faktorer, der nødvendiggør en bestemt struktur for samarbejdet. Hvorfor teamets funktion må afstemmes med behov og de ansattes motivation og forudsætninger for deltagelse.

Industrielle arbejdsgrupper

De to sidste typer af teams tager begge afsæt i fremstillingssektoren. I indledningen var jeg inde på, at teams som ledelsesteknologi er tæt knyttet til den industrielle sektor. Selvstyrende

grupper blev allerede fra sidst i 1960erne fremhævet som en erstatning af den form for samlebandsproduktion, der almindeligvis betegnes ”taylorisme”.

Når ”selvstyrende teams” i dag er en særdeles populær ledelsesteknologi indenfor industrien, skyldes det på de ændrede betingelser de innovative dele af fremstillingssektoren står overfor i form af fx nye konkurrencebetingelser, en hastig teknologisk udvikling, overgangen fra masseproducerede standardvarer til kortere og mere kundetilpassede produktserier. Disse udfordringer skulle vise sig at få afgørende indflydelse på arbejdets organisering. Udviklingen førte til forandringer, der fundamentalt udfordrede den herskende opfattelse af arbejdsorganisering inden for sektoren. En række undersøgelser pegede på nye muligheder i en udvikling væk fra taylorismens segmenterede og dequalificerende arbejdsmarked, hen imod en arbejdsorganisering, hvor det driftsmæssige ansvar delegeres ud til ansatte på operatørniveau, og hvor virksomheder bevidst udnytter de muligheder, der åbner sig med en velkvalificeret arbejdsstyrke. For en relativt kortfattet, men alligevel grundig, gennemgang af de mest centrale af disse undersøgelser, kan der henvises til en artikel fra 1992 af Pernille Bottrup og Bruno Clematide. Her præsenteres en række arbejder fra 1970erne og 1980erne, der har det fælles indhold, at de peger væk fra den tayloristiske måde at tilrettelægge produktionen på (Bottrup & Clematide, 1992).

Et af de bidrag artiklen gennemgår, er en tese udviklet af de tyske industrisociologer Horst Kern og Michael Schumann, der gennem en række undersøgelser i vesttyske industrivirksomheder påviser at det vil være muligt at opnå øget effektivitet, hvis virksomheder praktiserer en mindre rutinegjort arbejdsdeling. Den bagvedliggende argumentation for denne personalestrategi består i, at der gennem medarbejdernes viden og deltagelse, uanset placering i organisationen, opstår nye muligheder for at skabe omstilling, nye løsninger og frembringe den produktkvalitet, der placerer virksomheden i en forstærket konkurrenceposition. Der hvor Kern & Schumann ser perspektiverne i en sådan personalestrategi, er i brancher og virksomheder i vækst, og i jobfunktioner hvor der indgår avanceret teknologi (Kern & Schumann, 1986). I den forbindelse spiller team-organisering en afgørende rolle.

Relancering af håndværkerteamet i industriel arbejdsorganisering

Det der åbnede op for selvstyrende teams i industriel produktion, kom imidlertid fra en helt anden kant end den teknologiske udvikling. Inspirationskilde til team-organisering var i starten samarbejdet mellem arbejdslivsforskere og fagbevægelse, og formålet var en demokratisering af arbejdslivet. Især en række norske arbejder fik stor betydning på nye måder at tænke industriel organisering. Hidtil havde udviklingen ført til, at industrielle forandringer udbyggede den i mange kredse forhadte tayloristisk arbejdsorganisering. I arbejdet med at udvikle alternativer fik (og har) selvstyrende grupper en central rolle og placering (se bl.a. Gulowsen, 1971; Thorsrud, 1970).

Det alternativ der blev sat op imod taylorismen var en overvejende håndværksprægede produktionsform. Der kan til dette henvises til Henry Bravermanns bog *Labour and Monopoly Capital* (på dansk *Arbejde og monopolkapital* (1978), der fik meget stor indflydelse på arbejdslivsforskningen flere år frem. Alternativet til det ensidigt gentagne arbejde og den manglende indflydelse på arbejdets organisering var mindre produktionsgrupper, hvor de ansatte i fællesskab har ansvaret for kontrol, planlægning og tilrettelæggelse af en sammenhængende produktion. Ikke mindst indenfor automobilindustrien blev der foretaget en lang række eksperimenter med selvstyrende grupper til erstatning af samlebandsproduktion, der er den dominerende arbejdsorganisering i denne sektor (Durand m.fl. (red.), 1999, Smith, 2007).

I stedet blev hele biler produceret i mindre grupper af fagligt kompetente ansatte. Især en række forsøg hos Volvo i hhv. Udevalla og på Kalmar Plant har ofte været fremdraget som eksempler på denne type af selvstyrende grupper (Huys & Van Hootegeem, 1999; Thompson & McHugh, 1995).

Årsagen til disse produktionsgrupper, og især Volvo forsøgene, var primært at eliminere den tayloristiske produktionsmådes dysfunktioner med manglende ansvarlighed overfor arbejdet, høj personaleomsætning, fysisk nedslidning osv. Foruden, naturligvis, at skabe rammer for en demokratisering af arbejdslivet. Det er indiskutabelt, at der bag forsøgene lå et ønske hos fagbevægelsen om, at selvstyrende grupper kunne rykke ved arbejdsgiverens ret til at lede og fordele arbejdet. I Thompson og McHughs (1995:163) beskrivelser af Volvo forsøgene anvendes ligefrem betegnelsen "humanisering" af arbejdet. Når arbejdsgiverne til trods for dette gik med til disse forsøg, skyldes det især to forhold. Den manglende produktkvalitet i samlebandsarbejdet var blevet et massivt problem, hvorfor arbejdsgiverne håbede på, at der med grupperne udviklede sig en større ansvarlighed overfor den faglige udførelse af arbejdet. Ligeledes var der en dominerende strømning i tiden der pegede på, at industriproduktion ville ændre sig fra masseproduktion til produktfrembringelse i overensstemmelse med mere individuelle ønsker og behov. Dette medførte, at teknologi og arbejdskraft i høj grad skulle evne omstilling og fleksibel tilpasning af produktionen (Piore & Sabel, 1984). I det lys var de selvstyrende grupper en mere oplagt organisationsform.

Overgangen fra samlebandsproduktion til en mere håndværkslignende produktionsmåde indenfor en række industrielle sektorer er afgjort en både spændende og sympatisk løsning. Men som svar på den stigende kompleksitet og de behov der tegner sig i procesindustriene, fremstår denne form for teamorganisering som utidig og utilstrækkelig. Metoden virker i nogen grad som et romantiserende forsøg på at skrue tiden tilbage. Resultatet er også, at indenfor netop procesindustri har team-organisering som ledelsesteknologi taget en noget anden retning (se bl.a. Vøxted, 2006; Wadel, 2005).

Funktionsteams

Det er langt fra alt industriproduktion, der kan omstilles til en variant af håndværksproduktion i overensstemmelse med det foregående teamideal. Hvilket ikke er ensbetydende med, at teamorganisering er uaktuel. Det gælder for store dele af fremstillingssektoren, at produktionen har udviklet sig fra manuel samlebandsproduktion til procesindustri baseret på højteknologiske løsninger. Denne udvikling har markant ændret kravene til at være industriarbejder (Kern & Schumann, 1973 & 1986; Tidemann & Vøxted, 2004; Vøxted, 1999; Woodward, 1965). Hvilket igen har åbnet op for en kvalitativ anden type af team-organisering.

Til at illustrere denne team-struktur inddrager jeg erfaringer fra en større produktionsvirksomhed. Den udvikling der har fundet sted her, er især initieret af indførelsen af ny teknologi. Den teknologiske udvikling pågår tillige i et sådant tempo, at ingen enkeltpersoner kan overskue og nå at følge med i alt det nye, selv inden for samme afsnit. To arbejdsledere fortalte, at hvor det tidligere var dem, der først blev introduceret til, og oplært i brug af, nye maskiner, er det i dag udelukkende de operatører, der efterfølgende skal betjene de nye anlæg. Specialiseringen har medført, at 1. linielederne ikke, modsat tidligere, er superbrugere og instruktører til produktionsudstyr.

De selvfungerende grupper som dækker hele virksomheden har overtaget en stor del af arbejdets koordination. En lang række opgaver vedrørende faglig ledelse, planlægning,

tilrettelæggelse og kontrol, varetages af grupperne. Med denne omlægning er arbejdets koordination de facto integreret med arbejdets udførelse på operatørplan.

Der er en række forskelle på, hvordan opgaver varetages grupperne imellem. Den mest udbredte form er, at en fast person i gruppen er ansvarlig for et afgrænset område. Det er denne dominerende løsning, jeg i en række bøger og artikler har betegnet ”funktionsledelse” (bl.a. Voxted, 2005). Med dette henvises der til en praksis, hvor opgaver forbundet med planlægning, tilrettelæggelse og kontrol er overdraget til gruppen, hvorefter opgaven er placeret hos en af gruppens medlemmer som en art koordinatorfunktion.

Den faglige ledelse varetages først og fremmest kollegialt. En del af gruppens medlemmer har som arbejdsopgave at tilegne sig særlig viden og færdigheder for herefter at fungere som ”superbrugere”. Disse superbrugere dækker de dele af lederfunktionen, der omhandler faglig formidling, instruktion og introduktion.

Det centrale element i kontrol af arbejdet er egenkontrol. Hver ansat får udstukket retningslinier for, hvor mange enheder der skal kontrolleres og ud fra hvilke specifikationer. Disse resultater indberettes, ligesom der er mulighed for at følge det enkelte produkts vej helt ud til kunden. Således vil reklamationer kunne føres tilbage til de ansatte/det anlæg, der har begået fejlen. Den løbende egenkontrol retter sig ikke kun mod kvaliteten af produkterne, men er også målinger af de ansattes arbejdsindsats. Det overordnede ansvar for kontrolindsatsen, herunder egenkontrollen, påhviler kvalitetsafdelingen. Kvalitetsafdelingen er en stabsfunktion, der sikrer, at virksomhedens produktionsstandarder overholdes, og at kvalitetssikrings-systemer er opdateret. Hver gruppe har en person der står for den daglige kontakt til denne stabsfunktion. Denne person er formelt set kvalitetsansvarlig. Etableringen af virksomhedens egenkontrolsystem, har ført til, at man har afviklet et større korps af inspektører. Tidligere varetog denne personalekategori den løbende kontrol.

Et sidste, men væsentligt, forhold er den kontrol, der udøves internt i de selvfungerende grupper. Ganske vist har de ansatte ikke formelle beføjelser til at gribe ind overfor kollegaer, som man skønner ikke lever op til forventningerne. Men det gør ikke nogen forskel i praksis. I og med det er lykkedes virksomheden at opbygge en kultur, hvor størstedelen af de ansatte understøtter og sympatiserer med virksomhedens mål og værdier, udgør den sociale kontrol en effektiv mekanisme til at disciplinere livet i grupperne.

Planlægningen af produktionen udspringer fra en central planlægningsafdeling (stabsfunktion). Denne enhed er placeret i en nøgleposition. Det er her der skabes helhed i et sammensat og komplekst produktionsflow. En væsentlig aktivitet er derfor samspillet mellem planlægningen og de selvfungerende grupper. Jeg ser tre typer af relationer, med det til fælles, at det er grupperne der ansvarer for koordination:

- De fleste informationer, der flyder mellem planlægning og grupperne, er direkte henvendelser i overvejende skriftlig form.
- Der er til hver gruppe tilknyttet en disponent, som er en del af planlægningsstaben. Det er indtrykket fra interviewene, at de fleste ansatte i grupperne har et tæt forhold til, og er jævnlige i kontakt med, disponenten.
- Hver gruppe har en logistikansvarlig, der har til opgave at forestå den løbende dialog med planlægningsstaben på gruppens vegne.

Hvad angår tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, så foregår det ideelt set inden for rammerne af de selvfungerende grupper. Nærmeste leder har ingen eller kun ringe indflydelse på denne underfunktion. Tilføjelsen "ideelt set" skyldes, at der er undtagelser. Der er grupper, hvor ledere eller stabsmedarbejdere har interveneret i et sådant omfang, at det er dem, der (overvejende) tilrettelægger arbejdet. Ligesom én nævnte, at i visse grupper har en uformel leder opnået en position, der i praksis ikke adskiller sig fra en formel arbejdsleder.

Det der adskiller denne type af teams i procesindustrier, fra de teams der blev præsenteret i forgående afsnit, er, at de ansatte har opnået en rolle i forhold til kollegaerne, der giver dem en position og bemyndigelse til at koordinere andre ansattes arbejde gennem påbud og forbud. Teamet overtager i stort omfang de hidtidige opgaver fra 1. linie lederne, hvorefter disse opgaver fordeles mellem teamets medlemmer. Dermed tegner der sig en ny type af teams, hvis primære opgave er at organisere arbejdets koordination i en videnintensiv produktion (Voxted, 2005; Wadel, 2005).

Gruppearbejde i perspektiv

Opsamlende peges der i kapitlet på, at forskellige typer af teams etableres med forskellige formål. Team-organisering som ledelsesteknologi er ikke en samlet og ensartet størrelse, med udfolder sig forskelligt med henvisning til behov og forudsætninger. Dette forhold gør, at det højeffektive team ikke altid er det bedste bud på et endemål. Dette ideal ses ofte kun indfriet i organisationer, hvor et sådant team er en grundlæggende forudsætning for organisationens funktionsevne. En væsentlig pointe med kapitlet har derfor været at pege på de muligheder, der ligger i at anvende øvrige former for team-organisering. Ved at holde de udfordringer og omgivelser virksomheder står overfor op imod de fire typer af teams, åbnes der op for et mere nuanceret billede af i hvilken retning organisationen bør gå. Og hvor langt det er realistisk at nå gennem team-organisering.

Litteratur

Bottrup, Pernille & Clematide, Bruno (1992): Efter Taylor og Bravermann, i *Dansk Sociologi*, no. 4, 3. Årgang, pp. 6-23.

Bravermann, Henry (1978): *Arbejde og monopolkapital*, Demos, Viborg.

Brunsson, Nils (2002): *The Organization of Hypocrisy – Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press, København (oprindeligt fra 1989) .

Dahler-Larsen, Peter (2000): *Den rituelle refleksion – om evaluering i organisationer*, Odense Universitetsforlag, Odense.

DiMaggio, Paul & Powell, Walter (1991): The ironcage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Retentionality in Organizational Fields, in Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (ed.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

Durand, Jean-Pierre et al., (ed.) (1999): *Teamwork in the Automobile Industry*, Macmillan Business, Houndmills.

George, Jennifer & Jones, Gareth R. (2003): *Contemporary Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston.

Gulowson, Jon (1971): *Selvstyrte Arbejdsgrupper*, Tano, Oslo.

Hargreaves, Andy (2000): *Nye lærere, nye tider – lærerarbejde og lærerkultur i en post-moderne tid*, Klim, Århus.

Harrit, Ole (2004): *Teamarbejde i skolen*, Kroghs Forlag, København.

Herlau, Henrik & Tetzschner, Helge (1999): *Fra jobtager til jobmager - Model II*, Samfundslitteratur, København.

Hvenegaard, Hans m.fl. (2003): *Gruppeorganiseret arbejde: på vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne?*, Frydenlund, København.

Huys, Rik & Van Hootegeem, Geert (1999): Volvo-Ghent: A third way?, i Durand, Jean-Pierre et al., (ed.) (1999): *Teamwork in the Automobile Industry*, Macmillan Business, Houndmills.

Hvid, Helge (2006): *Arbejde og bæredygtighed*, Frydenlund, København.

Kern, Horst & Schumann, Michael (1986): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, Verlag C. H. Beck, München.

Kern, Horst & Schumann, Michael (1973): *Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein*, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt am Main.

Lassen, Morten m.fl. (2005): *LO-lønmodtagere i tiåret 1992-2002: Konstans eller forandring*, LO dokumentation 2005, København.

Ledernes Hovedorganisation & Handelshøjskolen i Århus (2002): *Det danske ledelsesbarometer*, Det danske ledelsesbarometer, København & Århus.

Lysgard, Sverre (1996): *Arbejderkollektivet: en studie I de underordnedes sosiologi*, Universitetsforlaget, Oslo (oprindeligt fra 1961).

Nielsen Kjeld (2000): Kompetenceudvikling blandt medarbejdere og ledere, i Andersen, Torben m.fl. (red.): *Kompetence – i et organisatorisk perspektiv*, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.

Nielsen, Peter (2004): *Personale i vidensøkonomien*, Aalborg Universitets Forlag, Aalborg.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford & New York.

Piore, Michael & Sabel, Charles (1984): *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, Basic Books, New York.

Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner – Trender i organisationstenkningen ved tusenårsskiftet*, Fagbokforlaget, Bergen-Sandviken.

Smith, Vicki (2006): Introduction: workers participation: current research and future trends, i Smith, Wicki (ed.): *Workers participation: Current research and future trends*, Research in the sociology of work, vol. 16, Elsevier, Amsterdam.

Thomson, Paul & McHugh, David (1995): *Work Organisations: A Critical Introduction*, Macmillan Business, Houndmills.

Thorsrud, Einar (1970): *Mod nye samarbejdsformer: eksperimenter i industrielt demokrati*, Steen Hasselbalchs Forlag, København.

Tidemann, Finn & Voxted, Søren (2004): Praksislæring i industrien, i Andersen, Vibeke, Bruno Clematide & Steen Høyrup (red.): *Arbejdspladsen som læringsmiljø*, Learning Lab Denmark & Roskilde Universitetsforlag, København NV & Frederiksberg.

Voxted, Søren (2007): *Den nye mellemlider*, Hans Reitzels Forlag, København.

Voxted, Søren (2006): *Arbejdslederrollen under forandring*, KLEO, CVU København & Nordsjælland og LEO, Aalborg Universitet.

Voxted, Søren (2003): Offentlig ledelse – ens og forskelligt på samme tid, i Madsen, Svend Ole & Helge Tetzschner (red.): *Fra organisation til organisering*, Børsens Forlag, København.

Voxted, Søren (2001): *Håndværkere eller programmerede fagfolk? – Organisationsformer på Social- og sundhedsområdet*, Forbundet af Offentlige Ansatte, København.

Voxted, Søren (1999): Industriens personaleanvendelse under forandring, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, no. 4, 1999, s. 49-64.

Wadel, Carl Cato (2005): Når medarbeidere må lede hverandre – organisasjonsendring mot mer medarbeiderledelse, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7. årgang, no. 4, pp. 78-92.

Weidemann, Finn (2005): Teamsamarbejde i folkeskolen – erfaringer og perspektiver, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7. årgang, no. 1, pp. 73-87.

Woodward, Joan (1965): *Industrial organizations: theory and practice*, Oxford University Press, London.

9. Motivation, løn og lønsystem

Af Flemming Ibsen

Indledning

I de vestlige blandingsøkonomier har der siden midten af 1980'erne været en generel tendens til at decentralisere løndannelsen i den private sektor for dermed at gøre løndannelsen mere markedsorienteret, (Ibsen og Stamhus, 1993). Som et led i decentraliseringsprocessen har de private arbejdsgivere også ønsket at introducere nye lønsystemer og lønformer, der muliggør en mere individuel løndannelse, hvor hver enkelt ansat kan modtage en form for 'belønning' for sine særlige kvalifikationer, arbejdsfunktioner eller resultater.

Den offentlige sektor har i den samme periode i mange lande været under et stærkt økonomisk og politisk pres, da borgerne – og vælgerne – har efterspurgt stadigt flere velfærdsydelser af højere kvalitet uden at ville betale en tilsvarende højere pris i form af et øget skattetryk. Som et led i et større moderniserings- og effektiviseringsprojekt har politikere og administratorer derfor i fællesskab forsøgt at introducere nye decentrale lønformer i stat, amter og kommuner. Formålet med de nye lønformer har været, dels at kunne rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft i konkurrence med den private sektor, dels at forbedre de ansattes præstationer i retning af en bedre og mere effektiv opgavevaretagelse. Arbejdsgivernes tilskyndelse til at stille krav om nye decentrale lønformer er således, at den løntunge offentlige sektor kan få mere ud af sine mange lønkroner, hvilket – *ceteris paribus* – vil holde skattetrykket i ro eller i bedste fald får det til at falde en smule.

Implicit ligger der i satsningen på nye *performancerelaterede* lønformer en antagelse hos arbejdsgiverne om, at den private og offentlige sektor lider under et grundlæggende *motivationsproblem*: de ansatte kan og vil yde mere for de samme lønkroner, hvis man ændrer deres lønsystem fra ren tidløn til mere eller mindre performancebaseret løn, dvs. hvor lønsystemet opbygges som et basis- eller grundlønsystem, kombineret med personlige tillæg for kvalifikationsudvikling, jobudvikling og/eller forbedrede præstationer/resultater. Antagelsen kan finde støtte i dels "New Economics of Personnel" og Principal-Agent teorien, dels i nye ledelsesteorier som New Public Management (NPM) og til dels Human Resource Management (HRM), (Ibsen og Christensen, 2001).

I dette kapitel redegøres indledningsvis for motivationsteorier, der analyserer sammenhængen mellem motivation og arbejde, og senere præsenteres teorier, der analyserer sammenhængen mellem motivation, løn og lønsystem. Afslutningsvis gives en oversigt over, hvilke lønsystemer der er udviklet i den private og offentlige sektor i Danmark

Motivation og arbejde

Ordet "motivation" stammer oprindeligt fra det latinske ord "movere", som betyder "at bevæge", hvilket leder hen til problemstillingen: "hvilke faktorer og processer bevæger eller aktiverer den menneskelige adfærd"? Med "menneskelig adfærd" menes primært "arbejde", og når vi kommer længere frem i analysen, menes der alene "betalt arbejde" eller "løn-arbejde", men i starten af analysen taler vi slet og ret om "menneskelig adfærd" eller "aktivitet".

Der er gjort mange forsøg på at afklare begrebet "arbejdsmotivation" eller "motivation", se eksempelvis Steers, Porter og Bigley, 1996 og Pinder, 1998, men alle definitioner har tre fællesnævner, som kan siges at karakterisere begrebet motivation:

- hvilke *kræfter* i mennesket og i menneskenes omgivelser *driver* dem til en *bestemt adfærd*, hvad er "driveren" og hvad udløser "driveren", når det gælder menneskelig aktivitet?
- hvilke *kræfter* dirigerer og kanaliserer menneskers adfærd i en *bestemt retning* eller imod bestemte mål?
- hvilke *kræfter* i mennesket eller i dets omgivelser betyder, at personen *fastholder eller forstærker* intensiteten i sin adfærd eller ændrer sin adfærd i en anden retning?

I korthed kan begrebet motivation defineres som "de faktorer, der udløser, retningsbestemmer og fastholder/understøtter menneskers aktiviteter, herunder aktiviteten "arbejde" i bred forstand". Dette kapitel vil koncentrere sig om, hvilke faktorer der er "driveren" i menneskers aktivitet på deres arbejdsplads.

Teorier om sammenhængen mellem arbejdsmotivation, løn og lønsystem

Der eksisterer et stort antal teorier om sammenhængen mellem løn/lønsystem og arbejdsmotivation, hvor løn/lønsystem er den uafhængige variabel og arbejdsmotivation, forstået som arbejdsintensiteten eller arbejdspræstationen ("performance", kvaliteten i arbejdspræstationen) er den afhængige variabel. Teorierne kan rubriceres i de psykologiske og de økonomiske teorier. De to teoriretninger skal præsenteres kort i det følgende.

Psykologiske motivationsteorier

Der findes ikke én sammenhængende, generel og alment accepteret psykologisk teori om sammenhængen mellem motivation og arbejdsadfærd, jf. oversigtsartiklen i Steers m.fl., op. cit., som denne fremstilling i store træk bygger på. Det er mere rimeligt at pege på forskellige teoretiske tilgange til problemstillingen, og her kan sondres mellem en tidlig psykologisk tilgang, der enten lægger vægten på faktorer, der eksisterer inde i mennesket, de såkaldte *behovstilfredsstillelseteorier*, eller teorier, der fokuserer på de psykologiske *processer*, der udløser, retningsbestemmer og understøtter adfærd og aktiviteter hos mennesker, dvs. proces-teorier.

Maslows behovshierarki

Maslows teori er nok den mest udbredte og mest kendte af ”behovstilfredsstillelseteorierne”, som relaterer motivation til behov. Han formulerede første gang sin teori i 1954, og senere i en videreudviklet form i 1968. Han forsøger at vise, hvorledes den ”sunde” personlighed vokser og udvikler sig over tid og hvordan personligheden manifesterer sig i en motiveret adfærd. Mennesker er krævende individer, hvis behov styrer deres adfærd. Behovene kan ordnes i et hierarki fra fundamentale behov, eksempelvis føde, bolig og klæder til mere avancerede behov såsom agtelse og selvrealisering. Individer vil først søge at tilfredsstille deres fundamentale behov, og derefter bevæge sig opad mod toppen i behovspyramiden. De mest fundamentale behov skal først tilfredsstilles, inden individet kan begynde at tilfredsstille de øverste behov i hierarkiet. Maslow skelner mellem ”underskudsbehov” (deficiency needs) og ”vækstbehov” eller overskudsbehov (growth needs). Hvis individet skal udvikle en sund personlighed, må underskudsbehovene tilfredsstilles først. Vækstbehovene har en anden karakter end underskudsbehovene.

I en mere specifik form kan man ifølge Maslow sondre mellem fem generelle behov:

Underskudsbehov:

- **Fysiologiske:**
Behovet for at overleve, behov for føde, klæder, bolig, hvile og søvn. I forhold til arbejde drejer det sig om basale løn- og arbejdsvilkår
- **Tryghed og sikkerhed:**
Det andet behovsniveau over det basale niveau er relateret til sikkerhed og tryghed i de fysiske og emotionelle omgivelser. I relation til arbejde drejer det sig om behov for sikkerhed i ansættelsen og et sikkert og sundt arbejdsmiljø.
- **At høre hjemme et sted**
Det tredje niveau udgøres af de behov, der er relateret til ønsket om at blive accepteret af andre, venskab og kærlighed. I relation til arbejde og arbejdspladsen drejer det sig om at være accepteret af kollegerne, at have venskabelige relationer til arbejdskolleger og arbejde i eksempelvis selvstyrende grupper.

Vækstbehov:

- **Agtelse og ego:**
Det første vækstbehov drejer sig om behovet for selvagtelse og respekt og agtelse fra sine omgivelser. På arbejdspladsen drejer det sig om behovet for jobs med høj status og ønsket om anerkendelse for en dygtig udførelse af bestemte arbejdsopgaver.
- **Selvrealisering:**
Det højeste niveau i behovshierarkiet udgøres af behovet for selvrealisering, at kunne realisere sit potentiale fuldt ud som individ. På arbejdspladsen drejer

det sig om at få de jobs, der udfordrer ens kvalifikationer og færdigheder og giver mulighed for at udfolde ens kreativitet og innovative evner.

Umiddelbart giver teorien en intuitiv forståelse for, hvorfor ansatte, der har fået opfyldt deres basale fysiologiske behov, begynder at koncentrere sig om andre mere immaterielle behov, eksempelvis behovet for anerkendelse fra kolleger og ledelse og behovet for selvrealisering. Her rammer teorien ind i den aktuelle diskussion om overgangen fra industrisamfundet til videnssamfundet, den ny virksomhedskultur og fokus på udvikling af arbejdet, nye former for arbejdsorganisering og nye ledelsesformer.

Herzbergs Motivations-Vedligeholdelsesteori

Herzbergs ”Motivator-Hygiene” teori er formentlig den mest kendte motivationsteori af alle, og nok den, der har præget især ledere i virksomheder/organisationer mest, når det gælder synet på personale- og lønpolitik. Teorien blev udviklet på grundlag af empiriske studier i slutningen af 1950'erne og offentliggjort i ”The motivation of work”, jf. Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959 og senere udviklet i Herzbergs bog ”Work and the nature of man”, Herzberg, 1966.

De empiriske studier, der lå til grund for teoriudviklingen, bestod i en spørgeskemaundersøgelse, omfattende et stort antal regnskabsfolk og ingeniører, som blev stillet to spørgsmål:

- Kan du i detaljer beskrive, hvornår du havde det exceptionelt godt med dit arbejde?
- Kan du i detaljer beskrive, hvornår du havde det exceptionelt dårligt med dit arbejde?

Svarerne pegede i retning af, at de faktorer, der gav stor tilfredshed hos respondenterne, havde med selve jobbet indhold og udførelse at gøre. Disse indre (”intrinsic”) faktorer benævnte Herzberg ”motivators”, og det drejede sig om variable som ”at have klaret sig tilfredsstillende i jobbet”, ”anerkendelse for sin arbejdsindsats” og jobbet indhold.

De dårlige erfaringer i arbejdslivet var derimod knyttet til ydre (”extrinsic”) faktorer i relation til jobbet, eksempelvis virksomhedspolitikker, lønforhold, relationer til kolleger og ledelsesstil. Disse faktorer benævnte Herzberg ”Hygiene factors”, hvor den danske oversættelse er blevet til ”vedligeholdelsesfaktorer”. Konsekvensen af disse forskningsresultater var ifølge Herzberg, at hvis tilfredsheden med arbejdet skulle øges, skulle det ske gennem udvikling af motivationsfaktorerne, medens en forbedring af vedligeholdelsesfaktorerne ikke ville føre til øget jobtilfredshed, men alene til status quo.

Hans teori markerer desuden overgangen til mere procesorienterede teorier om arbejdsmotivation. De procesorienterede motivationsteorier tager udgangspunkt i, at menneskers adfærd er styret af deres tro på og forventninger til fremtiden. Teorierne forudsætter, at individer foretager bevidste og rationelle valg om deres arbejdsadfærd. Adfærd i arbejdslivet er formålsbestemt og målorienteret og baseret på bevidste intentioner, jf. eksempelvis Scheuer, 1999, Steers m.fl., 1996 og Vroom, 1964. I det følgende præsenteres to modeller: Vrooms forventningsteori og Porter-Lawler modellen, der begge bygger på den procesorienterede forventningsteori.

Vrooms forventningsteori

Vrooms teori er eksplicit rettet imod det at arbejde i en virksomhed eller organisation. Han tilhører "rational choice" sociologerne og antager, at ansatte rationelt vurderer forskellige arbejdssituationer: arbejdsintensitet, overarbejde, deltidsarbejde, muligheder for forfremmelse, osv. Den ansatte vil derefter vælge det alternativ, der vil føre til den belønning, som personen værdsætter mest.

Modellen bygger på følgende variable og sammenhænge:

a) Forventet resultat/udfald (Outcomes):

Forventede konsekvenser af personens arbejdsadfærd, eksempelvis lønforhøjelse, forfremmelse, accept og anerkendelse fra kolleger og overordnede, selvagtelse, nedslidthed, osv.

b) Valens:

I hvilken udstrækning forventer personen, at det forventede resultat er attraktivt eller det modsatte? Valensen kan antagelsesvis variere fra -1.0 , det mindst ønskede resultat, eksempelvis en firing, til $+1.0$, det mest ønskede resultat, eksempelvis forfremmelse. Arbejdsrelaterede resultater såsom lønforhøjelse, anerkendelse fra kolleger/ ledelse, selvrealisering/selvagtelse, forfremmelse, chikane, firing, degradering, nedslidning, osv. kan vurderes forskelligt af de ansatte. Hvad værdsættes mest: en lønforhøjelse, længere ferie eller et mere spændende og mindre nedslidende arbejde?

c) "Effort-Performance"-forventning:

Personens forventninger til, om en given satsning/anstrengelse (Effort) vil føre til en forbedret præstation/ydelse? Der kan regnes med sandsynligheder (varierende fra 0 til 1) for, at en bestemt indsats/satsning (Effort) også vil føre til den forventede præstation (Performance). Hvad er sandsynligheden for, at hvis personen satser på et bestemt efteruddannelseskursus, så vil det også føre til en bedre præstation på jobbet? Relationen går således fra (E)ffort til (P)erformance.

d) "Performance-Outcome"-forventning:

Personens forventning til, at en given præstation (Performance) også fører til det forventede resultat (Outcome). Igen kan personen have sin egen sandsynlighedskalkule, og sandsynligheden for udfaldet af relationen "Performance-Outcome" kan igen variere mellem 0 og 1. Personen kan eksempelvis kalkulere sandsynligheden for, at en given (ekstra) indsats på arbejdet rent faktisk vil føre til den ønskede forfremmelse eller lønforhøjelse. Vroom benævner denne relation "Instrumentality".

Ifølge teorien påvirker begge typer af forventninger – "anstrengelse-præstation" og "præstation-resultat/belønning" individets arbejdsmotivation og adfærd i arbejdslivet. Ifølge Vroom er disse variable og relationer *multiplikative*, hvilket betyder, at den pågældende person skal have en høj score på alle tre faktorer, hvis motivationsniveauet skal være højt.

Vrooms forventningsmodel peger på, at tre faktorer i et samspil er afgørende for en persons motivationsniveau i arbejdslivet:

A) Personen skal *værdsætte/ønske ændringen* i sin arbejdssituation i form af eksempelvis en belønning.

B) Personen skal *forvente*, at en *ekstra indsats* med stor sandsynlighed fører til en *forbedret præstation*, og

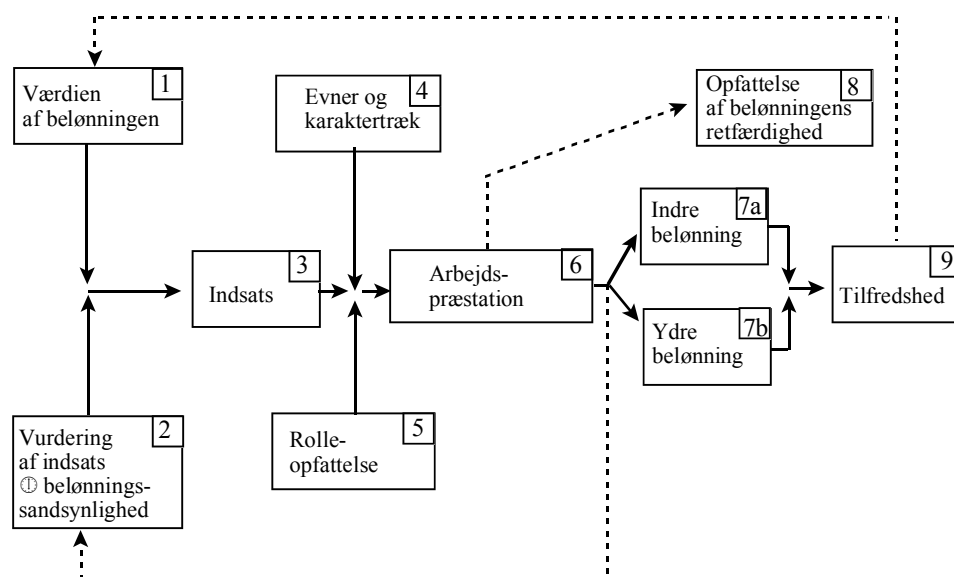
C) Personen skal *forvente*, at den *forbedrede præstation* med stor sandsynlighed fører til den *ønskede belønning*.

Alle tre betingelser skal være opfyldt, før motivationsniveauet hæves hos den ansatte, og den forudsætter, at ændringer i motivation og adfærd i arbejdslivet altid er et udtryk for et bevidst rationelt valg.

Porter-Lawler-modellen

Porter og Lawler (1968) byggede videre på Vrooms model og videreudviklede den på områder, der i realiteten lå tæt op ad Herzbergs model. I figur 4.1 er modellens tankegang og sammenhænge beskrevet.

Figur 1: Porter-Lawler modellen



Tankegangen er den samme som i Vrooms model. Personers arbejdsmotivation er bestemt af, hvilken værdi de tillægger visse "Outcomes" på jobbet (lønforhøjelse, forfremmelse, jobudvikling, anerkendelse fra kolleger, osv.), og den tiltro de har til, at deres anstrengelser vil føre til det ønskede resultat. Men Vrooms model modificeres på flere punkter. For det første hævder Porter-Lawler, at individer ikke nødvendigvis har evnerne til at udføre de opgaver, som et bestemt job kræver. Personens anstrengelser behøver ikke at føre til de nødvendige præstationer i jobbet. Desuden kan personen mangle forståelse for den rolle, som han/hun skal spille i jobbet. Det nytter således ikke noget at personen har et højt motivationsniveau, hvis han/hun ikke har en klar fornemmelse af, i hvilken retning den øgede indsats skal sættes ind. Modellen peger desuden på, at der ikke behøver at være en klar sammenhæng mellem indsats og personens tilfredshedsniveau. Den belønning, som virksomheden giver for en ekstra indsats, behøver ikke at være identisk med den belønning, som den ansatte forventer for sin indsats. Og endelig indikerer modellen, at karakteren af jobbet kan have betydning for "Performance-Reward"-relationen. En ekstra indsats på jobbet kan give personen en "indre

belønning” (Intrinsic Reward), en ydre belønning (Extrinsic Reward) eller begge dele. Porter og Lawler hævder i den forbindelse, at den indre belønning kan være tættere knyttet til en vellykket præstation (ekstra indsats), fordi den indre belønning (selvagtelse, selvrealisering, anerkendelse fra kolleger og ledere) er direkte knyttet til udførelsen af jobbet. Omvendt er den ”ydre belønning” (ex lønforhøjelse, forfremmelse, frynsegoder) afhængig af virksomhedens/organisationens ledelse og administration. Belønningen afhænger af eksterne faktorer, både hvad angår anerkendelse af, at den ekstra indsats rent faktisk har fundet sted, og at præstationen belønnes tilfredsstillende. På dette sidste punkt har modellen fælles træk med Herzbergs ”indre” og ”ydre” faktorer, hvor Herzberg hævder, at de indre jobrelaterede faktorer er de virkelige motivationsfaktorer. Modellen postulerer desuden, at det enkelte individ subjektivt vil vurdere, om belønningen står i et rimeligt forhold til den ekstra indsats. Endelig hævder modellen, at en ekstra indsats vil føre til belønning, og belønning vil føre til en eller anden form for behovstilfredsstillelse. Porter-Lawler modellens budskab er derfor, at belønning for en ekstra indsats (Performance) fører til behovstilfredsstillelse (Satisfaction). Performance fører til behovstilfredsstillelse i stedet for det omvendte, hvilket er at vende den klassiske motivationsteori på hovedet.

Økonomiske motivationsteorier

Neo-klassisk arbejdsmarkedsteori

Neo-klassisk arbejdsmarkedsteori behandler implicit motivationsproblemet i sin *udbudsteori*, hvor individets arbejdsudbud på kort sigt, dvs. dels *om* personen vil arbejde, dels *hvor mange timer* personen ønsker at arbejde, er afhængig af lønnens størrelse per tidsenhed. Arbejde er "disutility", individet arbejder alene for pengenes skyld, arbejde byttes for penge, der igen byttes med goder, der giver personen nytte (utility) gennem behovstilfredsstillelse. Det forudsættes, at individer tilstræber størst mulig totalnytte, dvs. personen nyttemaksimerer, og nytte kan dels opnås gennem køb af goder, men også gennem fritid. Fritid er et gode på linie med varer og tjenesteydelser, og fritid konkurrerer med varer og tjenesteydelser i og med at mere fritid betyder færre penge og derfor færre varer og tjenesteydelser. Motivationen til at arbejde får individet derfor alene, fordi arbejde kan byttes med penge, der kan skaffe individet nytte/behovstilfredsstillelse gennem forbrug af varer og/eller tjenesteydelser. Arbejdet kan per definition ikke *i sig selv* give behovstilfredsstillelse/nytte, tværtimod giver det disutility, og arbejdets modsætning – fritid – giver nytte. Løn er motiverende, fordi lønkroner giver adgang til at købe goder, men højere løn medfører ikke per automatik, at individet arbejder mere, dvs. udbyder flere arbejdstimer. Om en *højere timeløn* fører til, at individet udbyder flere arbejdstimer, afhænger af individets præferencer for goder kontra fritid: mere rødvin eller mere tid til familien? Når timelønnen stiger, vil individets arbejdsudbud afhænge af to effekter – substitutionseffekten og indkomsteffekten – der konkurrerer med hinanden: substitutionseffekten vil altid trække i retning af et større arbejdsudbud, da fritid bliver dyrere i forhold til andre goder. Indkomsteffekten kan imidlertid betyde, at individet foretrækker at anvende lønstigningen og indkomstfremgangen til at reducere sit arbejdsudbud: han/hun kan arbejde færre timer per uge og alligevel fastholde sit forbrug af goder. Nyttefremgangen vil her stamme fra mere fritid. Om en lønstigning vil føre til mere arbejde vil med andre ord afhænge af personens *præferencer* for henholdsvis goder og fritid.

Konklusionen på analysen af samspillet mellem løn og motivation i den neoklassiske arbejdsmarkedsteori bliver således, at løn er motiverende for individer i den forstand, at individer arbejder for pengenes skyld, fordi penge kan byttes til goder, der giver individet behovstilfredsstillelse og nytte. En højere timeløn betyder imidlertid ikke (altid), at individet vil

arbejde flere timer om ugen. Det afhænger af individets præferencer for forbrug af goder kontra individets præferencer for fritid, der også betragtes som et normalgode i forbruget.

Arbejdsudbudsteoriens fokus på nyttemaksimering og behovstilfredsstillelse placerer den tæt på Maslows behovsorienterede motivationsteori, som da også har hentet inspiration i den hedonistiske tankegang og nyttemaksimeringsfilosofien.

Efficiency-wage-teorien

Denne løn teori er udviklet i 1980'erne, se eksempelvis Stiglitz 1984 for en oversigt, og forholder sig eksplicit til samspillet mellem løn og arbejdsmotivation. Begrebet "arbejdsmotivation" forstås i denne løn teori bredt: som et led i virksomhedens profitmaksimeringsstrategi skal lønpolitikken medvirke til at rekruttere og fastholde medarbejdere, mindske sygefravær og personaleomsætning og forøge deres arbejdsproduktivitet og eller kvaliteten i deres arbejde.

Teorien vender i realiteten den neoklassiske løn teori på hovedet. Hvor neoklassikerne forudsætter, at lønniveau og lønudvikling afhænger af produktivitetsniveau/-udvikling, antager efficiency-wage-teorien, at de ansattes produktivitet både på kort og på langt sigt afhænger af virksomhedens lønniveau og lønudvikling. Man forestiller sig, at ethvert individ besidder et vist antal "effektivitets- eller produktivitetseenheder". Det antal effektivitetsenheder, som den ansatte vælger at levere på sin arbejdsplads er en positiv funktion af virksomhedens lønniveau. Stiger lønnen, leveres flere effektivitetsenheder og en større arbejdsindsats, hvilket kan illustreres ved følgende "effort-relation":

$$e = e(w), \text{ hvor } e'(w) > 0, \text{ og } e''(w) < 0,$$

hvor w er virksomhedens lønniveau, og e er antal effektivitetsenheder og et mål for arbejdsproduktiviteten og arbejdsindsatsen. Funktionsammenhængen, hvor individets arbejdsindsats afhænger af arbejdspladsens lønniveau, viser, at træerne ikke vokser ind i himlen. Det antal effektivitetsenheder, som individet besidder, er begrænset, og tilvæksten i produktiviteten er faldende. Virksomhedens mest effektive lønniveau findes, hvor afkastet på den sidste effektivitetsenhed ækvivalerer lønniveauet.

Økonomer har givet forskellige supplerende begrundelser for den positive sammenhæng mellem løn og produktivitet, forstået som forøget/forbedret arbejdsindsats hos de ansatte. Jf. Ibsen og Christensen, 2001 for en oversigt. Den såkaldte "*skulkemodel*" (The Shirking model) argumenterer for, at de ansatte vil reducere deres arbejdsindsats, hvis nytten af at arbejde mindre hårdt er større end det forventede tab. Tabet er sandsynligheden for at blive taget i at skulke og lide et økonomisk tab ved at blive fyret. Jo højere lønnen er, desto større er tabet ved at blive fyret. Hersker der fuld beskæftigelse i økonomien og er arbejdskraften homogen, er der intet tab ved at blive fyret, da man altid kan finde samme arbejde til den samme løn. Er arbejdskraften heterogen og er økonomien præget af arbejdsløshed, er tabet ved at blive fyret på grund af "poor performance" imidlertid, at personen ikke kan finde alternativ beskæftigelse til en tilsvarende høj løn. Højtlønsvirksomheder kan dermed i situationer med ledighed mindske skulkeriet. Det er *frykten for arbejdsløshed*, der virker *disciplinerende* på de ansatte og dermed øger deres motivation til at gøre en bedre/større arbejdsindsats.

Personaleomsætningsmodellen tager sit udgangspunkt i et arbejdsmarked med heterogen arbejdskraft og virksomhedsinterne delmarkeder, hvor virksomhedernes omkostninger til rekruttering og oplæring af arbejdskraft er store. Virksomheden har derfor en åbenbar økonomisk interesse i at fastholde arbejdskraften og nedbringe personaleomsætningen. Hvis

virksomheden vælger en højtlønsstrategi i lokalsamfundet, vil den – ceteris paribus – have mulighed for at fastholde de ansatte og dermed minimere sine omkostninger til rekruttering og oplæring.

Jobudvælgelsesteorien argumenterer for, at det kan være vanskeligt for virksomhederne at skelne mellem forskellige ansøgers potentielle produktivitet, når de skal rekruttere nye medarbejdere. Teorien er alene relevant på delarbejdsmarkeder, hvor arbejdskraften er heterogen og besidder specifikke kvalifikationer, som konkurrerende virksomheder efterspørger. Virksomheden kan løse sit informationsproblem ved at vælge en højtlønspolitik, dvs. betale en løn, der ligger over markedslønnen på det pågældende delmarked. Ved at betale en (relativ) høj løn, vil virksomheden være i stand til at tiltrække ansøgere med de bedste evner og kvalifikationer. Antages en positiv sammenhæng mellem evner/kvalifikationer og produktivitet, vil virksomheden med sin højtlønspolitik kunne rekruttere de mest produktive medarbejdere. Højtlønsstrategien er et middel til "screening" af ansøgere og medvirker til at nedbringe virksomhedens rekrutteringsomkostninger.

En sidste version af efficiency-wage teorien er "*fair-wage-modellen*", der antager, at de ansatte vil yde den største/bedste arbejdsindsats, hvis virksomheden behandler dem på én efter deres mening retfærdig måde. Arbejdspladsen er domineret af normer om retfærdighed og lighed, og teorien hævder, at de ansattes arbejdsmoral vil være højest, hvis de oplever, at de behandles godt. Det vil de ansatte gøre, hvis de oplever, at virksomheden betaler en løn, der ligger over markedslønnen. Akerlof argumenterer for, at de ansatte vil opleve det som at modtage en gave og vil betale tilbage med en gave, jf. Akerlof, 1982 og 1984. Denne version af efficiency-wage teorien ligger tæt på "*Equity-teorien*", jf. Ibsen og Christensen, 2001, der taler om sociale relationer som økonomiske transaktioner, og derfor betragter dem som "byttehandler", hvori individerne bidrager (investerer) og derfor forventer et vist udbytte eller afkast (outcome).

De fire forskellige modeller i efficiency-wage teorien giver hver for sig et bud på, hvorfor en højtlønsstrategi kan være en økonomisk fordel for virksomheder. Motivationsaspektet er til stede i alle modellerne i forskellige afskygninger. Tilsammen påpeger de, at en højere løn kan medvirke til en højere produktivitet hos virksomhedens medarbejdere og/eller sparede omkostninger til rekruttering, fastholdelse og oplæring/udvikling af de ansatte.

Teorien giver dog ikke et bud på et optimalt lønsystem, når virksomhederne står over for at skulle løse et motivationsproblem. Teorien taler alene om en "højtlønsstrategi" og siger intet om lønniveauets sammensætning på forskellige lønelementer. Dette problem behandles derimod eksplicit i Principal-agent teorien.

Principal-agent-teorien

Ophæver vi forudsætningen om fuldkommen konkurrence – og det kan vi roligt gøre – og er markedformen "imperfect competition" på både vare- og faktormarkederne, opstår der mulighed for ekstraprofitter, der skal deles mellem arbejdsgiver og de ansatte (rentsharing). Der kan derfor opstå interesse- og målkonflikter mellem arbejdsgiveren og de(n) ansatte. Arbejdsgiveren ønsker, at den ansatte handler i overensstemmelse med arbejdsgiverens mål og arbejder så godt og så effektivt som muligt, medens de ansatte har deres egne mål og kan ønske at arbejde så lidt som muligt. Arbejdsgiveren står derfor over for to hovedproblemer i forhold til sine ansatte. Han/hun skal dels udvælge og ansætte de rette medarbejdere i forhold til virksomhedens arbejdsopgaver og kultur, dels skal han udvikle en incitamentstruktur således, at de ansatte motiveres til at handle i arbejdsgiverens interesse. Rekrutteringsproblemet går i teorien under betegnelsen "Adverse selection", medens motivationsproblemet

analyseres under overskriften ”Moral hazard”. Her vil vi alene behandle mulige løsninger på ”Moral hazard”, da sammenhængen mellem motivation-arbejdsindsats-løn/aflønningssystem er dette kapitels hovedproblem.

Moral hazard problemet

Beskæftigelsesrelationen mellem arbejdsgiver og arbejdstager kan som beskrevet ovenfor være præget af en grundlæggende interessekonflikt, idet arbejdsgiveren er interesseret i, at de ansatte yder det maksimale til den fastsatte aflønning, medens de ansatte ikke nødvendigvis ønsker at yde det maksimale. Løn- og arbejdsvilkår er ofte nedskrevet og præciseret i en arbejdskontrakt i form af en individuel eller kollektiv aftale mellem parterne. Det kan imidlertid være svært (og omkostningsfyldt) for arbejdsgiveren at finde ud af, om de(n) ansatte rent faktisk overholder kontrakten. Arbejdskraften er i det ufuldkomne vare- og arbejdsmarked heterogent sammensat, hvilket betyder mange personalekategorier med vidt forskellige kvalifikationer og jobfunktioner. De ansatte har ofte en større viden om jobkrav og løsninger på forskellige arbejdsopgaver end arbejdsgiveren. På grund af denne asymmetriske informationsfordeling kender arbejdsgiveren ikke de ansattes arbejdsindsats og har svært ved at evaluere den. Da der desuden ikke altid er en klar sammenhæng mellem arbejdsindsats og arbejdsresultat, kan arbejdsgiveren heller ikke blot tage arbejdsresultaterne som et udtryk for de ansattes arbejdsindsats. Der er opstået et moralsk dilemma (Moral hazard), som gør arbejdskontrakten skrøbelig i relation til at styre de ansattes arbejdsindsats i en for arbejdsgiveren optimal retning.

Moral hazard problemets løsning

I litteraturen, jf. Ibsen og Christensen, 2001, peges der på tre forskellige, men dog komplementære løsninger på Moral hazard problemet: regler og sanktioner, kontrol/overvågning og incitamenter. Med ”løsning” forstås udviklingen af styringsmekanismer på virksomheden eller i organisationer, der kan medvirke til at få de ansatte til at handle i arbejdsgiverens interesse. Der er derfor tale om ledelsesformer og ledelsesinstrumenter, der samlet kan indgå i virksomhedens/organisationens løn- og personalepolitik.

Regler og sanktioner

Arbejdsgiveren kan motivere de ansatte til at arbejde efter sine mål og interesser ved at indføre regler, foreskrifter og sanktioner i arbejdskontrakten. Specielt, hvis reglernes overtrædelse medfører sanktioner, vil det kunne have en afskrækkende effekt på ansatte, som herefter skulle yde en større/bedre arbejdsindsats sammenlignet med situationen før reglerne og sanktionernes indførelse. Sanktionerne skal være så tilpas barske, at de kan have en motiverende effekt. Det kunne eksempelvis være fyringer, mistet løn og/eller anciennitet, en økonomisk bod eller ekstra arbejde. Regler kombineret med sanktioner har specielt i det tidlige industrisamfunds dage været fremherskende i de kollektive overenskomster eller individuelle arbejdskontrakter. De ansatte skulle levere hårdt fysisk arbejde, som de derfor kunne være fristet til at lægge loft over eller skulke fra. Men i dagens vidensamfund med sevicepræget arbejde kan den regel- og sanktionsorienterede ledelsesform forekomme at være en negativ løsning på et eventuelt motivationsproblem hos de ansatte.

Kontrol og overvågning

En anden styringsmekanisme og ledelsesform i familie med den regel- og sanktionsprægede ledelse er forskellige overvågnings- og kontrolmekanismer. Kontrolleres og overvåges de

ansattes adfærd, kan det give arbejdsgiveren informationer om, hvorvidt de ansatte rent faktisk handler i overensstemmelse med arbejdsgiverens interesser. Resultatet af kontrollen og overvågningen skal give et sandfærdigt billede af de ansattes arbejdsindsats for at øge arbejdsgiverens informationsniveau, hvilket kan rejse et nyt moral hazard-problem. Overlader arbejdsgiveren kontrol- og overvågningsopgaven til andre – hvilket er normal praksis – skal arbejdsgiveren være sikker på, at denne tredjeperson afleverer sandfærdige informationer om de ansattes faktiske arbejdsindsats. Der kan således være store både økonomiske, praktiske og moralske problemer forbundet med indførelsen af kontrol og overvågningsmekanismer. De kan som ved regler og sanktioner virke demotiverende på de ansatte.

Optimale incitamentkontrakter

En incitamentkontrakt kan defineres som en kontrakt, der ved hjælp af økonomiske incitamenter motiverer agenten til at handle i principalens interesse. Principalen vil derfor udforme kontrakten, herunder lønsystemet på en sådan måde, at den vil tilskynde de(n) ansatte til at levere en arbejdsindsats, der optimerer både den ansattes nytteværdi og arbejdsgiverens indtjening og profit. Agenten handler frivilligt uden regelstyring eller kontrol og overvågning, alene tilskyndet af kontraktens økonomiske incitamenter.

Incitamentkontrakter og lønsystemer

Når incitamentkontrakter og lønsystemer skal udformes, må der tages højde for, at principalen/arbejdsgiveren og agenten/den ansatte kan have forskellig holdning til risiko. Det antages normalt, at agenterne er ”risikoaverse”, medens virksomhederne er ”riskoneutrale”, jf. Kreps (1990). Forskellen i holdning til risiko begrundes i, at virksomhederne dels er større end den ansattes husholdning, dels kan forsikre sig imod risiko andre steder end i arbejdskontrakten. Følges denne risikoallokering op i udformningen af kontrakten og afspejles i lønsystemet, vil den optimale risikoallokering ske ved en *fast aflønning* af agenten, hvor principalen bærer hele risikoen. Fastlønsystemet er således ikke i denne snævre incitamentverden en optimal aflønningsform, da et sådant lønsystem ikke simultant kan løse både moral hazard problemet (motivationsproblemet) og problemet med den skæve risikoallokering mellem parterne.

Alternativet til fastlønsystemet er et *rent resultatlønsystem*, hvor hele lønnen afhænger af outputtets størrelse. Fordelen ved denne aflønningsform er, at den giver de ansatte et maksimalt økonomisk incitament til at yde en ekstra indsats, hvilket er i både de ansattes og arbejdsgiverens interesse. Den ansatte bærer imidlertid en meget stor risiko under dette lønsystem, og da ansatte normalt er risikoaverse, løser denne aflønningsform heller ikke motivations- og risikoallokeringsproblemet samtidigt.

En tredje mulighed er *fast løn kombineret med en større eller mindre resultatlønsdel*. De ansatte sikres en mindsteløn, der er uafhængig af arbejdsindsatsen og samtidigt giver dem et økonomisk incitament til at yde en ekstra indsats. Incitamentet er mindre end ved den rene resultatlønsmodel, men den giver økonomisk sikkerhed kombineret med et (vist) økonomisk incitament til at arbejde godt og intensivt. Sidstnævnte adfærd er også i arbejdsgiverens interesse, således at denne parts interesser også delvis bliver tilgodeset. Denne aflønningsform er heller ikke optimal, da den ikke løser motivations- og risikoallokeringsproblemer simultant, hvis den ansatte er risikoavers.

Intet af de tre beskrevne lønsystemer løser således simultant motivations- og risikoallokeringsproblemet, og konklusionen må således være den ret nedslående, at Principal-agent

teorien ikke ud fra en rent teoretisk analyse kan deducere sig frem til et optimalt lønsystem, der kan sikre arbejdsgiverens og den ansattes interesser samtidigt.

Kritik af de økonomiske motivationsteorier

Der kan rettes forskellige former for kritik af Principal-agent teorien, bl.a. at den bygger på de velkendte forudsætninger om rationalitet og eksogent givne præferencer hos de individer, der skal træffe beslutninger. En mere principiel og dybsindig kritik er imidlertid formuleret omkring teoriens ensidige fokusering på økonomiske incitamenter og *ydre* (*Extrinsic*) belønningsformer som resultatlønsordninger. Psykologiske motivationsteorier som Vrooms forventningsteori og Porter-Lawler modellen, jf. afsnit 3.1 oven for, peger på, at der både kan være *ydre* belønninger (løn, frynsegoder, forfremmelser, ros, anerkendelse), som individet modtager af andre, og en *indre* belønning, som individet giver sig selv i form af en oplevelse af selvagtelse, selvrealisering, følelsen af at have udført et godt stykke arbejde, osv.. Et meget vigtigt spørgsmål i denne sammenhæng er, om *en ydre og en indre belønning er additive og komplementære*, eller om de er substituerbare og kan fortrænge hinanden. Det er naturligvis specielt interessant, hvis forskning kan vise, at en ydre form for belønning, eksempelvis et løntillæg, af individet opleves på en sådan måde, at det fortrænger den indre motivationsfaktor, og dermed totalt set kan virke demotiverende for individet. To i denne sammenhæng relevante forskningsbidrag fra henholdsvis Deci og Frey bliver kort gennemgået og kommenteret i det følgende.

Decis teori om samspil mellem indre og ydre belønning

Ifølge Deci, 1972, bestemmes en persons indsats på arbejdet i det store og hele af karakteren af de belønningsmekanismer, der er til rådighed ved jobbets udførelse. Deci sondrer mellem indre (Intrinsic) og ydre (Extrinsic) belønningsformer, jf. definitionerne tidligere i kapitlet. Han mener, at der kan identificeres to processer, som hver for sig og i fællesskab påvirker individets indre motivation. Den første proces handler om individets lokalisering af årsagssammenhæng. Når adfærd er indre motiveret, er individets opfattelse af kausaliteten ”intern”. Individet føler, at det har kontrol over sit eget arbejde. I disse tilfælde vil individet efterspørge arbejde, *fordi* det giver en indre belønning. Omvendt vil personer, der modtager en ydre belønning for aktiviteter, opfatte årsagssammenhængen som ”ekstern” og vil kun engagere sig i den type af aktiviteter, hvis de tror på, at der venter dem en ydre belønning i fremtiden. Pointen i Decis forskning og tankegang er, at hvis ledelsen begynder at give eksterne former for belønning for aktiviteter, der er blevet udført, fordi de gav en indre belønning, vil det føre til, at individet skifter fra en indre til en ydre orientering i årsagssammenhæng. Ifølge Deci er effekterne af en indre og en ydre motivation ikke additive i enhver sammenhæng. I nogle tilfælde kan en ydre belønning i form af penge givetvis motivere nogle ansatte, men det sker på bekostning af den indre motivation. Den ydre belønning kan have en ”crowding out effekt”, således at den indre motivation hos individet fortrænges. Deci mente på den baggrund at kunne konkludere, at ”... contingent pay systems do not appear to be compatible with participative management systems”, Deci (1972, s. 224-225). Ydre belønninger i form af bestemte typer af løntillæg vil derfor kunne fortrænge den indre motivation, således at de ansatte kun vil udføre bestemte typer af arbejde, hvis de modtager en pekuniær belønning for det ud fra devisen: ”noget-for-noget”. Der kan derfor være en risiko for, at der udvikles en ”betalingskultur” på offentlige arbejdspladser, der virker dræbende på den ”indre” motivation hos medarbejderne. De ansatte udvikler et instrumentalt forhold til arbejdet på bekostning af en ”professionsorienteret” kultur, hvor drivkraften er knyttet til et fundamentalt ønske om at gøre sit arbejde godt, være engageret i sit arbejdsområde og dets værdigrundlag og være loyal over for sin arbejdsplads' problemer.

Den anden vigtige pointe i Decis arbejde er, at belønning også kan influere på den indre motivation gennem forandringer i individets følelse af kompetence og selvstændighed. Belønninger eller resultater, der bekræfter personen i troen på sin kompetence, tenderer imod at forøge personens motivation til at præstere en god arbejdsindsats. Omvendt vil belønninger eller resultater, der overbeviser personen om, at han/hun ikke er kompetent eller selvstændig, medvirke til at mindske personens indre motivation.

Freys kritik af Principal-agent teorien

Bruno S. Frey har i sin bog med den sigende titel ”Not Just for the Money - An Economic Theory of Personal Motivation” fra 1997 i en mere udbygget form forsøgt at udvikle en økonomisk teori, der grundlæggende bygger på Decis originale forskning, og som forholder sig kritisk til Principal-agent teoriens løsning på den ansattes motivationsproblem. Løsningen er her, at en ydre belønning i form af et resultatløntillæg kan opnås, hvis den ansatte yder en ekstra indsats. Rent økonomiske incitament vil få de ansatte til at indrette deres adfærd på en sådan måde, at de kan nyttemaksimere, samtidig med at arbejdsgiverens profitinteresser varetages. Men teorien overser ifølge Frey, at der kan være skjulte omkostninger (”hidden costs of reward”) forbundet med penge-mæssige belønninger. Disse skjulte omkostninger kan ifølge Frey resultere i, at der foregår en erosion af andre motiver til at øge sin arbejdsindsats, det som vi har benævnt den ”indre motivation”. Freys ”crowding-out” effekt svarer således helt til Decis påpegning af sammenhængen mellem den indre og den ydre motivation. Den ansatte regulerer selv omfanget af den indre motivation, medens det er ledelsen, der regulerer den ydre motivation. Ledelsen er derfor kun i stand til at styre sidstnævnte og har ingen mulighed for at kontrollere de ansattes indre motivation. Principal-agent teorien udgår som i traditionel neoklassisk teori fra, at de to motivationsformer er

additive, hvis de da overhovedet beskæftiger sig med den indre motivationsfaktor. Men som Deci har påpeget, behøver dette ingenlunde at være tilfældet. I visse situationer kan en forøgelse af de rent økonomiske incitamenter føre til, at de ansatte reagerer ved at reducere den indre motivation.

Frey hævder – i overensstemmelse med Deci – at crowding-out effekten kan stamme fra tre psykologiske processer, (Frey 1997:16-17):

Svækket selvbestemmelse, når individet oplever en ekstern intervention for at reducere individets selvbestemmelse over eget arbejde, vil det føre til, at den indre motivation erstattes af en ydre motivation. Udgangspunktet for kontrol er skiftet fra personens indre til et sted uden for personen. Personen føler sig derfor ikke længere så ansvarlig for de udførte aktiviteter som førhen.

Svækket selvfølelse, når individet oplever, at en ekstern instans ikke længere anerkender dets indre motivation, vil hans/hendes indre motivation svækkes. Den berørte person føler, at hans/hendes engagement og kompetence ikke bliver værdisat, når en ydre instans tilbyder en belønning eller en anden form for kontrol

Svækkede udtryksmuligheder, et individ, der agerer på basis af en indre motivation bliver berøvet muligheden for at vise sin indre motivation for andre personer. De udviser ”altruistisk vrede” og vil som reaktion opgive den indre motivation og agere i overensstemmelse med ydre incitamenter

Om en ydre form for regulering af de ansattes adfærd virker fortrængende eller forstærkende på deres indre motivation, afhænger med andre ord primært af, om den ydre intervention opleves som kontrollerende eller understøttende af de ansatte. Frey giver, (Frey op. cit.: 26-32) otte eksempler på, hvornår ekstern regulering opleves som kontrollerende eller ”frigørende” af individet og dermed kan være medvirkende til at fortrænge eller udvikle den indre motivation. De bliver gengivet i forkortet form i det følgende:

1) Jo mere *personlig* relationerne er mellem arbejdsgiver og ansat, desto større rolle spiller den indre motivation. En ydre form for regulering kan medvirke til, at den ”psykologiske kontrakt” mellem parterne brydes, hvilket vil kunne føre til en fortrængning af den indre motivation.

2) Jo mere *interessant og spændende jobbet* er for den ansatte, desto større er den indre motivation, og desto større er sandsynligheden for, at en ydre form for regulering vil føre til en fortrængning af den indre motivation.

3) Jo større *grad af indflydelse*, den enkelte har på tilrettelæggelsen af sit arbejde og til at træffe egne beslutninger, desto mere vil ekstern intervention kunne føre oplevelsen af ekstern kontrol, hvilket kan svække den indre motivation.

4) Jo mere *ensartet den eksterne intervention udøves*, desto mere uniformt de ansatte behandles, desto mere vil de overgennem-snittet-indre-motiverede opleve interventionen negativt. De føler, at deres kompetence og engagement ikke anerkendes af ledelsen, og nedjusterer derfor deres indre motivation.

5) Ekstern intervention i form af en *pekuniær belønning* vil have en mindre crowding-out effekt end regler og kontrol-/overvågning. Sidstnævnte vil opleves af individet som værende mere kontrollerende og restriktive end økonomiske incitament.

6) Hvis den eksterne regulering tager form af en *præstationsafhængig pekuniær belønning*, således at den ansatte skal præstere nøjagtigt det, som arbejdsgiveren ønsker, vil individets kontrolpunkt skifte fra et internt til et eksternt, hvilket kan føre til en fortrængning af den indre motivation.

7) Hvis den eksterne regulering er *hård*, vil den kunne have en stærkt negativ effekt på individets indre motivation i modsætning til en *blød* form for regulering, som muligvis vil kunne understøtte den indre motivation.

8) Jo mere den eksterne motivation rummer en *anerkendelse* af den ansattes indre motivation, desto stærkere vil den ansattes indre motivation kunne blive. Måden en ekstern regulering gennemføres på, kan dermed have stor betydning, jf. Decis påpegning af ledelsens mulighed for at påvirke de ansattes følelse af kompetence.

Alle otte læresætninger udspringer dels af feltstudier, dels af laboratoriestudier, og har derfor bund i virkeligheden. Frey er således erkendelsesmæssigt kommet betydeligt længere, når det gælder muligheden for at løse de ansattes motivationsproblem end Principal-agent teorien, selv om denne er ganske god til at formulere problemet.

Nye lønformer og lønsystemer på det danske arbejdsmarked

I tabel 1 er givet en oversigt over forskellige former for lønsystemer eller *belønningssystemer*, som arbejdsgiverne betegner nye former for lønsystemer. De kan være kollektive eller individuelle, og de kan være bundet til input- eller outputvariable. Det outputorienterede er selve produktionsresultatet, som kan være fysiske produktionsenheder eller forskellige former for serviceydelser, som typisk er outputtet i den offentlige sektor.

Tabel 1: Former for individuelle og kollektive lønformer og løntillæg

Tillægstyper/input- eller output-orientering	Individuelle	Kollektive
Outputorienterede	akkordtillæg kommission provision individuel bonus individuel performance-relateret tillæg individuel resultatlønstillæg	gruppeakkordtillæg gruppebonus team-tillæg overskudsdeling resultatlønstillæg
Inputorienterede	kvalifikationstillæg individuel performance-relateret tillæg kompetencetillæg funktionstillæg rekrutteringstillæg fastholdelsestillæg	medarbejderaktier aktieoptioner ejerskabsarrangementer

Kilde: Armstrong og Murlis, Storey og egne tilføjelser

Det fremgår af tabellen, at af nye lønformer – funktionsløn, kvalifikationsløn og resultatløns – er funktionsløn og kvalifikationsløn inputorienterede, medens resultatlønsmodeller typisk er outputorienterede. Men kvalifikationsløn kan også være outputorienterede, hvis kvalifikationstillæg bygger på lederens subjektive vurderinger af de ansattes ”performance”. Der er her tale om den lønform, som i litteraturen benævnes som ”Merit pay”. Nye lønformer som aktieoptioner og medarbejderaktier, som typisk er en del af højere funktionærers lønpakker, er også inputorienterede, og medarbejderaktier er blevet mere almindelige for faglærte og ufaglærte arbejdere i industri- og servicesektoren.

De kollektive lønformer kan være dels de traditionelle gruppeakkorder, dels de nye resultatlønsmodeller og eksempelvis overskudsdelingsarrangementer. Mange bonusordninger er også kollektive, og udmøntes med ensrettede beløb til alle.

Tabel 2: Lønmodeller lønsystem og lønformer/overenskomstområder

Lønsystem/overenskomstområde	Ren tidsløn	Ren præstationsløn	Blandet
Normalløn	tidsløn, tillæg efter funktion, kompetence, kvalifikation, ny løn	akkord, enkelt og/eller gruppe, provision	tidsløn, akkord, bonus, resultatløns
Minimalløn/mindstebetalingsløn	tidsløn, tillæg efter kvalifikationer, kompetence, funktioner	akkord, provision	tidsløn, akkord, bonus, resultatløns, OD

I tabel 2 ovenfor er i skematisk form vist opdelingen i lønsystemer og lønformer, når kriterierne for opdelingen er, om der er tale om ren tidsløn, ren præstationsløn eller en mellem mellem tidsløn og præstationsløn. Desuden er lønsystemerne kategoriserede efter, om der er tale om normallønssystemer eller mindstelønssystemer. Denne sondring går på, om lønnen aftales i et centralt forhandlingspil på organisationsniveau eller forhandles decentralt på den enkelte arbejdsplads mellem ledelsen og en repræsentant for de ansatte. Det fremgår af tabellen, at de nye lønformer – funktionsløns, kvalifikationsløns og resultatløns – kan være enten en kombination af normalløn og ren tidsløn, eller en kombination af normalløn/minimalløn og et blandet lønsystem. Sidstnævnte kategori findes hos resultatlønsmodellerne og bonus- eller akkordmodellerne. Funktionsløns og kvalifikationsløns er ofte rene tidslønsmodeller, der enten kan være aftalt centralt eller aftalt decentralt på den enkelte arbejdsplads.

Tendensen på den danske arbejdsmarked – og i mange andre landes arbejdsmarkeder – har været, at de blandede lønsystemer har vundet terræn og ikke mindst fortrængt de rene præstationsorienterede og tidslønsorienterede lønformer og lønsystemer. Det gælder både i den private og den offentlige sektor, men det skal understreges, at tidsløn stadig er en væsentlig del af de blandede lønsystemer og at ren tidsløn stadig dominerer i mange sektorer og brancher.

Litteratur

Akerlof, G. A. (1984): *Gift exchange and efficiency wage: Four views*, *American Economic Review* 74, s. 79-83.

Deci, E. L. (1975): *Intrinsic Motivation*, New York.

Frey, B. S. (1997): *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar Publisher, Cheltenham.

Herzberg, F. og Mausner, B. (1959): *The Motivation to Work*, Wiley, New York.

Ibsen, F. og Christensen, J. F. (2001): *Løn som fortjent?* DJØF, København.

Ibsen, F og Christensen, J.F. (2002): *Ny Løn mellem organisation og marked*, Kommuneinformation, København.

Ibsen, F. Madsen, J. S, Pedersen, D. og Rennison, B. (2002): *Løn mellem kollektiv og individ*, Kommuneinformation, København.

Kreps, D. M., (1990): *A Course in Microeconomic Theory*, Harvester Wheatsheaf, Stanford University.

Marsden, D., French, S. og Kubo, K. (august 2001): *Does Performance Pay De-Motivate, and does it matter?* LSE.

Maslow, A. H.(1954): *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York.

Personalepolitisk Forum (2004): *Personalepolitisk undersøgelse*, København.

Pedersen, D. og Rennison, B. (2002): *Kampen og lønnen*, Kommuneinformation, København.

Pinder, C. C. (1998): *Work Motivation in Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.

Steers, R. M., Porter, L. W. og Bigley, G. A. (1996): *Motivation and Leadership at Work*, McGraw-Hill, New York.

Stiglitz, J. E. (1984), *Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device*, *American Economic Review*, 74, s. 433-44.

Wallenberg, J. (2000): *Lön, mål eller medel?*, Landstingsforbundet, Stockholm.

10. Belønningsledelse og lønsystemer – en teoretisk og empirisk belysning

Af Jørgen Stamhus

Indledning

Hvordan rekrutterer og fastholder virksomheden det nødvendige personale og hvordan sikrer den samtidig at de ansatte medarbejdere varetager deres opgaver med den fornødne omhyggelighed og intensitet? Det centrale - men ingenlunde udtømmende - ledelsesinstrument i denne sammenhæng er den løn virksomheden vælger at betale for jobbet tilsammen med de belønningsmuligheder den stiller til rådighed. Der eksisterer i dag en vidtfavnende litteratur der behandler disse spørgsmål med afsæt i flere faglige tilgange. Såvel økonomisk mikroteori, human resource management (HRM) og industrial relations traditionen behandler spørgsmålene ud fra forskellige vinkler. Dertil kommer relevante bidrag fra den sociologiske og psykologiske forskning. I dette kapitel vil vægten blive lagt på den teoretiske indsigt der kan hentes fra økonomisk teori og HRM vedrørende anvendelse af løn til regulering af beskæftigelsesrelationen.

Løn kan være adfærdsregulerende for medarbejderne, hvis ledelsen opsætter lønsystemer der belønner specifik adfærd eller præstationer. Det er velkendt, at lønsystemer må udformes under særlig hensyntagen til den organisatoriske kontekst. Heri indgår karakteren af opgavevaretagelsen, personalesammensætningen og virksomhedskulturen. Sidstnævnte faktor omhandler normer og holdninger hos ledelse og medarbejderne i forhold til jobvaretagelsen. F.eks. vil virksomhedskulturen på et hospital afvige fra den, der typisk findes på industrivirksomheder. Tilsammen med de institutionelle betingelser der gælder f.eks. i form af overenskomster, vil de nævnte faktorer påvirke virksomhedens valg af lønsystem.

Bagved ideen om at løn og belønninger kan være adfærdsregulerende ligger antagelser om motivationen hos medarbejderne. Motivationsteori vil dog ikke blive gjort til genstand for en eksplicit behandling her, idet læseren dog skal være opmærksom på, at diskussionen om konstruktionen af lønsystemer implicit involverer antagelser om, hvad der motiverer medarbejdere. Der henvises i den forbindelse til kapitel 9: Motivation, løn og lønsystem, af Flemming Ibsen i denne antologi.

Efter denne indledning fremstilles og diskuteres de forskellige tilgange til lønsystemer der er indeholdt i henholdsvis HRM traditionen og økonomisk teori. Herefter følger en systematisk afklaring af de forskellige lønsystemer og deres sammenknytning med forskellige lønformer. De indledende teoretiske afsnit danner baggrund for en præsentation af forskningsresultater fra en survey om løndannelsen i den private sektor i Danmark, hvor udbredelsen af forskellige lønsystemer er et særligt tema, idet lønsystemer kan medvirke til at dæmpe løninflationen ved at forstærke individualiseringen af løndannelsen og derved skabe sammenhæng mellem løn

og produktivitet for den enkelte. Undersøgelsen indeholder informationer om lønsystem-anvendelsen for forskellige faggrupper, idet der må antages at eksistere forskelle mellem faggrupperne jævnfør de oven for nævnte organisatoriske forhold. Disse forskelle dokumenteres og diskuteres tilsammen med sektormæssige afvigelser. Bidraget afsluttes med en sammenfattende kommentar.

Lønssystemer i et principal-agent perspektiv

Frembringelse af motivation er i økonomisk teori et spørgsmål om tilvejebringelse af de rette incitament. Den menneskelige adfærd modelleres ud fra antagelsen om rationel selvisk nyttemaksimerende adfærd, der udelukkende er påvirkelig af økonomiske incitament.

Principal-agent tilgangen udgør en hovedhjørnesten i den økonomisk teoretisk baserede litteratur om menneskelige aktiviteter i organisationsmæssig sammenhæng (eller mikroøkonomi for organisationer) og den kan bringes til anvendelse på en lang række forhold. Her skal nævnes:

- opstilling af afskærmningsmekanismer ved negative udvælgelsesproblemer (forsikring, ansættelser)
- opstilling af kompenationssystemer ved asymmetrisk information og overvågningsproblemer
- forklaring af eksistensen af interne arbejdsmarkeder eller langtidskontrakter i virksomheder

I økonomisk teori relaterer motivationsproblemet sig kort fortalt til mulighederne for bedst muligt at imødegå de incitamentsproblemer der udspringer af såkaldte "moral hazards". "Moral hazard" opstår, fordi parterne ikke ved ansættelsen kan gennemskue den anden parts interesser og handlemuligheder fuldstændigt⁴. Arbejdsgiveren kan f.eks. ikke gennemskue arbejdstagerens muligheder for at forfølge egne interesser, der modarbejder de krav arbejdsgiveren opsætter for jobbet, f.eks. ved kun at tilvejebringe en indsats der lige er tilstrækkelig til at beholde jobbet eller overdrive egne præstationer overfor ledelsen. Under disse relationelle betingelser drejer det sig for arbejdsgiveren om, at få konstrueret et system for aflønning og præstationsvurdering, der forholder sig til incitamentsrestriktionerne. Dette ville ikke være nødvendigt, hvis job varetagelsen kunne overvåges effektivt og uden større omkostninger, men dette er sjældent muligt og i hvert fald forbundet med store omkostninger.⁵ Det er på baggrund af denne beskrivelse af en principal-agent (arbejdsgiver-arbejdstager) relation, at økonomisk teori forklarer forekomsten af akkordløn, resultat-løn, bonus-systemer o.a. præstationsrelaterede belønningssystemer, der er begrundet i principal-agent tilgangen.

Principal-agent teorien bygger på en tankegang om, at en aktør (agenten) optræder på vegne af en anden (principalen) og forventes at forfølge de målsætninger, der er fastlagt af

⁴ Arrow (1985) taler om en "skjult" handlen og information.

⁵ Der fremgår heraf, at tilgangen er beslægtet med Williamson's transaktionsomkostningsteori, jfr. f.eks. Williamson (1996).

principalen. Denne type relationer eksisterer i en række sammenhænge udover arbejdsgiver-arbejdstager relationen. Her skal nævnes: hussælger - ejendomsmægler, klient-advokat og virksomhedsejer -virksomhedsleder.

Der eksisterer i følge Petersen (1993) fem centrale elementer til beskrivelse af rammen om principal-agent interaktioner. For det første kan agenternes personlige karakteristika variere. Karakteristikaene kan omhandle den personlige troværdighed, præstationsevne og kvalifikationer. For det andet gælder det, at agentens handlinger vil påvirke det ønskede resultat af relationen. Agentens omhu ved udførelsen af opgaverne vil være afgørende for, om resultatet bliver tilfredsstillende for principalen. I denne sammenhæng er det væsentligt at understrege, at der for agenten vil være omkostninger forbundet med udførelsen af opgaverne i form af f.eks. tid og fysisk indsats. For det tredje er der i hovedreglen tilfældige faktorer, der spiller ind på relationen, og disse vil ikke kunne kontrolleres af agent og principal. En virksomhedsleders succes kan ikke blot tilskrives egen indsats og fortjeneste, men påvirkes af andre virksomheders forhold, konjunktur- og markedsforhold. For det fjerde gælder det i forhold til resultatfastlæggelsen, at selvom resultaterne kan observeres af både principal og agent, vil de være påvirkede af agentens indsats og tilfældige hændelser. Dertil kommer, at resultatbeskrivelsen sjældent kan basere sig på en enkelt målelig faktor, men må inkludere kvaliteten og kvantiteten af flere faktorer. Det femte og sidste centrale element vedrører forekomsten af asymmetrisk information i relationen. Begge aktører kan observere udfaldet, men kun agenten kender indsatsen. Principalen kan kun tilvejebringe information herom gennem omkostningskrævende overvågning. De fem hovedelementer i den teoretiske tilgang kan alle forekomme samtidigt, men ikke nødvendigvis. Dog gælder det, at asymmetrisk information altid vil være til stede.

Som nævnt kan lønsystemer ses som et forsøg på fra virksomhedsside at regulere arbejdsgiver-arbejdstagerrelationen, således at der dannes en incitamentsforenelig kontrakt. For at opsummere gælder det i udgangspunktet, at principalen ikke kan observere arbejdsindsatsen og ikke har fuld information vedrørende forekomsten af tilfældige hændelser der påvirker indsatsen, hvilket betyder at indsatsen ikke kan udledes på baggrund af resultatet af arbejdsindsatsen. Dertil kommer eksistensen af et "moral hazard" m.h.t. agentens forfølgelse af egne interesser (læs: tilvejebringelse af så lav en arbejdsindsats som muligt).

Under ovenstående betingelser eksisterer der en udfordring med hensyn til at indrette aflønningsformen (der således bliver udtryk for en kontrakt), således at "moral hazards" minimeres under de givne betingelser. Dvs. der skal opsættes et lønsystem, der sikrer arbejdsgiverens målsætninger under hensyntagen til arbejdstagerens betingelser for at acceptere jobbet. I neoklassisk terminologi skal kontraktens incitamenter sikre, at agenten maksimerer principa-lens nytte gennem maksimering af egennyttens.

I udgangspunktet er der to mulige løsningsmodeller. For det første kan aflønningen baseres på resultaterne af arbejdsindsatsen som f.eks. i et akkordlønsystem eller ved præstationsløn. Den anden løsning på det moralske dilemma er at overvåge arbejdsindsatsen og betale en fast løn. Dette kan f.eks. ske ved at oprette mellemliderfunktioner i organisationen.

I relation til præstationsafhængig aflønning rejser der sig et risikoproblem. Agenten har risikoaversion, hvilket indikerer, at en fast løn foretrækkes frem for en mere usikker præstationsafhængig, hvor tilfældige hændelser kan få indflydelse. Risikoaversionen betyder, at

arbejdstageren vil kompenseres for at acceptere et lønsystem, der er ensbetydende med mindre indtægtssikkerhed. For arbejdsgiveren medfører dette, at der er omkostninger (i form af en risikopræmie) forbundet med indførelsen af et incitament fremmende lønsystem. Det er således vigtigt, at den opstillede aflønningsform indeholder den rigtige balance mellem risikofordeling og incitament. Hvis der i aflønningsformen indlægges et for højt risikomoment for arbejdstageren, vil virksomheden få vanskeligheder med at tiltrække arbejdskraft. Modsat gælder, at et for lavt risikomoment er ensbetydende med lav incitament skabelse og derfor mindre målopfyldelse for arbejdsgiveren. Spørgsmålet om risikofordeling og incitament er nærmere behandlet i Milgrom og Roberts (1992) kap. 7.

Hvilken af de to mulige aflønningsmodeller der vælges afhænger i følge Petersen (1993) af flere faktorer. Den første faktor vedrører forholdet mellem aflønningsmodellerne i forhold til omkostninger og målepræcision. Er det let og billigt at måle resultaterne, vil aflønningen med fordel kunne gøres resultatafhængig. Er arbejdsindsatsen let at måle og fastlægge, kan det tale for at gøre aflønningen indsatsbaseret.

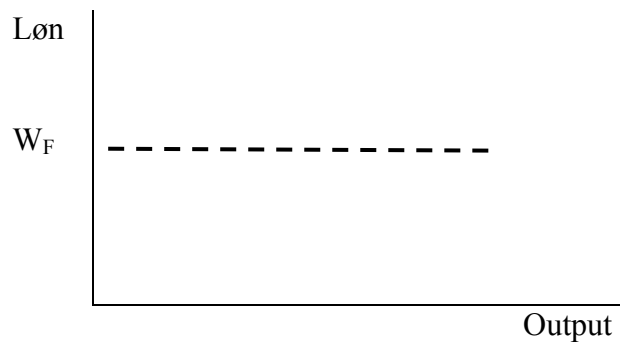
En anden faktor der influerer på valget af lønsystem udgøres af sammenhængen mellem indsats og resultater ved jobvaretagelsen. Er der kun ringe sammenhæng mellem indsats og resultat, vil der ikke være nogen anledning til at gøre aflønningen resultatbaseret. F.eks. vil det være et problem at introducere et individuelt præstationsaflønningssystem i en organisation med gruppeorienterede arbejdsprocesser, hvor den enkeltes indsats kun spiller en mindre rolle for det samlede resultat.

En tredje faktor for valget, vedrører spørgsmålet om resultatet eller arbejdsindsatsen afhænger af flere facetter, eks. samarbejdsevner, faglige kvalifikationer, formidlingsfærdigheder m.m. I sådanne arbejdssituationer vil det blive vanskeligt, at opstille et præstationslønsystem og i stedet kan det vælges at basere aflønningen på en fast løn kombineret med meriterings- eller forfremmelsesmuligheder til sikring af incitamenterne (se Bregn, 1998 for en nærmere diskussion af disse problemer relateret til anvendelsen af resultatløns i den offentlige sektor).

Ovenstående indikerer, at der eksisterer betydelige problemer m.h.t at udforme et optimalt lønsystem til at sikre arbejdsgiveren mod incitamentproblemer. Petersen (1993) opstiller tre simple typologier af lønsystemer med henblik på at diskutere deres muligheder for at løse incitamentproblematikken. Systemerne kan beskrives som fastløns, præstationsløns og grundløns kombineret med præstationsløns.

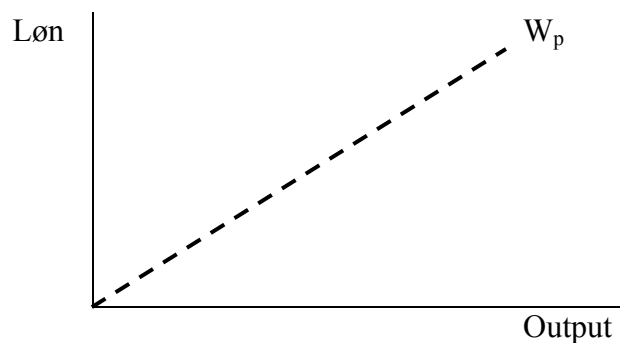
Fastlønsystemet, jfr. figur 1, er karakteriseret ved, at den ansatte modtager en fast betaling (eks. månedsløn eller tidløns) og arbejdsgiveren beholder, hvad der bliver til overs fra arbejdsindsatsen. Det er klart, at dette system ikke indeholder direkte økonomiske incitament til at vælge den størst mulige arbejdsindsats. Systemet kan derfor kun være optimalt, hvor indsatsen fuldstændigt kan overvåges uden større omkostninger og manglende indsats vil resultere i afskedigelse. Hovedreglen vil dog være, at der altid vil være omkostninger forbundet med overvågning. Alligevel er denne form for lønsystemer udbredte i den private og offentlige sektor.

Figur 1: Fastlønsystemet



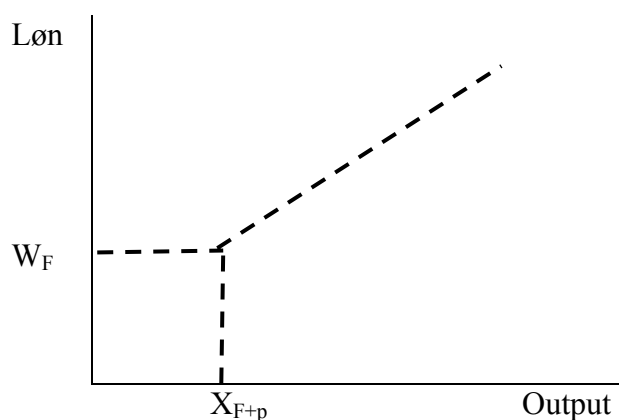
Fastlønsystemer indeholder kun en begrænset risiko for de ansatte med hensyn til indtægten, idet den ansatte kun ved en meget lav indsats kan risikere at miste jobbet og dermed den samlede indtægt. Fastlønsystemet tilvejebringer derfor kun meget ringe direkte incitamenter. Her gælder det således, at arbejdsgiveren (principalen) bærer hele risikoen ved en manglende indsats.

Figur 2: Præstationslønsystem



For rene præstationslønsystemer, jfr. figur 2, gælder det modsat, at den ansatte bærer hele risikoen ved indgåelse af en arbejdskontrakt med arbejdsgiveren. Arbejdsgiveren sikrer sig gennem denne form for lønsystem de maksimale incitamenter, men kan få problemer med at tiltrække en arbejdsstyrke p.g.a den usikkerhed m.h.t indkomsten der specificeres i kontrakten. Usikkerheden kan relatere sig til, at arbejdstageren ikke fuldt ud kan gennemskue, om der vil opstå tilfældige hændelser, der gør det umuligt at nå produktionsresultatet. Arbejdstageren kan heller ikke forud for kontraktindgåelsen overskue, hvorvidt det opstillede aflønningssystem giver realistiske muligheder for at opnå en tilfredsstillende aflønning givet egne kvalifikationer. Der kan således i dette tilfælde siges at eksistere et "moral hazard" for arbejdstageren m.h.t. kontraktindgåelse. Fastlønsystemet indeholder et incitamentsproblem og præstationslønsystem et risikoproblem for arbejdstageren. Derfor kan det være optimalt at kombinere de to systemer, således at arbejdsgiveren betaler en grundløn, men hvor den øvrige aflønning gøres præstationsafhængig. Herved deles usikkerheden m.h.t. indkomsten mellem de to parter og samtidig tilvejebringes der incitamenter for arbejdstageren til at levere den størst mulige arbejdsindsats. Et eksempel på et sådant lønsystem er vist neden for i figur 3. Figuren viser hvorledes en del af aflønningen er uafhængig af produktionsresultatet og hvorledes en anden del gøres resultatafhængig efter opnåelsen af et givent produktionsniveau (X_{F+p}).

Figur 3: Grundløn med præstationssystem



Ovenstående tre simple lønsystemer illustrerer virksomhedens grundlæggende valgmuligheder for at løse motivationsproblemer i lyset af ”moral hazard” og informationsproblemer. Det endelige valg afhænger grundlæggende af flere virksomhedsspecifikke forhold (se f.eks. Bregm, 1998 for en nærmere diskussion), hvoraf flere er beskrevet i det foregående. Det drejer sig bl.a. om:

1. overvågningsomkostninger ved en given produktion
2. mulighederne for at kunne fastlægge indsatsen
3. mulighederne og omkostningerne ved at anvende alternative motivationsinstrumenter
4. arbejdsopgavernes karakter (simpelt kontra komplekst jobindhold)
5. mulighederne for resultatmåling, herunder muligheden for at etablere en klar sammenhæng mellem den enkeltes indsats og produktionsresultatet
6. omfanget af indflydelse fra tilfældige forhold på arbejdsprocessen.

Det fremgår af ovenstående 6 punkter, at valget af lønsystem afhænger af konkrete virksomhedsforhold, idet der vil være forskellige transaktionsomkostninger forbundet med anvendelsen af det ene lønsystem frem for det andet. Udover omkostningerne er det selvfølgelig også afgørende, hvilke konkrete positive effekter der udmønter sig af implementeringen af et nyt lønsystem. En række studier har forsøgt at belyse effekterne af præstationsløn i forhold til andre lønsystemer både mht. virksomhedernes finansielle resultater (se f.eks. Bloom og Milkowich, 1998 og Belfield og Marsden, 2004) og de individuelle incitamenteffekter (se Prendergast, 1999 for en oversigt). Mht. incitamenteffekter dokumenterer den empiriske forskning, at medarbejderne reagerer på økonomiske incitament. Prendergast (1999) har dog følgende metodiske indvending:

The available evidence suggests that incentives do matter, for better or for worse. It is much less clear, however whether the theoretical models based on this premise have been validated in the data. The true test of agency theory is not simply that agents respond to incentives, but that the contracts predicted by the theory are confirmed by observed data.”³⁶

Der er også dokumentation for, at anvendelsen af præstationslønformer kan aflæses positivt på virksomhedens bundlinje. Cox (2005) påpeger dog en række metodiske svagheder ved studierne, bl.a. at studierne overser væsentlige omkostningseffekter, hvilket følgelig gør nettoresultaterne mere usikre.

Ovenstående forbehold til trods kan det konkluderes, at der er belæg for at antage at anvendelsen af præstationsløn i en eller anden udstrækning kan gøre en forskel for virksomheden. Det kan på den baggrund være interessant at få nærmere belyst om udbredelsen af præstationsløn stemmer overens med denne observation. Derfor vil der i afsnit 4 blive sat fokus på udbredelsen i Danmark af de tre ovennævnte lønsystemer.

Belønningsledelse og lønsystemer i et HRM perspektiv

En gennemgang af belønningsledelse i lærebøger inden for HRM-traditionen (se f.eks. Bratton og Gold, 2003) vil også indeholde en beskrivelse af de tre lønsystemer der er beskrevet i det foregående afsnit, men tilgangen til belønningsledelse og udformningen af lønsystemer udvides af HRM traditionens bredere syn på, hvad der motiverer medarbejderne og et bredere sæt af målsætninger for belønningsledelsen. Ifølge Ibsen og Christensen (2001, s. 70) kan motivation og menneskesyn inden for traditionen beskrives ved at:

- Medarbejderne ønsker at bidrage positivt på sit arbejde
- Medarbejderne ønsker at involvere sig i arbejdet
- Medarbejderne opfatter ikke arbejde som et ”nødvendigt onde”

Dette medfører, at ledelsesopgaven må tage udgangspunkt i at medarbejderne har forskellig motivation og forskellige potentialer, som det er ledelsens opgave at udnytte og udvikle. Dermed er det også klart, at målsætningerne med belønningsledelse er mere omfattende end der redegøres for i principal-agent tilgangen og at dette udvider tilgangen til konstruktionen af lønsystemer. Udvidelsen medfører især, at præstationsaflønnning ikke blot som oven for gøres afhængig det kvantitative ”output”, men også af de kvalitative ”input” som medarbejderne leverer f.eks. i form af individuelle kvalifikationer.

³⁶ Prendergast (1999, s. 56).

Bratton og Gold (2003:287) oplister tre målsætninger for en organisations belønningsledelse:

1. rekruttere og fastholde de nødvendige medarbejdere
2. motivere medarbejderne til at yde deres bedste
3. tilskynde medarbejderne til selvstændigt at overholde de regler og adfærdskrav, der gælder på arbejdspladsen som følge af organisationens strategiske målsætninger.

Det er væsentligt at understrege, at belønningsledelse ikke kan stå alene mht. opfyldelsen af de nævnte målsætninger. Belønningsledelse er blot et blandt flere ledelsesredskaber til at opnå dette. Det er ligeledes værd at bemærke, at belønning i HRM forstand ikke blot handler om løn og andre faktorer der kan opgøres i penge, men også om de indre belønningsfaktorer, der ikke er en del af lønsystemet. Den indre belønning omfatter glæden ved at udføre sit job, et godt arbejdsmiljø og andre ikke-pengemæssige faktorer, der motiverer den ansatte i jobvaretagelsen.

For at opstille et lønsystem der tilgodeser ovenstående målsætninger kan virksomhedens anvende forskellige kombinationer af lønsystemer og lønformer. Anvendelsen vil, jfr. Brown og Heywood (2002) variere mht. produktionsmåde, teknologi, faggrupper, sektor/branche og de enkelte landes institutionelle forhold.

I skematisk form kan lønsystemer, lønformer og tildelingsniveau opdeles efter følgende systematik:

Tabel 1: Lønsystemer og lønformer

Lønsystem/tildelingsniveau	Ren tidløn	Ren præstationsløn	Blandet tid- og præstationsløn
Individuel	Basistidløn Kvalifikationstillæg Funktionstillæg Kompetencetillæg	Enkeltmandsakkord, provision	Basistidløn, individuelt akkordtillæg, bonustillæg, resultatlønstillæg
Gruppebaseret	Basistidløn Gruppebaserede tillæg for kvalifikationer, funktioner og kompetencer	Gruppeakkorder Gruppebaseret provision	Basistidløn Gruppebaseret resultatløn Overskudsdeling

Kilde: Oversat fra Stamhus og Ibsen (2006)

Anvendelsen af basistidløn kan begrundes af flere hensyn:

- det er udgangspunktet for at sikre et lønniveau der opfylder målsætningen om rekruttering og fastholdelse
- uden individuelle tillæg er det enkelt at implementere og administrere
- en basistidlønsbetaling signalerer overfor medarbejderne, at organisationen er villig til at imødekomme medarbejdernes risikoaversion mod fluktuationer i indkomsten, hvilket kan styrke den psykologiske kontrakt mellem virksomhed og medarbejdere.

Basislønniveauet kan i hovedreglen fastlægges på baggrund af to metoder. Den første metode er karakteriseret ved, hvad der kan betegnes markedsprisfastlæggelse. Her fastlægges basislønnen med udgangspunkt i, hvad der er den normale pris på markedet. Alternativt kan virksomheden anvende en metode der baserer sig på en systematisk evaluering af, hvad jobbet så at sige er værd relativt til andre jobs på virksomheden, forinden at arbejdsmarkedsprisen inddrages i den endelige fastlæggelse af lønnen. Der findes flere metoder til at foretage sådanne jobevalueringer. Disse skal imidlertid ikke omtales nærmere her, idet der henvises til fremstillingen i f.eks. Marchington og Wilkinson (2005:350 ff.).

Anvendelsen af jobevalueringer i danske virksomheder er belyst i en spørgeskemaundersøgelse fra 2005. Spørgeskemaundersøgelsen var tilrettelagt med henblik på at belyse den decentrale løndannelse i Danmark, herunder udbredelsen af lønsystemer. Den blev gennemført i et samarbejde mellem Danmarks Statistik, nærværende forfatter og lektor Flemming Ibsen – begge Aalborg Universitet. Undersøgelsen omfattede en stikprøve på 3532 virksomheder fordelt på de tre sektorer: industri, service og bygge- og anlæg. Den samlede svarprocent var på 56 pct., hvilket medfører at undersøgelsen omfatter ca. 2000 virksomheder.

Nedenstående resultater i tabel 2 der viser svarfordelingen på et spørgsmål om anvendelsen af job evaluering er ikke tidligere publiceret. Svarfordelingen viser, at systematisk job evaluering anvendes i meget forskelligt omfang for de tre sektorer. Ca. 41 pct. af virksomhederne i servicesektoren og 36 pct. i industrien anvender systematisk jobvurdering, mens det kun er tilfældet for ca. 20 pct. af virksomhederne i bygge- og anlæg. Forskellene dækker formentlig over forskelle i både virksomhedsstørrelse, faggruppesammensætning, lønsystemer, arbejdsorganisatoriske forskelle m.m. F.eks. er det næppe nødvendigt for en mindre entreprenørvirksomhed at anvende systematisk jobvurdering, idet lønnen kan fastlægges alene ud fra de gældende lønninger på arbejdsmarkedet.

Tabel 2: Anvendes systematisk jobvurdering af stillinger/jobfunktioner, som baggrund for at fastlægge virksomhedens lønstruktur?

	Industri		Bygge og anlæg		Service	
	frekvens	Procent	frekvens	procent	frekvens	procent
Ja	231	35,65	113	20,40	217	40,56
Nej	417	64,35	441	79,60	318	59,44
I alt	648	100,00	554	100,00	535	100,00

Kilde: Stamhus, 2007

I det efterfølgende vil der blive præsenteret flere resultater fra lønsystemdelen af ovennævnte spørgeskemaundersøgelse med henblik på at fastlægge udbredelsen af forskellige lønsystemer for forskellige faggrupper.

Lønsystemer og faggrupper

Som nævnt i foregående afsnit vil virksomhedens valg af lønsystem afhænge af bl.a. hvilken fag- eller personalegruppe der er tale om. Derfor refererer spørgsmålene om virksomhedens anvendelse af lønsystemer til anvendelsen for de enkelte personalegrupper. Personalegruppeinddelingen er foretaget på baggrund af Danmarks Statistiks DISCO-nomenklatur.

I det første spørgsmål der er gengivet i tabelteksten til nedenstående tabel 3, fokuseres der på udbredelsen af de tre hovedtyper af lønsystemer som beskrevet i afsnit 2, dvs.:

- Ren tidløn
- Ren præstationsløn
- Blandet tid- og præstationsløn.

For de enkelte personalegrupper kan der teoretisk opsættes nogle forhåndsforventninger til fordelingerne (se Stamhus og Ibsen, 2006, for en nærmere diskussion). Disse kan opsummeres således:

- Rene præstationslønsystemer er mest forekommende i industrien og bygge- og anlægssektoren for faggrupper der er direkte involveret i produktionen
- I et postindustrielt produktionsmønster med vægt på andre successmål end antal fysiske enheder pr. tidsenhed, kan den rene præstationsløn ikke forventes at være det dominerende lønsystem for nogen faggruppe
- Ren tidløn vil være mere dominerende for funktionærer end for ansatte i produktionen.
- Ledelsesfunktionærers aflønning vil indeholde præstationsrelaterede elementer.

Tabel 3 neden for giver ikke anledning til at identificere forskelle mellem mænd og kvinder i forhold til hvilket lønsystem de arbejder på. Dette udfald kunne imidlertid ikke udelukkes på forhånd, da segmenteringstendenser kan slå igennem på fordelingen af lønsystemer mellem kønnene. Persondata er imidlertid mere velegnede til at indfange kønsspecifikke forskelle, da det må antages, at virksomhederne ikke opererer med særskilte lønsystemer for mænd og kvinder i samme faggruppe.

Det overordnede billede af fordelingen af lønsystemer er, at den rene præstationsløn spiller en meget lille rolle, idet kun mellem 2 og 8 pct. af virksomhederne indikerer at anvende ren præstationsløn for de respektive faggrupper, at ren tidløn dominerer i alle personalegrupper, men at blandingsformer anvendes i betydeligt omfang. Anvendelsen af et blandet tid- og præstationslønsystem svinger mellem 17 og 34 pct. for faggrupperne. Ledelsesfunktionærer (42 pct.) og ansatte med håndværkspræget arbejde (39 pct.) har den største frekvens af præsta-

tionsløn i en eller anden form. For disse faggrupper stemmer udbredelsen godt overens med principal-agent teoriens forudsigelser.

Set i relation til de teoretisk baserede forhåndsantagelser kan det overraske, at rene præstations-lønformer spiller en så begrænset rolle for personalegrupperne i produktionen. Maksimalt 5 pct. af virksomhederne indikerer, at ren præstationsløn bedst beskriver løn-systemet for faggruppen, jfr. tabel 3. Dette kan hænge sammen med særlige karakteristika ved dansk beskæftigelses- og erhvervsstruktur. Sidstnævnte domineres af små- og mellemstore virksomheder, hvor transaktionsomkostningerne pr. medarbejder ved anvendelsen af præstationsløn kan være for høje (se Cox, 2005 for en nærmere diskussion af omkostningerne ved anvendelsen af præstationsløn i små- og mellemstore virksomheder).

Det er i god overensstemmelse med teorien og forventningerne, at der for ledelsesfunktionærer og funktionærer med højeste kvalifikationsniveau anvendes præstationsløn i kombination med tidløn. Den højeste anvendelsesgrad af blandede lønsystemer (34 pct.) findes for ledelsesfunktionærer.³⁷ Principal-agent litteraturen (se eks. Hart, 1995; Jensen og Murphy, 1990) forudsiger, at præstationsløn anvendes for disse to personalegrupper for at sikre overensstemmelse mellem ejernes/aktionærernes målsætninger og virksomhedens daglige ledelsespersonale. Et bidrag af Bender (2004) supplerer denne hovedforklaring med henvisning til eksterne forhold som legitimering af virksomhedens ledelsesform og praksis i den branche virksomheden er relateret til.

Der findes i litteraturen en udbredt dokumentation af anvendelsen af præstationsløn for ledelsesfunktionærer. Den empiriske forskning har imidlertid i tilsyneladende modstrid med principal-agent teorien ikke fundet en klar sammenhæng mellem ledelsesfunktionærernes aflønning og virksomhedens præstationer. Barkema og Gomez-Mejia (1998) fremhæver på den baggrund behovet for at inddrage andre teoretiske paradigmer i forklaringen på anvendelsen af PRP for denne faggruppe. Der peges bl.a. på behovet for at inkludere et bredere sæt af forklarende variable eks. markedsstruktur, governancekultur m.m.

For de to funktionærgrupper på de laveste kvalifikationsniveauer viser resultaterne i god overensstemmelse med forventningerne, at tidløn er den dominerende aflønningsform. Over 70 pct. af virksomhederne angiver dette for disse faggrupper.

³⁷ Som supplement til ovenstående kan nævnes, at en undersøgelse i bladet: Lederne, december 2006, s. 33, viser at 10,2 pct. af lederne i alle brancher er omfattet af bonusløn.

Tabel 3: Hvorledes beskrives lønsystemerne bedst for de enkelte personalegrupper i virksomheden?¹

pct.	Mænd				Kvinder			
	Ren tidløn	Ren præstationsløn	Blandet tid- og præstationsløn	N	Ren tidløn	Ren præstationsløn	Blandet tid- og præstationsløn	N
Ledelsesfunktionærer	59	8	34	1486	56	10	34	1087
Funktionærer, højeste kvalifikationsniveau	64	7	29	1353	63	8	30	1107
Funktionærer, mellemhøjt kvalifikationsniveau	71	6	23	1164	69	7	23	1164
Funktionærer, laveste kvalifikationsniveau	79	4	17	1278	77	5	18	1103
Ansatte med håndværkspræget arbejde	61	5	34	1405	66	5	29	761
Process-/maskinoperatører	68	2	30	820	68	2	30	594
Anden personalegruppe	77	3	20	969	77	4	19	724

1) Antallet af virksomheder der har besvaret spørgsmålet varierer for de enkelte personalegrupper, hvilket ganske enkelt skyldes, at personalegrupperne anvendes i varierende omfang.

Kilde: Stamhus og Ibsen, 2006.

Resultaterne i tabel 3 fortæller kun om udbredelsen af lønsystemer på virksomhedsniveauet. Et studie af Cowling (2002) baseret på individuelle lønmodtagerdata fra European Foundation Second European Survey on Working Conditions i 1996 dokumenterer forekomsten af præstationsrelaterede lønsystemer blandt lønmodtagere i Danmark, Sverige og Finland. Præstationsløn defineres i undersøgelsen på basis af spørgsmål om, hvorvidt aflønningen inkluderer akkord eller produktivitets betaling. Denne definition udelukker ikke, at en del af lønnen udgøres af en fast tid- eller grundløn del, men ifølge Cowling (2002, s. 307) udgøres gruppen der aflønnes via et blandet lønsystem for de tre lande tilsammen kun af ca. 9 pct.. Denne observation vækker dog undren på den baggrund, at såvel Ibsen og Stamhus (1993) og resultaterne oven for dokumenterer, at de blandede lønformer er klart dominerende over den rene præstationsløn på virksomhedsplan. Cowling's studie viser, at for Danmarks vedkommende beløber antallet af lønmodtagere på præstationsløn sig samlet til 17,2 pct. med størst koncentration i fremstillingsindustri (33,3 pct.) efterfulgt af bygge- og anlæg og salgsvirksomhed med henholdsvis 13 og 12 pct.. Cowling (2002) søger at forklare forekomsten af PRP ved at inddrage baggrundsdata for arbejdstagerne og virksomhederne. Udover de nævnte sektorforskelle, kan der også identificeres en effekt fra virksomhedsstørrelsen, idet større virksomheder er mere tilbøjelige til at anvende præstationsløn end mindre. Dette resultat er ikke overraskende, idet overvågningsomkostninger stiger med antallet af medarbejdere, hvil-

ket gør det relativt billigere for virksomhederne at løse principal-agent problematikken gennem lønsystemet. Dertil kommer, at transaktionsomkostningerne for indførelse og administration af præstationsløn er for store for små og mellemstore virksomheder som dokumenteret i Cox (2005).

Som nævnt stammer Cowlings data fra 1996. Det kan derfor være værd at overveje, hvorvidt andelen af lønmodtagere på præstationslønformer er steget eller faldet siden da. Da koncentrationen af medarbejdere er størst i fremstillingsindustrien, er det rimeligt at antage at andelen er faldet, da beskæftigelsen generelt er faldet her. Det er dog en noget usikker antagelse, idet der vides for lidt om udbredelsen blandt nye jobs i særligt servicesektoren.

Som en afrunding på dette afsnit skal det diskuteres hvorfor tidlønsystemet dominerer over præstationslønsystemerne, jfr. tabel 3, på trods af de i litteraturen dokumenterede positive effekter på medarbejderindsatsen og virksomhedens finansielle resultater. Cox (2005) har som tidligere nævnt peget på forekomsten af væsentlige transaktionsomkostninger forbundet med implementeringen af præstationsløn. Mange virksomheder fravælger præstationsløn pga. omkostningerne, der vil være omvendt proportionale med virksomhedsstørrelsen. Det viser sig da også, at der her er tale om en signifikant sammenhæng, jfr. Stamhus og Ibsens (2006). Long og Shield (2005) peger også på indflydelsen fra overenskomster, idet virksomheder med overenskomst har større sandsynlighed for at anvende tidløn. Dette kan hænge sammen med fagforeningers ønske om at bevare kontrollen med lønudviklingen gennem kollektive aftaler. En kontrol der formindskes ved anvendelsen af individuelle præstationslønformer. En anden institutionel faktor der bør nævnes kan være virksomhedskulturelle forhold, der eksempelvis har haft stor betydning for valgene af lønmodeller i den offentlige sektor, jfr. Ibsen og Christensen (2001). Udover de i afsnit 2 nævnte virksomheds-specifikke faktorer eksisterer der således også institutionelle forhold, der præger virksomhedernes valg af lønsystem.

Udbredelsen af "input" orienterede lønsystemer i den danske private sektor

Afsnit 3 diskuterer, hvorledes der i HRM-tilgangen forekommer et bredere sæt af målsætninger for konstruktionen og anvendelsen af lønsystemer end i principal-agent tilgangen. I HRM tilgangen er formålet med lønsystemer ikke blot at skabe motivation for en øget indsats og produktion gennem pekuniære incitamenter, men mere bredt at skabe en medarbejderadfærd der fremmer organisationens interesser. Beskæftigelsesrelationen er m.a.o. udvidet fra en regulering af en økonomisk udveksling til en implicit psykologisk kontrakt (Hiltrop, 1995), der bl.a. kan reguleres via anvendelsen af lønsystemer som et ledelsesinstrument. Dette medfører, at også medarbejdernes "input" i form af kvalifikationer, ansvarlighed, funktioner m.m. kan indgå som aflønningsfaktorer. I Danmark har der siden begyndelsen af 90'erne været en stigende anerkendelse og promovning af denne form for lønsystemer eksemplificeret af udviklingen af "90'ernes lønsystem" for industrien (se CO-Metal og Industriens Arbejdsgivere, 1990) og "Ny løn" i den offentlige sektor (se Finansministeriet, 1994).

Ifølge Ibsen og Christensen (2001:70 ff.) er HRM-tilgangen blevet dominerende for tilrettelæggelsen af ledelsesarbejdet i organisationer og virksomheder, som en reaktion på ændringer i omgivelserne f.eks. i form af globalisering og ny teknologi. Da de nye lønsystemer er en del af de ledelsesredskaber der kendetegner HRM-tilgangen, er det følgelig interessant at få belyst, hvor udbredt anvendelsen er. I før omtalte spørgeskemaundersøgelse er der medtaget spørgsmål om anvendelsen af de nye systemtyper, som kan belyse dette for den private sektor

i Danmark. Det første spørgsmål i tabel 4 neden for belyser den generelle udbredelse, mens det andet i tabel 5 giver en personalegruppe opdelt fordeling.

Af tabel 4 fremgår det, at lønsystemer med en basisløn og ”input” relaterede tillægsformer som funktioner og kvalifikationer generelt er vidt udbredt i den private sektor, idet ca. 42 pct. af virksomhederne svarer ja til spørgsmålet. Supplerende analyser der ikke præsenteres her har afsløret at der er tale om sektormæssige forskelle, der bl.a. afspejler erhvervsstrukturen, idet anvendelsen bl.a. afhænger af virksomhedsstørrelsen.

Tabel 4: Anvendes basisløn, der kan suppleres med tillæg for særlige funktioner og/eller kvalifikationer?

	Frekvens	Procent
Ja	805	41,95
Nej	1114	58,05
I alt	1919	100,00

Missing = 55

Kilde: Stamhus, 2007

Tabel 5 belyser anvendelsen for de enkelte medarbejdergrupper. Svarfordelingen omfatter de virksomheder der har svaret ja i tabel 4, men da virksomhederne kan anvende lønsystemet for flere faggrupper, vil populationen i tabel 5 overstige antallet der har svaret ja i tabel 4.

Tabel 5: For hvilke medarbejdergrupper har virksomheden indført sådanne lønsystemer (basisløn, der kan suppleres med tillæg for særlige funktioner og/eller kvalifikationer)?

	Frekvens	Procent
Timelønnede	468	32,61
Lavere kvalificerede funktionærer	298	20,77
Mellemhøjt kvalificerede funktionærer	342	23,83
Højest kvalificerede funktionærer	327	22,79
I alt	1435	100,00

Kilde: Stamhus, 2007

Som det fremgår af ovenstående tabel 5, er anvendelsen relativt mest udbredt i forhold til de timelønnede medarbejdere. 33 pct. af de virksomheder, der anvender lønsystemet, bruger det i forhold til de timelønnede. I alt angiver 468 virksomheder at anvende lønsystemet for medarbejdergruppen. Som det fremgår af tabel 4, er der i alt en baggrundspopulation for spørgsmålet i relation til tabel 5 på 1919 virksomheder. Den samlede andel af virksomheder i den private sektor der anvender lønsystemet for timelønnede kan således beregnes til ca. 24 pct..

For funktionærgrupperne gælder det, at der ikke er den store forskel i anvendelsesgraden mellem medarbejdergrupperne. Den ligger på mellem ca. 21 og 24 pct. for de tre grupper. Årsagen til at anvendelsesgraden er mindre end for de timelønnede hænger givetvis sammen

med, at funktionær-grupperne aflønnes mere individuelt på baggrund af subjektive jobevalueringer. Da virksomhederne kan have sat kryds ud for flere faggrupper, kræver det særskilte analyser - der ikke er gennemført for denne publikation - at beregne, hvor mange virksomheder der i alt anvender det beskrevne lønsystem for funktionærgrupperne.

Afrundende kan det konstateres, at basisløn kombineret med tillæg for særlige funktioner og/eller kvalifikationer er blevet udbredt i et relativt stort omfang på virksomheder i den private sektor og at virksomhederne har fundet størst potentiale for udnyttelsen af systemet i forhold til de timelønnede. At det netop er for denne faggruppe, at anvendelsen er blevet mest udbredt blandt virksomhederne hænger sammen med flere forhold. For det første kan det nævnes, at systemet er udviklet og promoveret af arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationer, der omfatter virksomheder, hvor de timelønnede udgør en stor gruppe. For det andet afspejler udbredelsen formentlig ændringer i produktionsbetingelserne i industrien, hvor kvalitet og fleksibilitet er blevet væsentlige konkurrenceparametre. Her har virksomhederne set et behov for at anvende mere "input" orienterede lønsystemer til at fremme disse konkurrencemålsætninger.

Afrunding

Som det er beskrevet i det foregående kan der opstilles flere målsætninger for virksomhedens valg af lønformer og lønsystemer. For det første har virksomheden et behov for at rekruttere og fastholde arbejdskraft. For det andet indikerer ”moral hazard” problematikken bagved principal agent teorien, at virksomheden har behov for at opstille de rette incitamenter med henblik på at sikre at den enkelte medarbejder yder sit bedste. Endelig for det tredje kan en organisation eller virksomhed have behov for at stimulere en adfærd der medfører at medarbejderne leverer de ønskelige ”input” i form af ansvarlighed, kvalifikationer m.m. Disse målsætninger danner tilsammen med virksomhedens opgaver, teknologi, overvågningsomkostninger og størrelsesordenen af andre transaktionsomkostninger rammen om virksomhedens beslutning for at anvende det ene lønsystem frem for det andet. Dertil kommer betydningen af institutionelle forhold som overenskomstdækning, normer i arbejdsstyrken m.v.

Den empiriske forskning i virksomheders anvendelse af lønsystemer peger på, at der er positive effekter af præstationslønsystemer på såvel medarbejdernes præstationer som virksomhedens finansielle resultater. På den baggrund kan det undre, at tidløn fortsat er den foretrukne lønmodel for alle faggrupper, jfr. de empiriske resultater i afsnit 4. Forklaringen på dette tilsyneladende paradoks skal findes i kombinationen af erhvervsstrukturelle forhold, transaktionsomkostninger og institutionelle barrierer f.eks. i form af overenskomster og fagforeninger.

En anden type af forklaring på den mindre udbredelse af præstationsløn i forhold til tidløn er, at virksomhederne på baggrund af konkurrencebetingelser og produktionsforhold foretrækker en bredere tilgang til belønningsledelse. Denne bredere tilgang er beskrevet i human resource management litteraturen, hvor medarbejdernes ”input” i jobbene også anses for væsentlige i nogen modstrid med den økonomiske principal agent tilgang. Dette medfører, at virksomhederne indfører lønsystemer baseret på en basisløn kombineret med tillæg for funktioner og kvalifikationer. For de timelønnede i den private sektor angiver 24 pct. af virksomhederne at anvende dette lønsystem, mens udbredelsen for funktionærgrupperne er mindre.

I lyset af udviklingen i den danske erhvervs- og produktionsstruktur, hvor kvalitet og fleksibilitet får større betydning for jobbene, forekommer det ikke urimeligt at forvente at udbredelsen af de ”input” baserede lønsystemer vil være stigende. Det er dog i denne sammenhæng væsentligt at bemærke, at der som nu vil sektor- og branchemæssige forskelle. Denne dimension er i øvrigt underbelyst i dette bidrags empiriske fremstilling af afgrænsningsmæssige årsager.

Litteratur

Arrow, K. (1985): The economics of agency. I J. Pratt og R. Zeckhauser (red.): *Principals and Agents: The Structure of Business*. Boston: Harvard Business School Press.

Barkema, H.G. og L.R. Gomez-Mejia. (1998): Managerial compensation and firm performance: a general research framework. *The Academy of Management Journal* 41: 135-145.

Belfield, R. og D. Marsden. (2003): Performance pay, monitoring environments, and establishment performance. *International Journal of Manpower* 24: 452-471.

Bender, R. 2004: Why do companies use performance related pay for their executive directors? *Corporate Governance* 12: 521-533.

Bloom, M. og G. Milkovich. (1998): Relationships between risk, incentive pay and organisational performance. *Academy of Management Journal* 41: 283-297.

Bratton, J. og J. Gold. (2003): *Human resource management: theory and practice*. New York:Palgrave Macmillan.

Bregm, K. (1998): Anvendelse af direkte økonomiske incitament i den offentlige sektor: Resultatløn. I K. Bregm (red.): *Omstilling i den offentlige sektor i et økonomisk perspektiv*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Brown, M. og J. Heywood (2002): Paying for performance: what has been learned?. I M. Brown and J. Heywood (red.): *Paying for performance. An international comparison*. Armonk, NY. M.E. Sharpe.

CO-Metal og Industriens Arbejdsgivere (1990): *90'ernes lønsystem: kvalifikations- og resultatløn*. København.

Cowling, M. (2002): The extent and determination of performance related pay systems in Scandinavian countries. *Applied Economics* 34: 306-316.

Cox, A. (2005): The outcomes of variable pay systems: tales of multiple costs and unforeseen consequences. *International Journal of Human Resource Management* 16: 1475-1497.

Finansministeriet (1994): *Lønpolitik '94*. København.

Hart, O. (1995): Corporate governance: some theory and implications. *The Economic Journal* 105: 678-689.

Hiltrop, J. (1995): The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990's. *European Management Journal* 13: 286-294.

Ibsen F. og J. Stamhus (1993): *Fra central til decentral lønfastsættelse – muligheder og konsekvenser*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Ibsen, F. og J. F. Christensen (2001): *Løn som fortjent?*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Jensen, M. C. og K. J. Murphy (1990): Performance pay and top management incentives. *Journal of Political Economy* 98: 225-264.

Lederne. 2006. Tidsskrift udgivet af Lederne Hovedorganisation. 90:33.

Long, R.J. og J.L. Shields (2005): Performance pay in Canadian and Australian firms: a comparative study. *International Journal of Human Resource Management* 16: 1783-1811.

Marchington, M. og A. Wilkinson (2005): *Human resource management at work*. London: CIPD.

Milgrom, P. og J. Roberts (1992): *Economics, Organization and Management*. Upper saddle River, N. J.: Prentice Hall.

Petersen, T. (1993): The economics of organization: the principal-agent relationship. *Acta Sociologica* 36: 277-293.

Prendergast, C. (1999): The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature* 37: 7-63.

Stamhus, J og F. Ibsen (2006). Pay schemes and occupational groups in the Danish private sector. Bidrag præsenteret ved CARMA Conference: "Flexicurity and Beyond", 12-13 October 2006, Aalborg, Denmark. Workshop 3: The role of working time and wage flexibility.

Stamhus, J. (2007): Decentralisering af den danske løndannelse. CARMA forskningsrapport. Aalborg Universitet.

Williamson, O. E. (1996): Transaction cost economics: The governance of contractual relations. I. P. J. Buckley og J. Michie (red.): *Firms Organizations and Contracts*. Oxford: Oxford University Press.

11. Krav, kontrol og social støtte i dansk arbejdsmiljøforskning – Metode og eksempler

Af Kjeld Nielsen

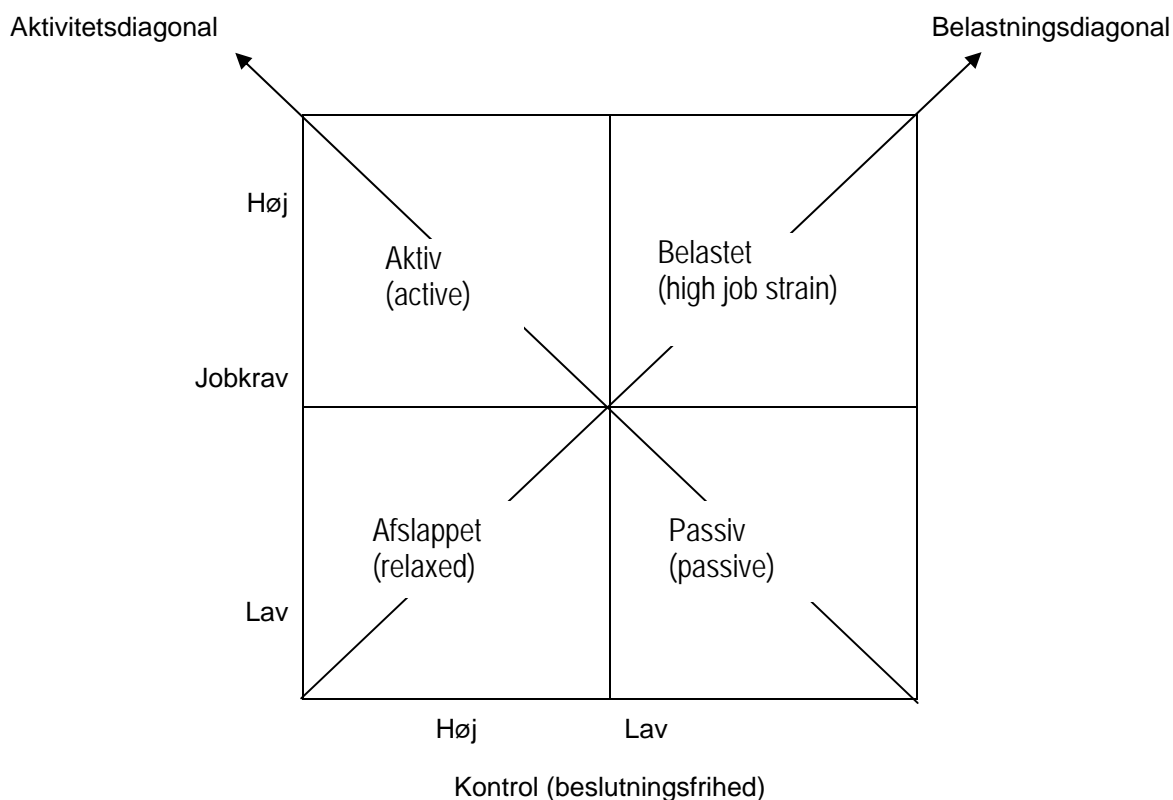
Formålet med dette kapitel er at belyse en central model, som har virket og stadig virker som inspirator for udvikling af metoder i dansk arbejdsmiljøforskning. På baggrund af en analyse af modellen sammenholdt med empirisk materiale blev jeg opmærksom på, hvilken betydning social integration har for arbejdsmiljøets belastende forhold. I dette kapitel gennemgås kortfattet modellen. Med denne viden som baggrund udvikles en ny model (kapitel 12), der sigter mod at belyse sammenhængen mellem social integration og arbejdsmiljøbelastende forhold inden for sektorer, hvor ”mennesker arbejder med mennesker”. Der argumenteres for, at det er nødvendigt at fokusere på arbejdsmiljøet i et socialt integreret perspektiv.

Arbejdsmiljøforskningen i Danmark har i begrænset omfang udviklet nye modeller til beskrivelse og analyse af arbejdsmiljøforholdene inden for ikke særligt udforskede områder - som f.eks. handicapinstitutioner eller mere bredt i sektorer hvor ”mennesker arbejder med mennesker”. Der er et forskningsmæssigt behov for, at nye sammenhænge i arbejdsmiljøet inden for såkaldte humane service organisationer (Hasenfeld 2002) bringes frem i lyset. Det er et område, hvor belastningsforholdene kvantitativt er store sammenlignet med andre grupper på arbejdsmarkedet (Bild m.fl. 2007). Det er også et område, hvor der udføres pleje-, omsorgs- samt udviklingsfunktioner og hvor belastningsforholdene for personalet i arbejdet med mennesker ser anderledes ud sammenholdt med traditionelle industriarbejde. (Dybbroe 2006, Sørensen m.fl. 2007).

Krav-kontrolmodellen

Den danske forskning er generelt baseret på ”krav - kontrolmodellen” - en model som oprindeligt blev udviklet til at undersøge hvilke jobtyper, der stimulerede til menneskelig udvikling og vækst, men som også blev opstillet med inspiration fra undersøgelser i arbejdsforhold der førte til passivitet og apati i arbejdslivet (Karasek 1979, Karasek og Theorell 1990, Kristensen 1996 – se figur 1 nedenfor).

Figur 1: Karaseks job strain model



Kilde: Kristensen 1996

Modellen, der også kaldes job strain modellen (fig. 1), er især blevet anvendt til at måle samvariationen mellem belastning i jobbet og forskellige sociale forhold, sundheds- og helbredsforhold. Modellen bygger på en antagelse om, at det er forhold i arbejdets omgivelser, der bestemmer hvorledes og i hvilket omfang individerne i arbejdslivet får frigjort deres energier på en hensigtsmæssig måde. Hvis f.eks. den uforløste energi i mennesket på grund af manglende frihedsgrader vedr. beslutninger i arbejdslivet, ikke bliver omsat, kan begrænsningen medføre en mental belastning. I kapitel 12 argumenteres der for andre sammenhænge der som udgangspunkt har fundet inspiration i job strain modellen - men begreberne er omdefineret og udvidet begreberne. Specielt fokuseres på udvikling af sociale integrationsfaktorer, som kan medvirke til en reduktion af belastningseffekterne i arbejdslivet.

De centrale begreber i modellen

I den oprindelige job strain model sondres overordnet mellem to dimensioner i jobbet, dvs. *kontrol* og *psykologiske jobkrav* i arbejdslivet. Den første dimension kontrol eller "job decision latitude" defineres gennem individernes anvendelse af kvalifikationer ("skill discretion") i arbejdssituationen samt den enkeltes indflydelse i jobbet (influence). Anvendelse af kvalifikationer afhænger af variationen i jobbet, om jobbet er ensidigt gentaget arbejde eller indeholder en større bredde af opgaver, om jobbet stiller krav om kreativ udfoldelse, om den enkelte kan udvikle sine færdigheder og har mulighed for at lære nyt. Indflydelse dækker over ens frihedsgrader til at træffe beslutninger, dvs. hvordan vil den enkelte præstere i arbejdet,

hvordan har man indflydelse på jobbet tilrettelæggelse samt hvordan den enkelte deltager i beslutninger som vedrører forhold i ens arbejde.

Den anden dimension er psykologiske jobkrav (psychological demands). Den dækker over mentale krav og krav til opmærksomhed, f.eks. forårsaget af temposkift, ændringer i arbejdsmængde og tidspres samt krav om temporære overbelastninger i arbejdet. De mentale krav eksemplificeres hos forfatterne (Karasek & Theorell, 1990:63-64) ved "How hard you work", f.eks. ved overholdelse af deadlines, stigning i antal producerede emner pr. tidsenhed. Dette aspekt af begrebet kan bedst oversættes til intensivering i arbejdet ved temposkift. Et andet centralt aspekt er "work load" (arbejdsoverbelastning), som refererer til kaotiske og kortvarige situationer med stigende opgavekrav til følge.³⁸ Medarbejderens kognitive evne til at "bringe sig ud af situationen" ved at bruge sine kompetencer bliver et afgørende moment for, hvorvidt medarbejderen oplever mentalt belastning eller ej. Ved at anvende sine kvalifikationer bringer man sig over i aktivitetsdiagonalen. Hvis man derimod ikke har de fornødne kvalifikationer til gentagne gange ikke at kunne håndtere en belastende situation, bringer man over i belastningsdiagonalen med negative belastningseffekter til følge.

Modellens variable måles gennem subjektive oplevelser og opfattelser i arbejdslivet. Forfatterne erkender et metodeproblem med at måle de psykologiske jobkrav, der kan have mange tilsyneladende direkte årsager i arbejdsprocessen. F.eks. kan årsagen være koordinationsproblemer, personkonflikter, forældede kvalifikationer, eller blot angsten for at miste sit job der får de mentale belastninger til at stige.

Modellens centrale hypotese er, at der forventes høj forekomst af stress, medicinforbrug, psykosomatisk symptomer og andre helbredsproblemer i den mest belastede gruppe. Dvs. i den gruppe som oplever lav kontrol og høje jobkrav i arbejdslivet (High job strain). En væsentlig pointe hos Karasek er, at det er muligt at formindske de mentale belastninger i jobbet ved at ændre på de ansattes beslutningsfrihed i jobbet, uden at produktiviteten falder. Ved at ændre beslutningsindflydelsen hos ansatte i højt belastede jobtyper, gives de muligheden for at blive mere aktive, for så vidt de har den fornødne kompetence til at foretage skiftet.

Personalearbejde og krav - kontrolmodellen

Det praktiske formål med modellen er ifølge Karasek at jobdesigne, altså anvende modellens forudsætninger og analyser i praktisk personalearbejde. Jobdesignet skulle sikre en bedre balance mellem jobkrav og kontrol samt personalets ressource indsats. Herom siger Karasek: "*Changes in the administrative structure would have to be made which improve the worker's ability to make significant decisions about his task structure, increase his influences on organizational decisions, and allow him discretion over the use of his existing and potential skills.*" (Karasek 1979, 304). I et videre perspektiv kan modellen også anvendes til at lukke

³⁸ De metodiske problemstillinger omkring dimensioner og operationalisering af begrebet psykologiske jobkrav eller bredere kvalifikationskrav – forstået som faglige, sociale og personlige krav, der skyldes ændringer i arbejdsorganisation, teknologi, ledelse og organisation er så omfattende, at dette emne ikke kan tages op her. (se f.eks. Ellström 1994).

øjnene op for nye mulige opgaver i den del af personalearbejdet, der handler om personalets kompetenceudvikling med henblik på at bringe livskvaliteter og glæde ind i arbejdet samt i personalets øvrige livssfærer.

Social støtte – baggrund og metode

I en senere udvikling blev krav-kontrol-modellen udvidet med en tredje faktor, der kaldes for social support (social støtte og kontakt) (Karasek/Theorell, 1990, 68ff.). Argumentet for udvidelsen var, at litteraturstudier på området (Johnson 1986, Lindenberg og Seiersen 2007) dokumenterer, at social støtte og kontakt på arbejdspladsen opfylder flere funktioner. Der kan opstilles fire teser herom. Social støtte

1. imødekommer basale menneskelige behov for fællesskab og gruppetilhørsforhold. Ifølge Johnson udgør sociale interaktioner på arbejdspladsen muligvis en af den moderne tids vigtigste kilder til menneskeligt kontakt og fællesskab. Tesen blev formuleret i en tid, hvor de sociale bånd i andre sociale fællesskaber som kirke, naboskaber, landsbyen var under opløsning.
2. fungerer som en ressource, der kan moderere effekten af jobkrav på f.eks. stressniveau og sundhed. Det er et synspunkt som fandt fodfæste i svensk arbejdslivsforskning (Gardell) i begyndelsen af 80'erne - f.eks. ved dannelse af selvstyrende grupper i svenske virksomheder. I disse ville både den enkelte og de sociale relationer i arbejdsgruppen opnå større kontrol over arbejdsystemer og – metoder, eftersom indflydelse og social støtte blev opfattet som en del af kontrolbegrebet. Støtten til den enkelte i arbejdsfællesskabet udvider ressourcen, hvorfor medarbejderen er bedre i stand til at håndtere jobkrav, sammenlignet med grupper som er isoleret fra fællesskabet.
3. er en socialiseringsfaktor, som fremmer bestemte aktive adfærdsmønstre. Den sociale interaktion på arbejdspladsen videregiver værdier og normer til medarbejderne. Den sociale støtte er et bærende led i forhold til den konkrete måde, hvorpå videregivelsen af arbejdspladsens normer og værdier foregår på. Håndtering af arbejdslivets problemstillinger og opgaver bliver af medlemmerne styret af de gældende normer og værdier.
4. beskytter grupper af medarbejdere mod stigende krav fra ledelsen. Her refererer Johnson til Lysgårds arbejderkollektivteori. Arbejderkollektivet er et fællesskab på arbejdspladsen som beskytter medarbejdere mod øgede krav fra ledelsens side. Den sociale støtte i arbejderkollektivet fungerer som en kontrolressource, idet gruppen af medarbejdere står stærkere end den enkelte medarbejder i indflydelsesrelationen over for virksomheden.

Den forskningsmæssige interesse i social støtte og dens betydning for medarbejdernes sundhed på arbejdspladsen, skal søges i 70'erne og 80'erne. I denne tid opstod en stigende erkendelse af, at gode sociale relationer og støtte mellem mennesker (ægtefæller, venner, kollegaer og ens nærmeste leder) var af afgørende betydning for forbedring af livs- og sundhedskvaliteter i befolkningen (House 1981). Begrebet social støtte indgik i adskillige forskningsprojekter, bl.a. i projekter hvor social støtte antoges at være en faktor som kunne reducere stressniveauet samt forbedre sundhedstilstanden. Social støtte kom ifølge denne teori til at virke som en buffer på stressforekomsten i arbejdslivet (House 1981,14). House opstillede fire handlingstyper af social støtte til brug for forskningsformål:

- følelsesmæssig støtte, som refererer til sociale relationer mellem mennesker som karakteriseres af indføling, omsorg, kærlighed og tillid
- instrumentel støtte, som refererer til direkte hjælp til en persons opgave- og problemløsning
- informationsmæssig støtte, som refererer til oplysning/rådgivning mv., og som kan lette den enkeltes muligheder for selv at håndtere en belastende situation
- vurderingsmæssig støtte eller feedback, som refererer til information af betydning for den enkeltes selvbedømmelse, eksempelvis i forhold til opfyldelse af arbejdsmæssige krav. (House, 24)

Metodeudvikling

I nedenstående spørgsmål og figur 2 er vist et eksempel fra House på udvikling af metoder til måling af social støtte.

Spørgsmål i social støtte på arbejdspladsen – f.eks. ved oplevelser af arbejdsbelastninger (stress etc.)

1. How much is (your spouse or your supervisor) willing to listen to your work-related problems?
2. To what extent is (spouse or work supervisor) concerned about your welfare?
3. Alternatively, I might ask your spouse or supervisor how much each of them is “willing to listen to your work-related problems” or is “concerned about your welfare”
4. Finally I might observe your interaction with your supervisor or spouse and decide for myself how much each of them is willing to listen to your welfare or work problems. (House, 27).

Figur 2: Potentielle former for social støtte

Ressourcepersoner/ grupper	Arbejdskollega	Tillids- og sikkerhedsrepræsentant	Næste overordnede leder	Personale HR-afd.	Ledelse	Ægtefælle	Venner	Nabo	Selv-hjælpsgrupper	Professionel hjælper
1. Følelsesmæssig støtte	Matrix af social støtte kan konstrueres via: 1. Generelt fokuseret versus problemfokuseret 2. Objektive versus subjektive målinger									
2. Vurderingsmæssig støtte										
3. Informationsmæssig støtte										
4. Instrumentel støtte										

Kilde: Med inspiration fra : J. S. House (1981): Work stress and social support

Anm.: I matrixen indgår fire metodebegreber til måling af social støtte

1. Generel støtte: Hvem er villige til at lytte til din trivsel i al almindelighed?
2. Problemfokuseret støtte: Hvem er villig til at lytte til dig ang. dine arbejdsrelaterede problemer? og Hvilke problemer?
3. Objektive målinger: (Ex. Foretagne observationer af sociale interaktioner på arbejdspladsen)
4. Subjektive målinger: (Ex. spørgsmål: Hvor meget er din (arbejdskollega/nærmeste overordnede etc.) villig til at lytte på dine problemer i arbejdslivet?)

Danske undersøgelser af krav, kontrol og social støtte

Der findes flere, nyere centrale danske bidrag, der er inspireret af jobstrainmodellen og den udvidede, specielt inden for undersøgelser af arbejdsmiljøforhold i industrisektoren. Her skal fremhæves to centrale eksempler, som begge bruger empiri fra fremstillingssektoren. (Kristensen 1996 (A), Baldursson & Pedersen 2003 (B)). Desuden fremhæves en tredje undersøgelse (C), som forfatteren til nærværende kapitel har deltaget i.

A. Den første undersøgelse belyser modellen på et større datamateriale blandt ca. 5000 slagteriarbejdere (Kristensen op. cit.). Der er foretaget en test af sammenhængen krav/kontrol med andre variable (lønformer, rygsmerter og fraværsdage, stress, hjertekarsygdomme, ulykker m.fl.). Resultaterne viser ifølge forfatteren en god overensstemmelse med tidligere undersøgelser af modellens sammenhænge. Dvs. modellens antagelse om, at personer der oplever en kombination af høje jobkrav og lav indflydelse især udsættes for risici som stress, sygdom og død. Den sociale støtte blandt slagteriarbejderne og dens betydning for de enkelte variable blev ikke undersøgt.

B. I det andet eksempel (Baldursson & Pedersen 2003) er den sociale støtte i form af kontrolbegreber mere i fokus. Der argumenteres for, at krav- og kontrolmodellen bør udvides og forenes med mere nuancerede kontrolbegreber (individuel og kollektiv kontrol). Hovedtesen er, at i overgangen fra individuelle former for organisering af arbejdet til sociale organiseringsformer, vil der ske tab af individernes egen kontrol. Det er en interessant antagelse, som ikke direkte harmonerer med nogle af de fire ovennævnte teser på social støtte, som Johnson fremhæver.

Fællesskabet på arbejdspladsen vil ifølge Baldursson & Pedersen udvikle stærke sociale normer, der virker adfærdsregulerende for gruppens enkelte medlemmer, at normerne vil opleves som et tab for den enkeltes kontrol. Dette synspunkt kan delvis finde støtte i Johnsons 3. tese om at social støtte som en socialiseringsfaktor og 4. tese om, at arbejderkollektivet handler socialt beskyttende over for krav, som ledelsessystemet stiller. Det er en tolkning som må bestå sin nærmere prøve.

I nogle grupper kan social koordinering være høj og koordineringen kan have både formel og uformel betydning. I meget socialt orienterede grupper, handler gruppens medlemmer proaktivt på ledelsens beslutninger. Dvs. medlemmernes indflydelsesmuligheder på den vertikale kontroldimension er betydeligt større end i virksomheder, hvor social organisering af arbejdet ikke forekommer. Det er endvidere interessant og tankevækkende, at undersøgelsen afdækker, at de personer, der er marginalt placerede positioner, også er mere udsat for social normregulering end personer som er integrerede.

C. I et casestudie inden for en voksenhandicapinstitution blev 25 ansatte interviewet om deres forhold til arbejdsmiljø og organisationens kultur (Nielsen & Christensen, 2001 og 2002). Alle grupper angav generelt at have stor indflydelse på tilrettelæggelse af det daglige arbejde, altså var aktive deltagende omkring beslutningen i den daglige organisering af arbejdet med beboerne. De faglærte grupper oplevede generelt større indflydelse end de ikke-faglærte grupper. Den sociale koordinering i det daglige arbejde med beboerne var høj, og denne organiseringsform af arbejdet kan forklare en undgåelse af stigende belastningseffekter.

De psykologiske jobkrav i betydningen "work load" blev oplevet særligt høje, især når den enkelte skulle mobilisere ekstra ressourcer i forhold til beboernes udadrettede adfærd. Et forebyggende element i arbejdsmiljøet er personalets udvikling af omverdenskontrol med beboernes adfærd. Medarbejderen måtte bruge sin erfaring og viden om den enkelte beboer for at forhindre at voldelige episoder opstod. Der opstod endvidere dilemmaer i personalegrupperne i håndtering af jobkravene. F.eks. lå der latent et dilemma mellem omsorgs- og udviklingsorienteret arbejde med beboerne som et krav, som personalet indbyrdes i grupperne ikke kunne komme overens med. Kravet kan henføres til både person- og rollekonflikter i arbejdets orientering. Interviewene afdækkede, at belastningseffekterne især var knyttet til trusler om vold eller/og vold på arbejdspladsen, konflikter, mobning og i mindre grad til stress og rygsmerter.

Den sociale støtte i studiet afdækker dannelse af en gruppe af socialt ikke-integrerede ansatte (nattevagter og enkelte faglærte og ikke-faglærte på dag- og aftenvagterne), som fungerede dårligt i det daglige arbejdsfællesskab, på trods af, at institutionen havde opbygget et formelt socialt system til regulering af det forebyggende miljøarbejde (overlappingsmøder, personalemøder, sikkerheds- og samarbejdsudvalg samt retningslinier ved behandling af voldsager

beskrevet i personalepolitikken). Problemet var, at fora som samarbejds- og sikkerhedsudvalg ikke behandlede arbejdsmiljøproblemerne som formelt foreskrevet. Der var udviklet en social norm om, at personalet ikke havde tilstrækkelig tillid til hinanden, når arbejdsmiljøspørgsmålet skulle drøftes i formelle fora. (jf. tese 3 om social støtte overfor). Den ikke-socialt integrerende gruppe blev især henvist til uformelle løsninger på problemstillingen ved, at gruppen drøftede miljøproblemerne og deres løsninger i individuelle og private former, f.eks. med familiemedlemmer og venner. De sociale netværk til at behandle og forebygge belastninger lå uden for arbejdspladsen (Jf. figur 2). Det er i disse sociale netværk som den ansatte gennem længere tid havde opbygget et tillidsforhold til. Tilliden mellem de ikke-integrerede grupper og de integrerede grupper på arbejdspladsen var ikke til stede. Arbejdsfællesskaberne omfattede ikke alle ansatte. Nogle følte sig uden for og fik dermed heller ikke andel i de fælles erfaringer med og viden om de enkelte beboere. Denne gruppe fik ikke mulighed for at opbygge en kompetence, der kunne forbedre omverdenskontrollen i institutionen.

Casestudiet udvikler på den baggrund en tese om, at mangelfulde tillids- og følelsesrelationer, manglende tavs viden og forskellige orienteringer i arbejdsnormer med handicappede brugere, forklarer en manglende social integration af ansatte - nærmere bestemt til en gruppe af ansatte som ikke oplever social støtte og deltagelse i det daglige virke med voksne handicappede beboere (Nielsen og Christensen 2002). Der henvises til kapitel 12, der uddyber materialet og opstiller en model, der belyser social integration i arbejdsmiljøet.

Metodeudvikling i arbejdsmiljøforskningen

Den danske nationale forskning i arbejdsmiljø har bl.a. været optaget af tværsnitsundersøgelser (survey metoden), der har til hensigt at gøre udvalgte dimensioner gyldige og pålidelige. Udgangspunktet for denne er, at der er gennemført en test af statistiske sammenhænge mellem 30 dimensioner inden for krav i arbejdet, arbejdets organisering og indhold, sociale relationer og lederskab, jobtilfredshed, sundhedsforhold samt personlige forhold på udvalgte jobtyper. De to førstnævnte dimensioner kan tilnærmelsesvist henføres til Karaseks hovedsondring. Følgende dimensioner henfører til de ”psykologiske jobkrav”: Quantitative, cognitive, emotional, hiding emotions, sensory demands. Følgende henfører til kontrol: Influence, possibilities for development, degree of freedom at work, meaning of work, commitment. Dimensionerne er blevet operationaliseret i 165 spørgsmål inden for et testspørgeskema (The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - COPSQ - 2005). Skemaet er udsendt til et aldersstratificeret repræsentativt sample på 1858 danskere. Heraf er materialet testet på grundlag af svar fra 1220 svarpersoner. Resultaterne er testet omkring dimensionernes og variabelernes validitet og reliabilitet. COPSQ er et velegnet værktøj til at gennemføre surveys og andre undersøgelser på arbejdspladsniveau samt til interventionsformål og internationale sammenligninger. Den udviklede teknik er teoribaseret på velkendte modeller inden for erhvervs- og arbejdspsykologien (Kristensen m.fl. 2005). Skemaet er senere udviklet og anvendt til forskellige anvendelses- og forskningsformål (www.ami.dk).

Styrken ved anvendelse af survey metoden er flere. Den giver bl.a. et godt overblik over miljøfaktorernes betydning for de enkelte jobgrupper på arbejdsmarkedet og kan danne grundlag for sammenligninger mellem de enkelte grupper. Eksempelvis dokumenterer testundersøgelsen, at den del af arbejdsstyrken der arbejder med klienter (sygeplejersker, skolelærere, pædagoger, hjemmehjælpere), oplever høje ”emotionelle krav” og samtidigt høje ”krav om at

skjule følelser”. Grupper i industrien (metalarbejdere, nærings- og nydelsesmiddelarbejdere m.fl.) derimod oplever lave krav på begge dimensioner.

Derimod er metoden ikke særlig velegnet til at forklare sociale processer mellem ansatte og brugere samt mellem ledelse og medarbejdere indbyrdes på den enkelte arbejdsplads inden for en branche og sektor. Her må casestudier vise sin styrke. Det betyder ikke, at der i kvantitative undersøgelser spørges til sociale kontakt- og støtteformer i arbejdslivet.

Eksempelvis spørges direkte om *hvor ofte* får du støtte fra dine kollegaer og ledelse. Problemstillingen hvad angår støtte i arbejdet er ikke blot et spørgsmål om ”hvor ofte”, men også et spørgsmål om *hvordan* støttes du i det daglige arbejde med f.eks. i arbejdet med funktionshæmmede brugere. Udvikles der f.eks. viden i personalets støtteforhold – en viden der kan anvendes til, at trusler om vold eller direkte vold ikke opstår på arbejdspladser for beboere med udadrettet adfærd? *Hvorfor* vil nogle medarbejdere ikke indgå i støtteforhold til kollegaer og nærmeste leder om den ”vanskelige situation” i arbejdet med brugerne?

Forskerne bag skemaet har endvidere siden testskemaets afprøvning fjernet dimensionen ”sociale relationer”, bl.a. fordi kendskabet til de enkelte gruppers relationer (få - mange) i arbejdslivet er velkendt. Til gengæld har man specificeret en række spørgsmål inden for tillid, retfærdighed og respekt samt udbredelse af socialt ansvar på arbejdspladsen. Endelig spørges der direkte om udbredelsen af sociale fællesskaber på arbejdspladsen (god stemning, godt samarbejde, del af et fællesskab). Metoden giver kvantitative mål for udbredelsen af *social integration*, men beskriver ikke *hvilke* sociale processer som gør social integration mulig? Metoden må derfor udvides med kvalitative studier i et socialt integrationsperspektiv.

Generelt er udvalget af dimensioner og variable i den kvantitative arbejdsmiljøforskning blevet mere differentieret og udvidet. Udviklingen er gået i retning af at sætte mere fokus på arbejdsmiljøfaktorernes sammensatte karakter. Således er fokus flyttet fra Karaseks arbejdsprocesbestemte krav -indflydelses- og kontrolfaktorer over mod faktorer, som er personligt, socialt og organisatorisk bestemte – f.eks. ”interpersonelle relationer and leadership, work-individual interface, personality” i COPSOQ. Dvs. faktorer som kan henføres til at virke socialt integrerende på de ansatte.

Sammenfatning

Der kan argumenteres for, at fokusering på sociale processer i arbejdsmiljøet er et afgørende perspektiv at genopbygge på arbejdsmiljøforskningen, specielt i de sektorer som har ”menneskers arbejde med mennesker” som genstandsområde. Undersøgelserne bl.a. inden for voksenhandicapområdet underbygger denne påstand. Denne problemstilling uddybes i et efterfølgende kapitel, hvor der udvikles en model, der sætter fokus på faktorer som social deltagelse, social støtte, organisationskultur mv.

Litteratur

(<http://www.ami.dk>): Kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø med AMI's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø – Hvad betyder de forskellige dimensioner?

Baldursson & Pedersen (2003): *Udfordringen fra de nye produktionsformer i: Menneskelige ressourcer i Arbejdslivet - En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø*, SFI-rapport 03:11, København.

Bild, Caraker, Jørgensen, Lassen, Møberg & Scheuer (2007): *Arbejdsliv og politik. Signalement af lønmodtagere i det 21. århundrede*, Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Dybbroe, B. (2006): Omsorg i skæringspunktet mellem arbejde og liv i: *Tidsskrift for arbejdsliv*, 8. årg. Nr. 1 2006.

Ellström P. E. (1994): *Kompetens, utbildning och lärende i arbetslivet - Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, Publica, Stockholm.

Hasenfeld, Y. (2002): *Mennesket som råstof*, Klim

House, J. S. (1981): *Work stress and Social Support*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.

Johnsson, J.V. (1986): *The Impact of Workplace Social Support, Job demands and Work Control upon cardiovascular disease in Sweden*.

Karasek R. A. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implication for Job Redesign i: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, June.

Karasek, R. and Theorell, T. (1990): *Healthy work - Stress, productivity and reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books Inc.

Kristensen, T.S, Hannerz, Høgh, A. Borg, V. : The Copenhagen Psychosocial Questionnaire A tool for assessment and improvement of psychosocial work environment, National Institute of Occupational Health, Copenhagen, Denmark i: *Scand J Work Environ Health* 2005;31(6):438-449.

Kristensen, T.S. (1996): Stress, helbred og arbejdets organisering - belyst ved den danske slagteriundersøgelse, i *Dansk Sociologi*, nr. 2/ 7. årg.

Lindborg, I. & Seiersen, N. (2007): *Social integration og forandringsorientering – belyst gennem fusionsprocessen SKAT*, Sociologisk Speciale (Upubliceret), Aalborg Universitet.

Nielsen K. & Christensen A. (2001): *En undersøgelse af Organisationskultur og Arbejdsmiljø i en voksen/handicapinstitution*, LEO-serien nr. 29, Rapport fra LEO-gruppen, Institut for Sociale forhold og Organisation, Aalborg Universitet.

Nielsen, K. & A. Christensen (2002): Social integration i arbejdslivet. I: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4. årg. Nr. 2, s. 61 – 81.

Sørensen O.H., Buch, A. Christensen, P. H. & Andersens V. (2007): Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode? I : *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9. årg. 2007.

12. Social integration i arbejdsmiljø

– belyst gennem én model og ni teser

Af Kjeld Nielsen, Allan Christensen og Frank Nielsen

Indledning

Formålet med nærværende artikel er at præsentere en forståelsesmodel, teser og empirisk viden om sociale integrationsprocesser i arbejdsmiljøet. Der argumenteres i modellen for, at social integration på den enkelte arbejdsplads er en moderator som både kan formindske og forhøje arbejdsbelastninger som følge af ændrede jobkrav. Værdien af moderatorernes belastningseffekter er situationsbestemt i den enkelte institution. Social integration defineres tentativt gennem arbejdsfællesskaber – baseret på tillids- og vidensrelationer og sociale normer i den enkelte organisation. Begrebet bruges som afsæt til at udvikle teser om sammenhænge, der skal tjene til videre undersøgelser.

Udviklingen af modellen er især baseret på et casestudium inden for en voksenhandicapinstitution (1999/2000).

Det videre sigte med arbejdet er udvikling af problemstillinger og metoder samt en afprøvning af modellen i et forskningsprojekt med henblik på at afdække årsager, virkninger samt forebyggende metoder, der på sigt kan nedbringe belastningerne af personalet i arbejdslivet. Specielt vil genstandsområdet for projektet være arbejdslivssektorer, hvor ”mennesker arbejder med mennesker”. Dvs. personale i handicapsektoren, sygehuse, jobcentre og uddannelsesinstitutioner.

Arbejdsmiljøet og social integration

Ifølge en surveyundersøgelse inden for voksenhandicapsektoren blev det dokumenteret, at personalet generelt var mere belastet af psykiske arbejdsmiljøproblemer (kvantitative, kognitive, følelsesmæssige krav, samt krav om at skjule følelser, stress) og oplever større fysiske arbejdsmiljøproblemer (vold og voldstrusler) end andre lønmodtagergrupper på det danske arbejdsmarked (Donbæk Jensen, 2004 a, b, c, 2006:18). Personalegrupperne oplevede, at deres ressourcer i arbejdet blev anvendt og som sådan adskilte medarbejdere inden for sektoren sig ikke nævneværdigt meget fra andre lønmodtagere på det danske arbejdsmarked. Gruppen var især ramt af sygefravær og lænderygbesvær. Hver 5. mandlige ansat havde i 2006 et sygefravær på grund af lænderygbesvær og hver 8. kvinde angav samme årsag til

fraværet. Sygefraværet lå i gennemsnit på 37,3 dage. Mellem 6–7 pct. af personalet oplevede fysisk eller/og psykisk belastning i forhold til brugerne.

Specielt samler interessen sig i denne artikel om betydningen af social integration i arbejdsmiljøet. Undersøgelsen kunne dokumentere, at oplevelsen af ”sociale relationer” og ”sociale fællesskab” i arbejdet lå i 2003 lavere for medarbejdergruppen sammenlignet med alle lønmodtagergrupper. (Donbæk Jensen mfl. 2006:10, 24).

Mønstret der tegner sig for ansatte inden for handicapsektoren er, at de oplever høje belastningseffekter i arbejdsmiljøet og lav social integration sammenlignet med andre grupper på arbejdsmarkedet. Dette resultat understreger og bekræfter betydningen af sociale relationer for arbejdsmiljøet (Nielsen & Christensen 2001 og 2002). De ansatte indgår i sektoren i et arbejdsmiljø, hvor personalet arbejder med beboere/klienter som er funktionshæmmede i deres daglige liv. Ca. hver fjerde ansat arbejder ”altid” eller ”ofte” alene og 14 pct. oplever, at de ”aldrig” eller ”sjældent” har mulighed for at tale med kollegaer under arbejdet (Donbæk Jensen m.fl. 2006:20). De sociale forhold i arbejdet inden for sektoren er måske – mod forventning - understimuleret i forhold til at fremme en kollektiv forståelse og løsning af arbejdsmæssige problemstillinger i personalegrupperne.

Det særlige miljøproblem i dette arbejdsforhold, som de ansatte skal forholde sig til er, at beboerne på voksenhandicapområdet reagerer udadrettet på ting og personale, når beboernes daglige rutiner forstyrres eller brydes (Se f.eks. Nielsen & Christensen, 2001 og 2002). Beboernes udadrettede adfærd underbygges af Aarhus-undersøgelsen ved, at ”voldsepisoderne optræder i forbindelse med kravsituationer som medicinering, vask, påklædning, transport o.l.” (Donbæk m.fl. 2006: 24).

Årsager til arbejdsmiljøbelastninger

Årsagen til de overgennemsnitlige arbejdsmiljøbelastninger som gruppen af ansatte inden for voksenhandicapområdet udtrykker, kan være mange. I denne artikel sættes især fokus på årsager der kan tilskrives arbejdspladsens sociale miljø. En årsag kan f.eks. være, at personalet mangler kompetencer til at imødekomme vold og voldstrusler og dermed ikke formår at etablere en omverdenskontrol med henblik på at forebygge voldens opståen. En anden årsag kan være manglende og omhyggelig personaleplanlægning (f.eks. team der består af mange ikke-uddannede/vikarer eller lign.) samt manglende kommunikation i teamet, på institutionen og mellem den tilsynsførende forvaltning og institution. En tredje årsag kan ligge i, at de udstukne rammer for arbejdet - f.eks. målsætning, handleplaner og metoder i arbejdet - i det daglige ikke af personalet opleves som indbyrdes overensstemmende. Undersøgelsen afdækkede konkret, at arbejdet med beboerne stiller store krav til personalets deltagelse om daglig koordinering af arbejdet samt omverdenskontrol.

Det var de væsentligste sociale og organisatoriske årsager et forskningsprojekt ved Institut for Sociale forhold og Organisation, Aalborg Universitet i 1999-2001 afdækkede i et casestudium (Nielsen & Christensen op. cit.). I projektet blev der som udgangspunkt for interviewene udviklet en ny forståelsesmodel af arbejdsmiljømæssige problemstillinger, som i udgangspunktet fandt inspiration hos Karaseks & Theorells krav-kontrol model udvidet med social støtte, der i modellen kombineres med organisationskulturfaktoren (Schein 1994). Karaseks model er beskrevet i en anden artikel i denne antologi.

Formålet med artiklen er bl.a. at gennemgå og dokumentere modellen nærmere og på dette grundlag opstille en ny forståelsesmodel. Sigtet med udviklingen af modellen er at belyse arbejdsmiljødimensionerne i et socialt integrativt perspektiv - et perspektiv som har betydning for undersøgelser inden for sektorer, hvor ”mennesker arbejder med mennesker”.

Social integration i arbejdsmiljøet - baggrund, model og teser

Der skal kort refereres til forskning, som ser på arbejdsbelastende forhold i et socialt integrationsperspektiv. Perspektivet er udviklet i Nielsen & Christensen (2001 og 2002) med inspiration fra Karaseks jobstrain model (se kapitel 11) og Scheins organisations kulturmodel (se kapitel 2) samt empiriske studier af et case inden for en voksenhandicapinstitution. I sociale integrationsprocesser indgår ifølge modellen følgende underbegreber: *Deltagelse, social støtte, organisationskultur, professionsidentitet, praksisfællesskab og institutionsorganisering samt personalearbejde* (se figur 2, side 265).

Modellen er udviklet på baggrund af et single case studium inden for voksen/handicapområdet i en institution med 62 ansatte og 16 beboere fordelt på 3 afdelinger. De ansatte opfatter, at deres arbejde foregår i beboernes hjem. Flere af beboerne har ikke et talesprog, men kan bevæge sig frit rundt på den enkelte afdeling, der består af beboernes værelser, fælles opholdsstue og køkken. Arbejdet består i pleje-, omsorgs- og pædagogiske udviklingsfunktioner over for beboerne. Målsætningen med arbejdet er at give beboerne så stor en livskvalitet som muligt, hvor udgangspunktet er opstilling af handleplaner for beboernes liv.

Arbejdet er organiseret i skiftende arbejdsforhold, dvs. i 3 vagtskifter (morgen, aften, nat) og individuelt i forhold til den enkelte beboer samt i teams, hvor flere ansatte på det enkelte skift tager sig af én eller flere beboere. Nattevagten er den mest isolerende arbejdsfunktion at varetage, idet nattevagter udpræget arbejder alene. Der blev gennemført 24 enkeltinterviews af ansatte blandt faguddannet og ikke - faguddannet personale inklusiv ledergruppen (1 forstander samt tre afdelingsledere). Der blev gennemført en nøje analyse af personalets sammensætning og institutionens historie. På den baggrund blev der udvalgt fokuspersoner, som ville bringe ny viden frem i forhold til velkendte sammenhænge inden for arbejdsmiljøforskningen.

Social integration defineres i studiet som et arbejdsfællesskab, som organiserer den ansattes forhold til den enkelte beboer og kollega med særlige egenskaber. Arbejdsfællesskaber baserer sig på egenskaber som personalets tillids- og følelsesrelationer, tavs viden samt normer i den daglige organisering og udførelse af arbejdet. De ansatte indgår både i formelle grupper, som er organiseret af ledelsen (f.eks. teams, overlap) og i uformelle grupper, baseret på f.eks. kammeratskaber og udviklede kollegiale forhold samt fælles normer for arbejdets udførelse. Gruppernes funktionsdygtighed i arbejdet med beboerne er baseret på graden af udviklede tillids- og følelsesrelationer f.eks. på et godt kammeratskab. Tillidsforhold og personalets tavse viden om arbejdsforholdet til beboerne og beboernes reaktionsmønstre antages at være afgørende for udfaldet af et godt arbejdsmiljø. I modellen (se nedenfor) indgår en antagelse om, at sociale integrationsprocesser kan virke formindskende på arbejdsbelastningerne på den enkelte institution.

Hvis personalet har opbygget gode tillidsrelationer og opnået stor tavs viden om at håndtere ”stort og småt” af opgaver i arbejdsgruppen og har forståelse for hinandens arbejdsrelationer, vil der være en tendens til et godt socialt integreret arbejdsmiljø. Hvis derimod tillidsrelationerne og den tavse viden lider under forskelle i sociale normer i det daglige arbejde samt at institutionens organisering af arbejdet ikke fungerer til de ansattes tilfredshed, vil der være en tendens til skabelse af et dårligt arbejdsmiljø.

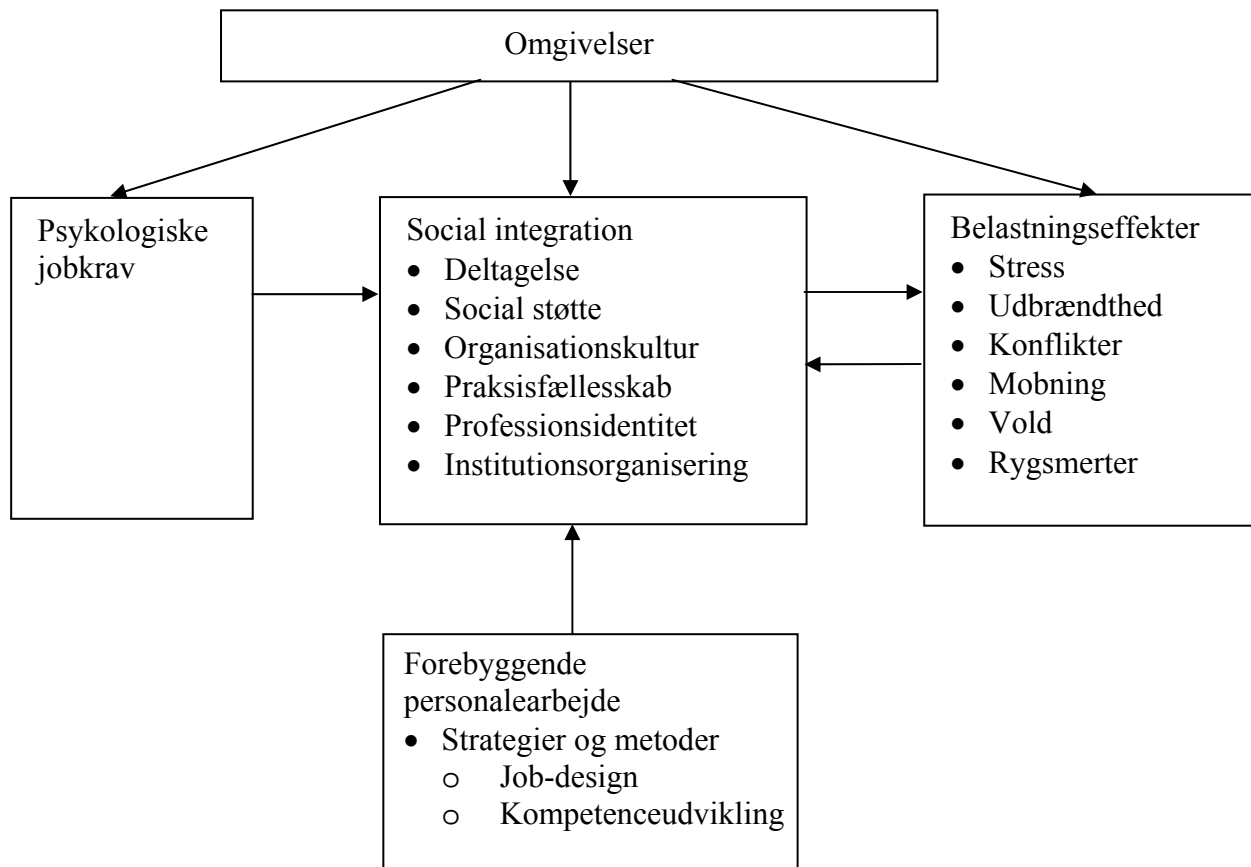
Arbejdet er overordnet baseret på personalets tavse viden om den enkelte beboer, specielt når arbejdet dagligt koordineres samt når personalet afholder overlappingsmøder, hvor der udveksles viden ved de enkelte vagtskifter. Arbejdet i voksenhandicapsektoren er derfor viden- og tillidsbåren mellem de ansatte, når kolleger eksempelvis skal bekræfte korrektheden af en kollegas optræden i indberetninger om beboeradfærd til tilsynsførende myndighed (Magtanvendelsescirkulæret). Indberetningen kan henvise sig til en beboers frisør, læge- og tandlægebesøg eller til opståen af voldsomme situationer med beboerne. Personalet skal i sådanne arbejdssituationer forebygge, at skader på personer og ting ikke opstår som følge af udadrettet beboernes adfærd. Uenighed om det skete i personalegruppen om indberetningen kan medføre mistro blandt personalet i grupperne og kan have en afsmittende negativ effekt på følsomme beboere. Der skabes grundlag for en ”ond cirkel” i arbejdsmiljøet. De ansattes indbyrdes videns- og tillidsrelationer kan afdækkes gennem en række arbejds sociale og kulturelle faktorer, der anskues i en social proces (Nielsen & Christensen 2002).

Sociale processer i arbejdsmiljøet

I figur 2 nedenfor beskrives de sociale processer i arbejdsmiljøet. Processerne starter med ændringer i jobkravene - f.eks. i form af et niveauskifte i dagligdagens arbejdsprocesser og ændringer i personalenormering. Virkningen på arbejdsmiljøet modereres gennem faktoren social integration, også kaldet for moderator i modellen. Den samlede virkning af de sociale processer kan måles på miljøoutcome-variablen (belastningseffekter). Den enkelte moderator eller sammensætningen af flere på samme tid, kan svække eller forstærke sammenhængen mellem psykiske jobkrav og belastningseffekter. Antagelsen i forståelsesmodellen er, at de situationsafhængige moderatorer er afgørende for udfaldet af belastningseffekter - både hvad angår type, niveau og hyppighed. Moderatorerne kan i bedste fald igangsætte en sund og levedygtig arbejdsmiljøspiral blandt personalegrupperne – hjulpet godt på vej af det forebyggende personalearbejde, f.eks. gennem metoderne jobdesign og kompetenceudvikling.

F.eks. antages det, at høj grad af deltagelse i arbejdets tilrettelæggelse og udførelse baseret på personalets tavse viden og tillidsforhold kan medføre en udbredt social støtte samt udviklet praksisfællesskab blandt ansatte. Dette forhold kan kompensere forskellige negative belastende effekter, der af en eller anden grund opstår i miljøet. I modellens forståelsesramme indgår omgivelser som en eksogen variabel - f.eks. i form af politisk-institutionelle forhold, økonomiske normeringer f.eks. personalenormeringer samt personalepolitiske reguleringer. Manglende og skiftende ressourcer (færre fastansatte, flere vikariansatte, hyppige skift i funktionel og numerisk personaleanvendelse) til at løse opgaverne inden for organisationens mål, strategier og kvalitetskrav kan være årsagen til, at de ansatte oplever et ”stort arbejdspress”. De ansatte oplever, at de ikke kan nå at få opgaverne løst inden for de foreskrevne kvalitetskrav. Ledelsen har både et personaleansvar over for ansatte, men også et ansvar der handler om at forklare det omgivende samfund og dets interesser, når institutionen forandres.

Figur 2. Sociale processer i arbejdsmiljøet



Kilde: Nielsen & Christensen, 2002

Sociale integrationsfaktorer og teser

I dette afsnit uddybes de enkelte integrationsfaktorer, og der opstilles teser på baggrund af hver enkelt faktor.

Deltagelse

Med inspiration fra Karaseks begreb om kontrol³⁹, er dette begreb i undersøgelsen omskrevet til deltagelse. Deltagelse defineres gennem de ansattes subjektive oplevelse af indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og udførelse, de ansattes specifikke omverdenskontrol med beboernes udadrettede adfærd samt beslutningsindflydelse på personalemøder mv.

Undersøgelsen blev delt op i en arbejdsmiljø- og en kulturanalysedel. I arbejdsmiljøanalysen blev det belyst, at arbejdslivet i institutionen var præget af mangelfuld social integration på

³⁹ Se kapitel 11, hvor begrebet nærmere er defineret.

tværs af personalegrupper. Flere af de ansatte oplevede ikke, at de indgik som en del af arbejdsfællesskabet. Denne iagttagelse blev bekræftet af følgende arbejdspladsforhold: Formelle fora til løsning af individuelle arbejdsmiljøproblemer var et fast punkt på personalemøder, men blev ikke taget alvorligt af personalet og var derfor langt fra tilstrækkelige til løsningen af problemerne. Løsningen blev derfor ofte henvist til private samtaleformer eller i enkelte tilfælde, hvor den ansatte med psykologiske problemer af institutionsledelsen blev tilbudt en samtale med en psykolog. Den enkelte indgik i overvejende grad i uformelle relationer, når arbejdsmiljøproblemer skulle finde en løsning. De uformelle organiseringer skete dels på arbejdspladsniveau - baseret på udstrakte tillidsrelationer blandt ansatte (stærkt socialt integrerede personer) inden for den enkelte afdeling, og dels uden for arbejdspladsen. Der blev blandt interviewpersonerne udsondret en gruppe af ansatte, der havde svært ved at tale med kolleger om individuelle arbejdsmiljøproblemer. Denne gruppe tog ”belastningen med hjem” for at tale om problemet ud med familie og venner – altså en uformel regulering af arbejdsmiljøforholdet. I undersøgelsen blev gruppen identificeret som svagt socialt integrerede personer.

1. tese på social integration i arbejdsmiljøet: Etablering af tillids- og følelsesmæssige relationer i de enkelte arbejdsgrupper er en nødvendig betingelse for at løse individuelle arbejdsmiljøproblemer.

I *arbejds miljøanalysen* blev det også påvist, at arbejdet inden for området er karakteriseret ved stor indflydelse i tilrettelæggelse af arbejdet - både i den direkte og indirekte tilrettelæggelse i arbejdet med den handicappede grupper. Svarene blev af interviewpersonerne givet med en undertone af ”et til tider meget skiftende arbejdsmiljø og oplevelsen af belastende psykologiske jobkrav”. Specielt var belastningen koncentreret i arbejdsforholdet på relativt få personer (5 ud af 16 beboere). Ifølge et magtanvendelses cirkulære er personalet pligtige til at indberette episoder, hvor der er tale om fiksering, nedværdigende behandling, legemlig afstraffelse, fysisk magtanvendelse, isolation, nødværge, aflåsning og frivillig indberetning. Personalet indberettede i en et-årig periode (1999) 117 gange én beboer, 50 gange en anden beboer, tre beboere blev indberettet mellem 15 og 40 gange. De resterende 11 beboere havde under 10 indberetninger på et år. Indberetningerne er især koncentreret på få beboere. Voldssituationer opstår ofte, når der fra personalets side stilles krav til beboerne (Donbæk m.fl.). Dette bekræftes af samtaler med andre institutionsledere. Antallet af voldssager er siden undersøgelsens gennemførelse på institutionen bragt ned. Det skyldes bl.a., at der i personalegrupperne er sat mere systematisk fokus på volden end tidligere. (Nyhedsmagasin 2007).

Belastningen var ifølge undersøgelsen især høj, når der blev stillet store krav (opmærksomhed, indføling) til de ansattes omverdenskontrol i forhold til beboernes udadrettede adfærd og forebyggelse mod opståen af voldssituationer. For at undgå disse arbejds situationer udviklede personalet en kompetence - en tavs viden - der kunne virke forebyggende, så den negative adfærd ikke opstod. Fra interviewene gives flere eksempler på hvordan personalet udviklede den tavse viden. Det er en viden som etableres og udvikles i den daglige arbejdsrelation til beboerne.

2. tese: En tavs viden om beboernes reaktionsmønstre samt de ansattes evne og vilje til at udvikle fælles vidensbaseret omverdenskontrol er en afgørende betingelse for en god trivsel på arbejdspladsen.

Kulturanalysen afdækkede, at personalet ikke var afklaret i værdiorientering i arbejdet med beboerne, f.eks. om vægten i arbejdet skulle ligge på udviklingsdelen eller på pleje- og omsorgsdelen. Arbejdet med beboerne var derfor især baseret på den enkeltes ansattes tavse viden om den enkelte beboers reaktionsmønstre, dvs. hvilke metoder der virkede og hvilke der ikke gjorde. Dermed dannes en social norm om, hvordan de ansatte orienterede sig i arbejdet med beboerne. Analysen afdækkede også en utilstrækkelig ledelsesinformation om ændringer. Personalets oplyste om manglende sammenhæng mellem overordnede beslutninger og de daglige aktiviteter. Vilkårene for vedligeholdelse og udvikling af arbejdsfællesskabet havde derfor ikke de bedste betingelser i institutionen, hvilket måske også er en årsag til, at ”onde cirkler” i arbejdsmiljøet opstår (Nielsen & Christensen 2001). Den ”onde cirkel” blev bekræftet af en central iagttagelse fra interviewdataene: *Uro og usikkerhed i personalegrupperne ”forplanter” sig hurtigt til beboergrupperne og kan give anledning til at voldssituationer opstår* - en iagttagelse, som også er fundet og kan underbygges af andre studier inden for sektoren. (Christiansen 2004). Beboerne er meget følsomme over for ændringer – både når ændringer skyldes for mange rutineskift i det daglige, men også når der er uro i personalegrupperne.

3. tese: I fremtidige undersøgelser af sektoren er det vigtigt at undersøge tesen om, hvordan de sociale processer før, i og efter voldssituationen har betydning for opbygning af en erfaringsbaseret viden og tillidsrelationer, som kan danne udgangspunkt for styrkelse af personalets omverdenskontrol med beboernes udadrettede adfærd.

Den begrænsede forskning inden for området understreger betydning af, at kravet om høj koordination til personalet i det daglige arbejde og tæt samarbejde, er væsentlige forudsætninger for at leve op til institutionens målsætning om at yde brugerne livskvalitet som yderligere kan medvirke til at skabe en ”god cirkel” i arbejdsmiljøet. (Nielsen & Christensen 2002, Christensen & Amdisen 1999). Organiseringsformen rummer også mulighed for at bringe social støtte og læringsprocesser ind i institutionsammenhænge som hidtil ikke er set.

Men koordinationen kan ikke – som vi fandt eksempler på - basere sig på de ansattes uenigheder om forskellig social orientering i arbejdet og individuelle udviklede løsninger om omverdenskontrol, hvis en god trivsel skal nås. Koordinationen må basere sig på fælles overenskomst om løsning af opgaver i forhold til beboerne i den enkelte arbejdsgruppe. En god koordination rejser derfor spørgsmålet, om den sociale kontakt og støtte i arbejdsfællesskaberne findes.

Social kontakt og støtte

Social støtte og kontakt kan defineres som en proces af følelsesmæssig omsorg, instrumentel hjælp samt informations- og vurderingsmæssig støtte mellem mennesker i arbejdslivet (Friche 1992.⁴⁰)

Social støtte er en positiv faktor i arbejds- og organisationsmiljøet, som tillægges at have en kompenserende effekt på sundhedstilstanden hos individet i belastende situationer (Karasek 1990 Friche 1992). Hvis f.eks. jobkravene opleves som høje og individet samtidig oplever en lille kontrol med opgavens tilrettelæggelse, vil tilstedeværelsen af social støtte kunne

⁴⁰ Se også kapitel 11, hvor begrebet social støtte er omtalt nærmere.

kompensere den negative jobbelastningseffekt i et vist omfang, men absolut ikke ophæve den negative effekt.

I en specialundersøgelse inden for SARA-projektet (Kristensen m.fl. 2003:40) oplevede personalet en forværring af social støtte fra ledelsen i 5 ud af 6 virksomheder, mens i 2 af de 6 virksomheder oplevede personale en forværring i kommunikationen. I en interventions-virksomhed, dvs. i en virksomhed hvor ledelse bevidst forbedrer det psykiske arbejdsmiljø gennem forskellige interventioner, findes et eksempel på, at en ny ledelse på et plejehjem organiserer arbejdet i selvstyrende grupper og specielt sætter større fokus på fagligheden og understøtter opbygning af kollegial supervision.. Ifølge denne undersøgelse antages det, at forbedring af miljøet gennem ændrede former for social støtte er mulig.

Det er en antagelse her, at social støtte og kontakt i arbejdslivet kan have en større effekt end den oprindeligt tillagte, idet der findes frihedsgrader på den enkelte institution til - med omtanke - at tilrettelægge arbejdet på en hensigtsmæssig måde for beboere og ansatte. Det gælder specielt i de arbejdsfællesskaber, som har høj koordination af tilrettelæggelse, udførelse og kontrol af arbejdet fra deltagernes side som forudsætning. Arbejdsfællesskaber med høj koordination findes generelt udbredt inden for arbejdet med mennesker (omsorg, pleje, sundhed og socialt arbejde). Når fællesskaberne skal fungere arbejdsmiljømæssigt optimalt, skal de være baseret på tillidsrelationer og tavs viden om arbejdets tilrettelæggelse og udførelse. Udvikling af forskellig rettede sociale normer om arbejdets udførelse i den enkelte arbejdsgruppe, kan have uheldige virkninger for arbejdsmiljøbelastningen, eftersom personalets forskellig rettede adfærd i arbejdet, gør beboerne utrygge og urolige.

Udeblivelsen af social-støtte-effekten kan imidlertid også medføre en øget social isolation og marginalisering af ansatte i arbejdsgrupper. Marginaliseringen af ansatte kan tilskrives forhold, der ligger i de sociale processer (f.eks. normdannelse) i arbejdsrelationen, i arbejdsmiljøet og organisationskulturen. Effekterne kan differentieret vise sig i form af mobning, syndebukke, talen ned til, ydmygende adfærd over for arbejdskolleger. Dvs. at social integration også kan have belastningseffekter på grund af differentieret udvikling af normer til arbejdet.

4. tese: Årsager til social inklusion og eksklusion af medarbejdere, kan ligge i etablerede uformelle fællesskaber, f.eks. mellem kollegaer som gennem mange år har arbejdet sammen og dannet et socialt normsystem omkring arbejdets udførelse og planlægning som betyder, at ansatte (nyansatte, vikarer mv.) vil føle sig uden for, indtil de måske bliver en del af fællesskabet. De sociale normer der udvikles i og omkring arbejdet peger samlet hen på organisationskulturen som en vigtig del af, hvordan de sociale integrationsprocesser vil arte sig.

Organisationskultur

Organisationskultur kan defineres som en individuel og kollektiv social proces om fælles værdiskabelse i organisationen.

I casestudiet konstateres et værdifællesskab i organisationen som helhed, når interviewpersonerne umiddelbart skulle svare. Blandt ledere og medarbejdere var der enighed om indholdet i de fælles antagelser om mission, strategi og mål. Der var udviklet stor social integration mellem medarbejdere og ledere i den enkelte arbejdsgruppe, men integrationen fandtes kun i

begrænset omfang sted mellem arbejdsgrupperne. Mellem arbejdsgrupperne var der klar uenighed om de fælles antagelser der vedrørte institutionens mission, strategi, mål, midler, målsystem samt korrektion. Når der opstod problemer i arbejdet med beboerne, blev der således trukket meget på arbejdsgruppens ressourcer - så meget, at arbejdsmiljøet ofte blev præget af usikkerhed.

Forskning i sammenhænge mellem kultur og arbejdsmiljøbelastende forhold, har ikke en egentlig tradition at bygge på. Der er gennemført ganske få empiriske studier, der kan bygges videre på i dansk sammenhæng. Der findes dog et par studier, der belyser nogle relevante sammenhænge (Petersen m.fl. 2003, Baldursson & Pedersen, SFI 2003). Et særligt studium af en institutions arbejdsmiljø inden for handicapsektoren, kan virke inspirerende for en videre udvikling af den skitserede model, specielt en udviklingsorientering i arbejdet som kan sikre forebyggelse mod voldstrusler/vold fra beboers uadrettede adfærd mod personalet. (Christiansen 2004). Der er næppe tvivl om, at arbejdsgruppen inden for en organisationskultur udgør et væsentligt omdrejningspunkt eller organisatorisk enhed for videnudveksling og læring af tavs viden.

5. tese: Arbejdsgruppen (f.eks. teamorganisering) er en afgørende organiseringsenhed for den daglige tilrettelæggelse af arbejdet med beboerne.

Casestudiet underbygger, at udvikling af den tavse viden og fælles normer for arbejdet med beboerne bør ske i arbejdsgruppen, hvis personalet og beboerne skal opnå en god trivsel. Ledelsen bør derfor i den daglige personaleplanlægning være opmærksom på sammensætning af kompetencer og normer i arbejdsgrupperne.

De næste to beskrevne moderatorer har tentativ betydning i den videre undersøgelse.

Praksisfællesskaber

Denne dimension er nyudviklet som moderator og kan ikke specielt siges at henhøre til ovennævnte casestudium, da der i studiet ikke specielt var fokus på læringsprocesser i organisationen. Men dimensionen kan medvirke til at belyse nye sammenhænge, som hidtil har været overset, hvad angår social integration i dansk arbejdsmiljøforskning.

Afklaringen af begreberne praksis og praksisfællesskaber fremgår af de to følgende citater fra Wengers bog om praksisfællesskaber.

"Folk, der arbejder og organiserer deres liv sammen med deres nærmeste kolleger og kunder for at få arbejdet udført. De udvikler eller bevarer herigennem en fornemmelse af sig selv, som de kan leve med, de morer sig og opfylder de krav, deres arbejdsgiver og kunder stiller. Uanset hvad deres jobbeskrivelse måtte gå ud på, skaber de en praksis, der består i at gøre, hvad der skal gøres." (Wenger, 2004, s. 16)

"Praksisfællesskaber er en integrerende del af vores dagligliv. De er så uformelle og så almindelige at de sjældent kommer i direkte fokus, men af samme grund er de også ganske velkendte. Selvom ordet måske er nyt, er erfaringerne det ikke." (Wenger, 2004, s. 17).

6. tese: Gennem praksisfællesskaber skabes tilhørsforhold, tilblivelse, erfaring og udførelse.

Professionsidentitet

Denne dimension er ligeledes ny i forhold til udviklingen af den oprindelige forståelsesmodel ud fra samme argument om, at vi - efter en genovervejelse af den oprindeligt udviklede model - finder dimensionen væsentlig for at forstå social integration i arbejdsmiljøet. Vi har en formodning om, at professionsidentitet spiller en central rolle i forhold til de praktiske arbejdsrelaterede forhold - f.eks. uhensigtsmæssige løft. På en døgninstitution for børn i alderen 0 – 18 år med svære multiple funktionsnedsættelser blev et liftsystem installeret, men i vid udstrækning ikke anvendt. (Besøgt i november 2006).

Medarbejderstaben på institutionen består af en tværfaglig sammensat gruppe - med pædagogisk uddannede medarbejdere som en central og stor gruppe. Der er her tale om medarbejdere med specifikke faglige kompetencer, hvor professionaliseringen forudsætter indlevelse, respekt og anerkendelse i forhold til den enkelte bruger og hvor den verbale og nonverbale kommunikation (f. eks. berøring) indgår som væsentlige faglige værktøjer.

Herudover er omsorg et overordnet nøglebegreb i pædagogisk arbejde.

Netop en sådan professionsidentitet kan formodes at spille en afgørende rolle i forhold til den manglende brug af hjælpemidler, da brugen af disse umiddelbart modarbejder brugen af væsentlige faglige kompetencer i en pædagogisk referenceramme. Et forhold, der understøttes gennem nedenstående citat:

”Professionsuddannede ansatte vil i vidt omfang have andre standarder end dem organisationen har opstillet. De henholder sig til standarder, der er tillært gennem en lang formel uddannelse. Professionens regler og standarder er vigtigere og ”rigtigere” end organisationens regler og standarder”. (Weber 1971 i: Jacobsen & Thorvik 2002:97).

7. tese: De fysiske skader, f.eks. rygskader der registreres på en institution og som medfører fravær blandt personalet, i et ikke uvæsentligt omfang kan findes i den professionsidentitet, der bliver styrende i dagligdagen på bekostning af institutionens standarder, med negative arbejdsmiljøproblemer til følge.

Institutionsorganisering af arbejdet i sociale institutioner

I servicesektoren er det ikke fysiske produkter som er genstand for arbejdsprocesserne, men derimod anvender arbejdskraften sine ressourcer (kompetencer og motivation) i kontakten til andre mennesker (brugere, klienter, kunder, beboere) i det daglige arbejde. Personalets viden og kvalifikationer samt holdninger er servicevirksomhedens væsentligste ressource, og interagerer med en kunde/klient, hvor hver ansat udvikler sin egen kunde-/klientstil og tilpasser sig kundens/ klientens behov og ønsker (Gustavsson 1999).

Eksempelvis kan der i serviceprægede arbejdsprocesser opstå flere ”klient-/kundestile” på den enkelte arbejdsplads. Overført til arbejdet i sociale institutioner, betyder det, at personalet skal

udvise tilpassende adfærd over for den enkelte beboers behov og ønsker og det i sig selv kan virke yderligere belastende for et miljø, der er kendetegnende for pludselige opståede niveau-skifte i de psykologiske jobkrav. (Nielsen og Christensen 2002). Eksempelvis er ”krav om at skjule følelser” samt høje følelsesmæssige krav udbredte blandt ansatte inden for sektoren, hvor ”mennesker arbejder med mennesker”.

For at servicemedarbejderen kan yde sit bedste, er hans/hendes humør, ansigtsudtryk og ordvalg konstant under overvågning - f.eks. af kunden eller af de pårørende til beboerne eller af ledelsen. Servicemedarbejderen er underlagt ”two bosses dilemma”, hvor personalet skal håndtere krav fra kunden/pårørende til klienten og fra ledelsen. For at løse dette dilemma tildeles servicemedarbejderen frihed i arbejdet. Medarbejderen må vise beboeren arbejds-glæde ved kontakten.

Kontrol af arbejdet inden for dele af servicearbejdet f.eks. inden for voksenhandicapinstitutioner er reguleret af et lovbestemt regelsæt. (Lov om service i offentlige institutioner). Filosofien bag lovgivningen er en beskyttelse af den svage part i arbejdsforholdet, dvs. den handicappede beboer. Loven foreskriver en stor grad af detaljeregulering af arbejdet med beboerne. Der skal indberettes, når ansatte ved lægebesøg eller hos frisør ”holder hænder på beboerne” eller lægger armen omkring en beboer, der bliver ført ind på et værelse. Nogle ansatte opfatter udfyldelse af indberetningsskemaer som et irritationsmoment i det daglige arbejde, hvor det i stedet handler om at give beboerne støtte og omsorg. Kontrol bliver en afgørende faktor for arbejdets tilrettelæggelse snarere end pædagogiske principper. En leder inden for området mener, at arbejdet er blevet mere kontrolleret end pædagogisk orienteret (Socialpædagogen nr. 6 - 2002).

8. tese om social integration: Kontrol af arbejdet er ikke udelukkende reguleret gennem normdannelsen i arbejdsgruppen, men reguleres også efter normer og forventninger fra myndigheder og pårørende, hvilket kan bringe den enkelte ansatte i en rollekonflikt og – uklarhed i tilrettelæggelse af arbejdet.

Forebyggende personalearbejde

Personalearbejde opfattes i modellen ovenfor som en forebyggende interventionsvariabel til forbedring af et eksisterende arbejdsmiljø. Gennem nyformuleringer af strategier og afprøvning af kendte og nye metoder antages det, at der kan ske en reduktion af belastnings-effekterne.

Personalearbejde afgrænses her til udøvelse af ledelsesmæssige funktioner over for de menneskelige ressourcer, der indgår i et ansættelsesmæssigt forhold til organisationen. Dvs. følgende personaleaktiviteter er i fokus: planlægning, rekruttering, udvikling, bedømmelse og vurdering, uddannelse og udvikling af personale med henblik på at ”performe” anvendelse af de menneskelige ressourcer i forhold til organisationens målsætning (se 9ff i denne antologi).

Sammensætning af personale på de enkelte vagter (f.eks. stort indtag af nyudannede, nyan-satte og vikarer) kan have uheldig virkning på det psykiske arbejdsmiljø, herunder uro i beboergruppen samt oplevelse af ”hjælpeløshed” blandt personalet, som ikke styrker den sociale integration. Mangel på tavs viden i personalegruppen omkring beboeradfærd, kan være en årsag til en forværring af miljøet. (Nielsen & Christensen 2002). Sammensætning af

personale kan også have konsekvenser på det fysiske arbejdsmiljø, idet det især er yngre kvindelige personalegrupper, der udsættes for vold inden for ældresektoren. Især elever i praktikperioden og nyuddannede udsættes hyppigere for gentagen vold. Undersøgelsen kan indikere, at medarbejdere med et mindre kompetenceniveau er i højere grad udsat for vold og trusler om vold end øvrige f.eks. ældre medarbejdere, der gennem en lang årrække har tilegnet sig en række uformelle omverdenskontrolkompetencer. (NFA 2007). Ældre medarbejdere kan dog også udsættes mere for vold end de yngre medarbejdere, fordi de ældre går ind som ”buffer” i forhold til ny kollega (Nyhedsmagasinet nr. 1, 2007, s. 5).

Personlearbejdets betydning for belastningseffekterne er næsten ikke udforsket empirisk i danske virksomheder og institutioner. Antagelsen i personlearbejdets teori er: I enhver organisation findes frihedsgrader til at organisere arbejdet, så det bliver udfordrende og motiverende for de menneskelige ressourcer og dermed skabelse af et godt arbejdsmiljø for den enkelte og gruppen i arbejdslivet (Nielsen 2000). Derimod findes forskning inden for metoder til arbejdsmiljøinterventioner (arbejdspladsvurdering, forflytningsvejledere, supervision, ulykkesanalyse, pædagogiske målsætninger, medarbejdersamtaler), som kan iværksættes for at reducere belastningerne (se bl.a. Donbæk Jensen m.fl. 2006, 11-13). En faglig afgrænsning mellem personlearbejdets og arbejdsmiljøarbejdets interventionsformer er ikke så afgørende her, men udgør et udforsket empirisk felt, som bør reformuleres i en række nye problemstillinger.

9. tese om social integration: Sammensætning af personalet og dens kompetencer i teamet bør matche opgaven med beboerne og organisationens målsætning. Personalet bør have kendskab til konsekvenserne af sammensætningen.

Arbejdsbelastningsteori: Stress, moderatorer og social støtte

I enhver stressteori indgår en central antagelse om en sammenhæng mellem omgivelser og individ i et socialt system. Antagelsen er, at arbejdets vilkår fremkalder en række stressorer (f.eks. forårsaget af rolleklarhed, rollekonflikter), som forårsager belastninger på individet (Beehr 1998:12). Den centrale sammenhæng mellem stressorer og belastninger (f.eks. angst, irritation) kan fremtræde mere eller mindre tydelig afhængig af moderatorer i omgivelser (sociologisk tilgang) eller hos individet selv (psykologisk tilgang). Individet kan reagere over for en stresstilstand - via besiddelse af karaktertræk (f.eks. kompetencer og indstillinger) - som forstærker eller svækker sammenhængen. F.eks. står man som individ alt andet lige stærkere i sin stresshåndtering, når den enkelte ”oplever sammenhæng” i livets udfordringer og krav sammenholdt med personens ressourcer (Antonovsky 2000:37).

En anden type moderator knytter sig til de situationelle faktorer, f.eks. social støtte som er en af de mest hyppige undersøgte moderatorer. Normalt opfattes social støtte som en faktor der virker som buffer mellem stressorer og belastning. Overraskende nok findes studier der dokumenterer en forstærket effekt på sammenhængen. I de hidtidige undersøgelser begrundes de inkonsistente fund med operationaliseringsproblemer på strukturer (social netværk), funktioner (følelses- eller informationsmæssig støtte) og kilder til social støtte (nærmeste overordnede, familiemedlemmer eller venner) samt betydningen af den støttende adfærd. Der efterlyses flere undersøgelser af hvilken betydning for social støtte har for stresstilstande (Beehr 1998:17). Undersøgelser, der baserer sig på en fokusering på sociale integrationsfaktorer i ovenstående model, kan bibringe til belysning af denne blinde plet i forskningen.

Der er flere tilgange i stressforskningen - afhængigt af om man ser stress ud fra en lægelig-medicinsk synsvinkel, en psykologisk eller sociologisk synsvinkel. I ovenstående model betragtes stressfænomenet som et samspil mellem sociologiske og psykologiske faktorer med vægt på de sociologiske faktorer (moderatorer). Der tænkes her på faktorer som arbejdets organisering, ledelsesformer, indflydelse og værdier i organisationen, professionsidentitet, praksisfællesskaber samt personalearbejdet. Nogle af disse faktorer betragtes ofte som stressorer, dvs. er stressfremkaldende betingelser i arbejdsmiljøet (Beehr op. cit.).

Belastningseffekter

Outcome-variableerne i ovenstående model belyses gennem en række begreber, som hver for sig har været gjort til genstand i arbejdsmiljøforskningen. Nedenfor gennemgås en definition af de enkelte belastningseffekter i modellen.

Stress

Ved stress forstås oplevede tilstande hos individet, hvor de ydre krav i omgivelserne overstiger individets vurderinger af kravene i forhold til sine ressourcer og derfor truer individets trivsel og nødvendiggør en forandring i individets funktion med hensyn til at genetablere en balance mellem krav og ressourcer (Lazarus 1991). I Baldursson & Petersen (op. cit.) konkluderes, at den marginaliserede gruppe også er den gruppe, som er mest udsat for stress. Denne sammenhæng kunne ikke konstateres i Nielsen & Christensen (2001). Generelt oplevede interviewpersonerne belastningen som stærk, især når jobkravene i arbejdet med beboerne steg. Det forekom når f.eks. beboerne viste udadrettet adfærd over for ting og personer. Men ingen af de interviewede angav selvoplevet stress i arbejdet.

Udbrændthed

At arbejde med mennesker er især forbundet med udbrændthed og er i forbindelse med jobbet en forlænget respons på kroniske interpersonelle stressfaktorer i arbejdslivet. De tre nøgle-dimensioner i denne respons er overvældende udmattelse, følelse af kynisme og adskillelse fra jobbet og en følelse af ineffektivitet og fejl (Maslach 1998). Udbrændthed skyldes især organisationskulturelle faktorer. Ifølge en dansk undersøgelse inden for kriminalforsorgen samt social- og sundhedssektoren (Borritz 2006) hænger udbrændthed sammen med ringe udviklingsmuligheder, ringe grad af forudsigelighed (information), ringe grad af rolleklarhed, høj grad af rollekonflikter. Der blev ikke fundet en sammenhæng mellem udbrændthed, indflydelse og social støtte, hvilket er et modsat resultat af hvad andre undersøgelser viser (Zapf). Undersøgelsen repræsenterede organisationer inden for syv arbejdspladser med 200-500 ansatte.

Konflikter

Konflikter kan defineres på tre niveauer. Sagskonflikter, der har et sagligt indhold. Personkonflikter, hvor medarbejderens kompetencer i forhold til egen faggruppe, andre faggrupper, overordnede/underordnede eller brugere bliver draget i tvivl. Den personlige magtkamp, hvor

konflikten får et personligt indhold. Konflikten omhandler ikke længere om saglige argumenter, men om personlige holdninger aktørerne imellem.
(www.psykisk.bar-foka.dk/Dig_og_de_andre/Gode_og_daarlige.aspx)

Vold

Fysisk overlast i form af overgreb, slag, spark og bid eller psykiske reaktioner på konstant risiko for fysisk vold og trusler om vold eller når en medarbejder føler sig truet - fysisk eller psykisk (www.vold-som-udtryksform.dk/vofv/vpol.htm). I handicapundersøgelsen blev der oplyst om forskellige former for vold, men sammenhængen blev ikke belyst i sammenhæng med graden af social integration.

Mobning

Direkte mobning: Aggressiv opførsel over for ofret, f.eks. udkældning eller overfusning i andres påhør, drilleri, trusler eller underkendelse af ofrets kvalifikationer eller faglige indsats. Indirekte mobning: Udfrysning, social isolation, at blive forholdt informationer. Kun den allernødvendigste kontakt tages til ofret.
(www.arbejdsmiljoportal.dk/sw20657.asp).

Rygsmærter

Rygsmærter kan defineres som en fysiologisk tilstand hos individet, som kan optræde både i kort- og langvarige tidshorisonter. Der kan være årsager til rygsmærter som f.eks. rygulykker, langsom nedslidning ved gentagen ensidige løft af patienter, beboere eller fysiske genstande.

Sammenfatning

Budskabet i kapitlet er, at social integration er et centralt perspektiv på forskning i arbejdsmiljøforhold, specielt inden for sektorer hvor ”mennesker arbejder med mennesker”. Dimensionen indgår i forskellige sammenhænge og med forskellig vægt i den kvantitative forskning fra det danske arbejdsmiljøinstitut. I denne forskning udgør krav-kontrolmodellen et væsentligt grundlag, hvorunder det operationelle grundlag er videreudviklet med inspiration af en omfattende international empirisk arbejdsmiljøforskning. Modellerne bør i fremtiden i højere grad fokusere på udvikling af fællesskaber - ikke mindst i den del af arbejdslivet, hvor ”mennesker arbejder med mennesker”, hvor muligheden for at udvikle tavs viden om brugernes adfærd og dele denne viden på tværs af personer i arbejdsgruppen eller på tværs af arbejdsgrupper har en afgørende betydning for en god trivsel på arbejdspladsen. Tillid, respekt og anerkendelse udgør væsentlige forudsætninger for arbejdsgruppens funktionsdygtighed. Der er derfor behov for en kritisk fokusering på - dels arbejds- og praksisfællesskaber, der løbende udvikler sig omkring brugerne på arbejdspladsen og dels personalets professionsidentiteter, der repræsenteres i arbejdsfællesskaber på den enkelte institution gennem forskellige fag professionelle holdninger til arbejdet.

Inden for specielt handicapsektoren er antagelsen, at andre sociale mekanismer virker ind på arbejdsmiljøet sammenlignet med hele sektoren af ”mennesker der arbejder med mennesker”.

F.eks. er det ”gode” arbejdsmiljøforhold i handicapsektoren væsentligt præget af en betydelig tavs viden om arbejdsforholdet til beboerne, af en tillidsbåren, følelsesmæssig og social kontakt mellem ansatte, ledelse og beboere. Forholdet mellem arbejdsnormdannelsen og udvikling af tillidsforholdet hænger tæt sammen med udvikling af tavs viden i og om arbejdsforholdet i arbejdsgruppen.

Et centralt begreb i artiklen og den videre forskning er social integration. Det afgrænses tentativt til arbejdsfællesskaber, der baserer sig på de ansattes tillids- og følelsesrelationer, tavs viden samt normdannelse om den daglige organisering og udførelse af arbejdet. Arbejds- og praksisfællesskaberne er funktionsdygtige, når de ansatte har udviklet gode tillidsrelationer og har stor fælles tavs viden og normer om planlægning og udførelse af de daglige opgaver med beboerne. Hvis ikke tillidsrelationerne og den tavse viden allerede er udviklet i gruppen eller hvis relationerne og viden er bundet til den enkelte ansatte, vil der være en fare for, at der opstår en social normdannelsesproces, som opdeler personalet i en stærk socialt integreret gruppe over for en svagt socialt integreret gruppe på den enkelte arbejdsplads. Denne sociale polarisering i personalegrupperne vil forplante sig til uro blandt beboerne (underforstået at beboerne er følsomme over for skift i de daglige rutiner) med forringelse af arbejdsmiljøet til følge.

Der er argumenteret for, at tillids- og følelsesrelationerne sammen med personalets tavse viden udgør væsentlige faktorer for sociale integrationsprocesser i form af at føle sig som deltager i arbejdets tilrettelæggelse og udførelse. Det gælder specielt i organisationer hvor der stilles krav om ”høj koordinering” i det daglige som f.eks. inden for sektorer, hvor ”mennesker arbejder med mennesker”. Et tilhørsforhold til en arbejdsgruppe - både formelt og/eller uformelt - er vigtig for at indgå i sociale støtte - og kontaktformer. En væsentlig forudsætning for at kunne fungere socialt på en arbejdsplads er den tavse viden, man som ansat formelt og uformelt tilegner sig og besidder om arbejdsforhold man indgår i. Den tavse viden som anvendes og vurderes succesfuldt i sin virkning af kollegaer, medfører anerkendelse af og respekt for den enkeltes arbejdsindsats. Fagligheden og personligheden hos den enkelte ansat betyder meget i kollegaers værdsættelse af den anden. Normdannelsen omkring arbejdet er langt fra entydige på bestemte typer af normer, idet der kan være etableret forskellige arbejdsnormer i personalegruppen på samme type af opgavers tilrettelæggelse og udførelse.

Litteratur

Antonovsky, A (2000): *Helbredets mysterium*, Hans Reitzels Forlag.

Baldursson & Pedersen (2003): *Udfordringen fra de nye produktionsformer* i: Menneskelige ressourcer i Arbejdslivet - En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø, SFI-rapport 03:11, København.

Beehr, T. (1998): An Organizational Psychology Meta-Model of Occupational Stress, s. 6-27, in: Cooper, Cary L.: *Theories of Organizational Stress*; Oxford University Press.

Borritz, M. (2006): *Burnout in human service work - Causes and Consequences*, Ph.D. thesis.

Cooper, C. L. & Williams, S. (1994): *Creating Healthy Work Organizations*, Wiley Series in Work, well-being and Stress, John Wiley & Sons.

Christiansen, J. M. (2004): *Vold mod medarbejderne på Agerbækhus - i dag og for mere end 10 år siden*, CASA. September.

Christensen, A. & Amdisen, A. (1999): *Af mennesker - for mennesker, med mennesker – inspireres vi til nuet og fremtiden*, Haderslev.

Clarke S. & Cooper, C. L. (2004): *Managing the Risk of Workplace*, Routledge, London.

Cranwell-Ward, J. (1998): Stress in: M. Poole & M. Warner (eds.): *IEBM Handbook of Human resource management*, Thomson Learning.

Donbæk Jensen, L. (2004): *Vold i arbejdet blandt ansatte inden for voksenhandicapområdet* ([Http://www.ami.dk](http://www.ami.dk))

Donbæk Jensen, L. (2004): *Stress blandt ansatte indenfor voksenhandicapområdet* (<http://www.ami.dk>)

Donbæk Jensen, L. (2004): *Lænderygbesvær blandt ansatte inden for voksenhandicapområdet* [Http://www.ami.dk](http://www.ami.dk)

Donbæk Jensen, L. m.fl. (2006): *Arbejdsmiljø og helbred blandt ansatte inden for voksenhandicapområdet i Århus Amt - en 2-årig opfølgingsundersøgelse på 23 institutioner i Århus Amt*, Arbejdsmedicinsk Klinik, Århus Universitetshospital.

Eggert Petersen m.fl. (2003): *Trivsel, Arbejdsmiljø, organisationskultur og fraværet på 25 virksomheder*, Rapport nr. 4. Institut for Trivsels- og livskvalitetsstudier og Arbejdsmiljøinstituttet, sept. 2003.

Friche, C. (1992): Social støtte, sociale struktur og tilpasningsstrategier i: *Arbejdspsykologisk Bulletin: Socialt netværk og støtte*, Vol. 8, Arbejdspsykologisk Afdeling, Aarhus Universitet.

- Gustavsson (1999): Brist på social distansering - Tjänstearbetes svaga punkt?, Centrum for tjänsteforskning, CIF, Karlstads Universitet, (*Paper til Nordisk Sociologkongres i Bergen 17.-19. juni 1999*).
- Grimsø, R. E. (2000): *Personaladministrasjon, Teori og praksis*, 3. udgave, Universitetsforlaget, Oslo.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002): *Hvordan organisationer fungerer*, Hans Reitzels Forlag.
- Johnson, J. V. 1986: *The impact of workplace social support, job demands and work control under cardiovascular disease in Sweden*, P.HD: diss., University of Stockholm, Report no. 1 - 86.
- Karasek R. A. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implication for Job Redesign i: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, June.
- Karasek, R. and Theorell, T. (1990): *Healthy work - Stress, productivity and reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books Inc.
- Kristensen T. S. & Smith-Hansen, L. (2003): *Det udviklende arbejde*, Frydenlund Grafisk, København.
- Kristensen, T. S., Hannerz, Høgh, A. Borg, V. : *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire A tool for assessment and improvement of psychosocial work environment*, National Institute of Occupational Health, Copenhagen, Denmark i: *Scand J Work Environ Health* 2005;31(6):438-449.
- Kristensen, T.S. (1996): Stress, helbred og arbejdets organisering - belyst ved den danske slagteriundersøgelse, i *Dansk Sociologi*, nr. 2/ 7. årg.
- Lysgaard, S. (1961): *Arbejderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Maslach, C. (1998): A Multidimensional Theory of Burnout in: Cooper, Cary L.: *Theories of Organizational stress*; Oxford University Press.
- Menneskelige ressourcer i Arbejdslivet (2003) - *En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø*, SFI-rapport 03:11, København.
- NFA (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø) (2007): *Arbejdsmiljø af ældreplejen i Danmark*.
- Nielsen K. & Christensen A. (2001): *En undersøgelse af Organisationskultur og Arbejdsmiljø i en voksen/handicapinstitution*, LEO-serien nr. 29, Rapport fra LEO-gruppen, Institut for Sociale forhold og Organisation, Aalborg Universitet.
- Nielsen, K. & A. Christensen (2002): *Social integration i arbejdslivet*. Artikel i Tidsskriftet Arbejdsliv, 4. årg. Nr. 2, s. 61 – 81.

Nielsen, K. (2000): Personalarbejde, joborganisering og medarbejderkvalificering – Resultater fra en empirisk undersøgelse i: Nielsen, K. & Mølvadgaard, O. (red)(2000): *Virksomheders personalarbejde - med eksempler fra forskning og praksis*, LEO-serien nr. 24, Aalborg Universitet.

Nyhedsmagasin nr. 1 (2007): *Job uden vold*.

Roethlisberger, F.J. & Dickson, J. (1947): *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Schein, E. H.(1994): *Organisationskultur og ledelse*, Forlaget Valmuen, København.

Socialpædagogen: Serviceloven spænder ben, nr. 6 21. marts 2002.

Wenger, E. (2004): *Praksisfællesskaber - Læring, mening og identitet*. Hans Reitzels Forlag, København.

Weber, M. (1971): *Makt og byråkrati*, Oslo. Gyldendal.

13. Kvalitet i personalearbejde – sociale processer og kriterier

Af Kjeld Nielsen

Indledning

Formålet med dette kapitel er at udvikle kriterier for, hvad kvalitet i personalearbejdet i praksis betyder. Kvalitetskriterier udvikles ud fra data indsamlet i en række casestudier på tværs af organisationer i fremstillings- og servicevirksomhed. Der fokuseres især på at udvikle proceskriterier i virksomheders personalearbejde frem for resultatkriterier. Den forskningsmæssige interesse i at udvikle proceskriterier, stammer oprindeligt fra en evalueringsundersøgelse af et efteruddannelsesprojekt i procesindustrien (Nielsen & Mølvadgaard 2000). I denne undersøgelse blev sat fokus på medarbejdernes kvalificering til ny teknik og de sociale processer som udspillede sig i denne sammenhæng. Eksemplet er gennemgået i sidste del af kapitlet sammen med en række andre eksempler som nærmere underbygger relationer i den opstillede model.

At arbejde med kvalitetsbegrebet inden for human ressource management traditionen i Danmark - er ikke særligt opdyrket og udbredt. I praktisk personalearbejde er kvalitetsmetoder lidt udviklet og sjældent anvendt, trods at HRM er en ledelsesfilosofi, der betoner måling af personalearbejdets effekter på organisationens præstationsevne som en af sine hovedhjørnestene. Det postuleres gentagne gange: Personalearbejdet skal vise sin værdi på virksomhedernes bundlinie og bidrage til virksomhedens samlede mål - opfyldelse. Indsatser i personalearbejdet skal dokumentere sin samlede præstationsevne for organisationen og dens interessenter (Bratton & Gold, 2003:429f, Holt Larsen 2006: 408).

Kvalitet

Alment defineres kvalitet på mange måder i litteraturen. Som et inspirerende udgangspunkt kan kvalitet betyde alle aktiviteter i virksomheden som kan forbedres, dvs. et forbedret produkt, forberede serviceydelser samt forbedrede måder, hvorpå ledere og medarbejdere arbejder personligt, socialt og teknisk-fagligt i organisationen med forbedringer (se f.eks. Imai 1992: 44). Denne artikel vil især fokusere på kvalitetsforbedringer ved anvendelse af de menneskelige ressourcer, altså sidste del af definitionen.

Den nævnte kvalitetsdefinition fokuserer netop på menneskelige adfærd i organisationen, som løbende antages at kunne blive forbedret, herunder også forbedring af ledelsens adfærd over for de menneskelige ressourcer i organisation.

Proces- og resultatkræterier

Det er et grundsyn i artiklen, at ledelsen kontinuerligt bør motivere, udvikle og inddrage medarbejderne til forbedring af sociale adfærdprocesser i organisationen, hvis ledelsen skal opnå succes med organisationen og dens mål. Ledelsen skal derfor fokusere på at understøtte medarbejderne ud fra proceskræterier frem for ledelse efter resultatkræterier. Resultatkræterier udtrykkes traditionelt snævre gennem kvantitative mål for profitabilitet, effektivitet eller kvalitative mål (officielle og operationelle mål) i en organisation, mens proceskræterier opstår og udvikles i sociale processer i organisationen, når der sker forandringer. Målene er som regel mere entydige og klare i private firmaer end i offentlige ”borgerservicerende organisationer”. I sidstnævnte organisationer findes både en hensyntagen til klienternes behov og mål og til medarbejdernes værdier og individuelle mål, hvilket gør, at de ”organisatoriske mål er mange – dimensionale og dermed vanskelige at specificere, og samtidig ustabile og ofte ubestemmelige” (Hasenfeld 2003, s. 135).

I artiklen argumenteres for, at kvalitet i et procesperspektiv grundlæggende er et spørgsmål om at udvikle og involvere medarbejdere i daglige arbejds- og læringsprocesser med henblik på at opnå organisationens mål. Planlægning af arbejdsprocesserne mellem ansatte indbyrdes i det daglige arbejde, forudsætter udstrakte sociale relationer (tillidsrelationer, social støtte, åbenhed, etc.) og faglig viden og kompetence, som ledelsen må være opmærksom på at vedligeholde og udbygge.

Kvalitetsmetoder i HRM-litteraturen

I ledelseslitteraturen er kvalitetsbegrebet, bl.a. indført i 70’erne med ledelsesmetoderne kvalitetscirkler (QC) og Total Quality Management (TQM). Siden hen er metoderne videreudviklet med fokus på kunden, der som ”konge” i sidste instans definerer kvalitet i produkt og dermed i princippet også de organisationsinterne processer.

Kvalitetscirklerne er en udpræget ledelsesmetode, som består af en lille gruppe på 6-8 personer, som frivilligt påtager sig en kvalitetsstyring i det daglige arbejde. Gruppen mødes f.eks. en time om ugen for at drøfte fælles problemstillinger i produktion, med og uden deltagelse af nærmeste overordnede (Legge 1995, 214). På gruppeniveau er ledelsen optaget af en ide om at delegere så meget ansvar (planlægning, udførelse og kontrol) som muligt ud til de enkelte medarbejdere. Medarbejderne uddannes internt i kvalitetsstyringsteknikker og involveres dermed til problemløsninger i de daglige produktionsprocesser. Ideen om at organisere en del af arbejdet i kvalitetscirkler skulle ifølge teorien give en god kvalitet i produktet og processen, fordi medarbejderne involveres i noget som er relevant, nærværende og gennemskueligt i deres daglige liv.

Men ifølge Legges vurdering blev kvalitetscirklerne imidlertid ingen succes, hverken med hensyn til medarbejdermotivation og -deltagelse eller kvalitetsforbedringer i processer og produkter. Bl.a. virkede kvalitetscirklerne som et forstyrrende element, når de skulle tilpasses inden for eksisterende organisationsstrukturer. Derfor fandt ledelsen (middle management) ingen grund til at få cirklerne til at fungere (Legge, 217). Forklaringen på manglende succes kunne være, at denne del af ledelseslaget følte, at deres position var truet på job, autoritet, status og ansvar.

Den anden kvalitetsledelsesmetode, Total Quality Management (TQM) er i teorien et mere omfattende begreb end QC. *“It is the generation of structures and a culture of quality to pervade all aspects of the organisation”* (Legge, 219).

En definition på TQM fra den centrale kvalitetslitteratur, fokuserer ligeledes på medarbejderinddragelse:

“Management approach of an organisation, centred on quality, based on the participation of all its members and aiming at long-term success through customer satisfaction, and benefits to all members of organisation and to the society.” (Dale 1999, s. 3).

Både de interne kunder (ansatte) og eksterne kunder og forskellige interessenter i samfundet, definerer ifølge litteraturen, hvad ”passende” kvalitet er, hvad angår arbejdsprocesser og slutprodukt samt service. Hvad standarderne i kvalitetsmålinger nærmere indebærer, herunder tolerancekravene til produkter og arbejdsprocesser, kvalitet i personalearbejdet, er et ledelsesmæssigt ansvar at definere.

Eksempelvis er det ikke givet, at en virksomhed får rekrutteret den rette person til et arbejdsmiljø der kræver stor involveringsgrad i løsning af problemstillinger samtidig med, at ledelseshierarkiet opretholder en given ansvars- og opgavefordeling. I udvælgelsen kan kvaliteten være at sortere ansøgerne efter deres evne og vilje til at indgå i problemløsende opgaver, men denne kvalitet matcher ikke organisationsstrukturen. Selvom kvalitetsbegrebet udvides til at omfatte hele organisationen, behøver der ikke nødvendigvis at være sammenhæng mellem kvalitet i personalearbejdet og organisationsstrukturen.

Personalearbejde og kvalitet i et resultatperspektiv

I personalearbejdet skal der sikres en sammenhæng mellem kvalitet og anvendelse af de menneskelige ressourcer under de givne betingelser, dvs. afstemme sammenhæng mellem personalets omfang og sammensætning med arbejdets organisering, målsætning, organisationens udvikling i samspil med det omgivende samfund. Dette er i sig selv en vanskelig opgave at løse. Men først en definition af personalearbejdet og dens sammenhæng med organisationen.

Personalearbejde kan bredt afgrænses til alle målrettede aktiviteter, som angår ledelse og udvikling af de menneskelige ressourcer i den enkelte organisation. Dvs. aktiviteter, der er forbundet med arbejdets organisering, rekruttering, udvikling og anvendelse af personale, motivation, belønning, vurdering samt afvikling af personale med henblik på at opfylde organisationens mål. (Nordhaug m.fl. 1997). Personalearbejdet kan i praksis opdeles i en personaleadministrativ del og i en HRM-ledelsesfilosofi. HRM som ledelsesfilosofi er oprindeligt en akademisk disciplin, som efterhånden har vundet indpas i praktisk ledelse af personale og dets ressourcer. Ledelsesfilosofien gør brug af især metoderne, strategisk personaleledelse, engagement i arbejde og organisation (commitment), fleksibel anvendelse af arbejdskraft, uddannelse og udvikling af personale, evaluering af personalepraksisser (Nielsen & Mølvadgaard 2000).

I HRM-litteraturens behandling af total kvalitetsledelse argumenteres der bl.a. for, at den menneskelige side i organisationen ikke får den opmærksomhed, som den fortjener. Både de involveringsmæssige og kulturelle aspekter overses eller bliver af ledelsen behandlet som et flygtigt emne i praktisk og teoretisk kvalitetsledelse.

"There needs to be both a general improvement of the HR variable, with employees seen as a resource to be developed rather than a cost to be controlled, and integration with TQM within the organization. Until a closer alignment between the ideas and practices of TQM and HRM takes place, it is unlikely that TQM will achieve its aims."
(Wilkinson, in: Dale 1999, 214)

Teroretisk stammer sammenhængen mellem kvalitet i personalearbejdet og organisation fra oprindeligt formulerede HRM-modeller.

Amerikanske tilgange til arbejdet med personale

I den oprindelige start på personalearbejdets teoriehistorie blev formuleret to forståelsesmodeller. Ifølge den ene - Michigangruppen - er sammenhængen mellem personalearbejde og organisationsstruktur styret af organisationens strategiske mål

"The critical managerial task is to align the formal structure and the human resource systems (selection, appraisal, rewards and development) so that they drive the strategic objectives of the organisation..."
(Fombrun m.fl. 1984, 37).

Modellen antager, at strategier og mål strukturerer organisationens udvikling. Deraf følger, at strategi og organisation tillægges en afgørende betydning for de rammer, hvorunder personalearbejdets kvaliteter udvikles. Modellen er en systemorienteret tilgang til personalearbejde og åbner ikke i sit udgangspunkt op for en forståelse af de menneskelige ressourcer, dvs. behov, motivation og uformelle organiseringer i medarbejdergrupper. Den menneskelige ressource er i modellen ubestemt og opfattes som en "black - boks". Medarbejderperspektivet på personalearbejdet er ikke indarbejdet i modellen. Et kvalitetsbegreb i denne tilgang dækker over, hvorvidt de forskellige systemer som understøtter og indrammer personalearbejdet, er hensigtsmæssige for eller kongruente med organisationens udvikling. F.eks. opstilles en model vedr. personalearbejdets cyklus. Gennem personaleaktiviteterne rekruttering, udvikling, bedømmelse og belønning af personale søges præstationsændringer optimeret.

I en anden forståelsesmodel på HRM bliver der åbnet op for medarbejderperspektivet på en eksplicit måde – både set på medarbejderen som ekstern stakeholder (repræsenteret gennem faglige organisationer) og som intern aktør med behov og ønsker til den praksis der udfoldes i og omkring personalearbejdet. (Harvard-gruppen). Ifølge gruppen består ledelsens opgave i at løfte personalearbejdet op på et strategisk beslutningsniveau, til fælles bedste for stakeholders (herunder aktionærer, medarbejdere, lovgivere, lokalsamfund etc.). Modellen bygger på en unitært personale- og beskæftigelsesrelation. Dvs. at det normativt antages, at der hersker en udpræget konsensus mellem arbejdstager og arbejdsgiver om fælles værdier og mål i anvendelse af stabile og legitime konfliktløsningsmetoder samt i beslutninger der vedrører arbejdets organisering. Personalearbejdet er en aktivitet som involverer alle ledelsesniveauer.

”...Human resource management involves all management decisions and actions that affect the nature of relationship between the organisation and its employees - its human resources... “
(Beer m.fl. 1984, 1).

Ledelsen skal gentænke og reformulere beslutningsniveauet og - processer i personalearbejdet til et praktisk problemfelt for hele organisationen og dens udvikling. Ledelsen har mulighed for forholdsvis frie valg i strategiske beslutninger i personalespørgsmål (strategic choice). I modellens inputvariable betones - i relationen mellem ledelse og ansatte - en underliggende medarbejderindflydelse på det samlede personalearbejde. Arbejdet skal udformes på en måde, at medarbejderne opnår trivsel og tilfredshed i jobbet som væsentlige delmål. Denne anskuelsses måde åbner derfor op for udnyttelse af potentialet i den menneskelige ressource, altså en ledelsesmæssig fokusering på den sociale og psykologiske side af arbejdskraften.

Skandinaviske tilgange til arbejdet med personale

Et eksempel på den måde at forstå personalearbejdet på, kan genfindes i skandinavisk sammenhæng og i en socialpsykologisk betydning. Personalearbejdet defineres i den psykologiske betydning ”*som alt arbejde i virksomheden, der berører de menneskelige ressourcer, hvor en kerneopgave er at arbejde målrettet med alle forhold som indvirker på de ansattes viden, evne og mulighed for at gøre en indsats*” (Grimsø 2005, 21). Det samme synspunkt på personalearbejdet findes også i den gruppe af forfattere, som fokuserer på begrebet ”psykologisk kontrakt” – udtrykt som en social uformel (kontrakt) proces mellem arbejdstager og arbejdsgiver i ansættelsesforholdet (Schein 1990, Rousseau 1995). I den socialpsykologiske tilgang er udgangspunktet for arbejdet med personalet og dets ressourcer ikke organisationens overordnede strategi eller mål, men derimod den menneskelige ressource, hvor ledelsens fokus er forløsning af de personlige, sociale, motivationsmæssige, kognitive potentialer, som de ansatte repræsenterer sig i over for opgaveløsningen i organisationen. For en uddybning af dette synspunkt (se f.eks. Ellström 1994).

I en dansk sammenhæng defineres HRM-begrebet som en proces med mange socialpsykologiske ”mellemregninger” og processer, hvor personalearbejdet kan bidrage til mål - opfyldelse - både på et individuelt og på et organisatorisk niveau (Holt Larsen m.fl. 2006:74f). Denne opfattelse rummer mange delprocesser mellem f.eks. individuelle og organisationens mål, mellem virksomheds- og HR-strategi, uden at der nødvendigvis fokuseres på evaluering af mål - opfyldelsesgraden. Altså følgende kritiske spørgsmål kan stilles til denne tilgang: Formulerer personalemedarbejderen evalueringsmål? Og hvordan bruges målene i praktisk personalearbejde? Overordnet kan kvalitetsbegrebet i denne model i princippet relateres til flere delprocesser og delmål, men begrebet er ikke foreskrivende for, hvilke performance-resultater, som HRM skal repræsentere sig i. Sættes organisationens mål over for medarbejdernes mål, kommer der et andet resultat ud af kvalitetsbegrebet end omvendt.

Ifølge den skandinaviske teori er kvalitet i personalearbejdet nærmest et udtryk for, hvor godt og hvordan ledelse inddrager og involverer de menneskelige ressourcer (kvalifikationer, kompetencer, motivation) som potentiale i virksomhedens mål opfyldelse. Som sådan fokuseres mere på socialpsykologiske processer end rene rationelle strategiprocesser.

Opgaveløsningen ved anvendelse af de menneskelige ressourcer og dens kvaliteter, skal heretter ses i perspektivet af sociale processer som foregår i enhver organisation med henblik på at opfylde organisatoriske mål. De sociale processer er ikke en ”størrelse”, som kan indbygges og fremelskes optimalt i en eller flere af personalearbejdets metoder. Ej heller kan processerne fremmes gennem en abstrakt formulering i personalepolitikken, der tages for givet og implementeres i den enkelte organisation. Den sociale proces handler om almindelig menneskelig-social adfærd i organisationen.

Personalearbejde og kvalitet i et procesperspektiv

Bag de oprindeligt US-udviklede HRM-opfattelser ligger en antagelse om, at kvalitet i personalearbejdet består i dannelse af kongruens mellem det operationelle personalearbejde og det strategiske beslutningsniveau i virksomhedens udvikling, dog med forskellig vægt på involvering af de menneskelige ressourcer. Det strategiske perspektiv på personalearbejdet udgør det nye element som HRM-filosofien tilføjer til personalearbejdets teori (se kap. 1 i denne antologi). De udviklede modeller betoner, at kvalitet i personalearbejdet er bestemt som resultatorienteret – og ikke procesorienteret i sine grundlæggende forståelsesformer. Der kan derfor være et behov for at udvikle procesorienterede former for forståelse.

Som overordnet udgangspunkt kan kvalitet i personalearbejdet defineres ud fra graden af mål - opfyldelse i et ledelses- og medarbejderperspektiv under hensyntagen til de sociale processer i organisationen. Mål i enhver organisation kan være udtrykt gennem ønsket om at opnå størst mulig profit, vækst, overlevelse, medarbejdertrivsel, socialt ansvar, kunde- og klienttilfredshed etc. Mål - opfyldelsesgraden kan anskues ud fra flere resultatkræterier på forskellige niveauer. Harvardgruppens model udgør den mest eksplicite model hvad angår udvikling af målekræterier.

Modellen fokuserer på langsigtede konsekvenser af personalepolitikken på tre niveauer: 1. individuel livskvalitet 2. effektivitet i organisation 3. samfundsmæssig velfærd. Opfyldelse af målene på disse niveauer kan teknisk set gøres til genstand for en social evaluering ved anvendelse af evalueringsmetoder – om end målene kan optræde modstridende. Målene kan undersøges - f.eks. i en evaluering af, i hvor høj grad firmaets mål og virksomhedens stakeholderes mål bliver opfyldt.

“It is not enough to ask how well the management of human resources serves the interests of the enterprise. One should ask how well the HRM policies in the enterprise serve the well-being of individual employee. At a higher level of analysis, one should ask how well the company’s HRM policies and practices serve the interest of society.”
(Beer m.fl. 1984).

Det er alment accepteret, at virksomhedens øverste ledelse og dens rolle er at varetage organisationens mål om overlevelse, forbedret indtjeningssevne etc., men problemstillingen om mål - opfyldelse i personalearbejdet bliver en kompleks problemstilling, når flere stakeholder/interessenter på individ – og samfundsniveauet bliver bragt i spil. Og hvad betyder kvalitet i personalearbejdet så i den sammenhæng? Kvalitet bliver til en ”mudret” procesfremstilling af forskellige interesser.

Derfor kan det være en ide være at fokusere på få temaer som f.eks. at udvikle kvalitetsmetoder inden for: Tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejdere, organisationsanalyser samt analyser af etiske og sociale regnskaber, udvikle kvalitetsmetoder inden for rekrutteringsanalyser osv.

Et andet eksempel på kvalitetsmålinger: Måling af livskvaliteter i et lønmodtagerperspektiv er bl.a. udviklet af European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: *A New Organisation of Time over Working Life*, 2003. Her afgrænses flere dimensioner af kvalitet: Livskvalitet, arbejdsliv/livsbalance, 'employability', 'income security' and 'social security', kvalitet i arbejdet, tidssuverænit. Flere af disse kriterier rækker ud over den enkelte virksomheds målsætning. Hvis de skulle opfyldes, kommer de i modstrid med virksomheders driftsøkonomiske målsætning eller kan slet ikke indfries, da medarbejderen måske slet ikke er ansat. På dette niveau må ledelsen træffe en beslutning om, hvilke kvalitetskriterier og -metoder der bør gælde for en enkelt virksomhed.

Ikke desto mindre er disse kriterier begyndt at snige sig ind i nyere HRM-litteratur, f.eks. employability. Sidstnævnte begreb dækker over *"ensuring that, through workplace learning, employee's skills are transferable, making them employable – and thus less dependent – from one organization to another"* (Bratton & Gold 2003, 485). Betyder det at virksomheden anvender dette kriterium? Næppe, hvis virksomheden ansues som en "rationelt handlende beslutningsenhed". For hvorfor skal den enkelte virksomhed investere i medarbejdernes almene og faglige kvalifikationer, når medarbejderen har frihed til at sælge sin arbejdskraft til hvilken som helst arbejdsgiver?

Arbejdstageren må selv gribe de muligheder for at forbedre sine kompetencer, som en arbejdsgiver stiller til rådighed med henblik på at sælge sin arbejdskraft på eksterne markeder (Boxall & Purcell 2003, 118). Medarbejderen har i dette eksempel andre delmål end at udvikle sig på et virksomhedsinternt arbejdsmarked. Denne problemstilling er velkendt, når virksomheden skal fastholde en "investeringstung" nøglemedarbejder. Medarbejderens livskvalitet behøver derfor ikke nødvendigvis at falde sammen med virksomhedens "livskvalitet". Målestokkene for hvad livskvalitet er, kan adskille sig meget fra individ til individ og fra virksomhed til virksomhed.

Flere kriterier for kvalitet

Kriterierne for hvad kvalitet i personalearbejdet derimod betyder, kan altså defineres bredt og normativt ud fra mange målestokke – både i et medarbejder- og ledelsesperspektiv. For det første kan det defineres ud fra et perspektiv om, hvad medarbejder-livskvalitet betyder, og som på et givet tidspunkt måles gennem tilfredsheds- og trivselsundersøgelser på den enkelte arbejdsplads. Der kan fra organisationens side ligge et ønske om at fastholde og udvikle den pågældende medarbejdergruppe. For det andet kan kvalitet defineres ud fra et ledelsesperspektiv på, hvorvidt personalearbejdet lever op til organisationens mål - opfyldelse – om f.eks. overlevelse. Endelig kan personaleafdelingen (den 3. sociale aktør i personalearbejdet) opstille en række specifikke kriterier for kvalitet, f.eks. mål om lav personaleomsætning, lav sygefravær etc. Disse mål vil ofte være sammenfaldende med ledelsens og de ansattes mål om at bevare et godt arbejdsmiljø. Ønsket om at kvalitet defineres ud fra hvad der kan opnås

enighed om, lander latent på en fælles interesse mellem arbejdstager og arbejdsgiver omkring præstationsniveau og arbejdsmiljø i en forhandlingssituation. At opnå en fælles interesse opfyldt er en åbenbar løsning på problemstillingen.

Der er argumenteret for, at målsætningen for det samlede personalearbejde er løsning af opgaver, der kan optimere organisationens præstationsevne ved indsats af menneskelige ressourcer i samspil med et godt arbejdsmiljø. I sociale processer, dvs. hvor ledelse, ansatte og HR-afdeling handler med henblik på optimal opfyldelse af organisationens mål i samspil med arbejdsmiljøet i den enkelte organisation, er processerne ofte skjult gennem forskellige – bevidste som ubevidste - strategier, der regulerer leder- og medarbejderadfærden.

Det klassiske eksempel på social proces i personalearbejdet

I en case blev en udvikling af en arbejdsorganisering over en 2-årig periode iagttaget. Her stødte tayloristiske ledelsesformer i ledelsens organisationspraksis mod alternative former for arbejdsorganiseringer, hvor kvalificering af arbejdskraften til programmeringsfunktionen lå på flere niveauer i organisationen (Nielsen 2000a). F.eks. organiserede små og mellemstore virksomheder programmeringsfunktion i centrale former på et tidspunkt, da ny teknologi (computerstyrede maskiner) blev indført. I opstartfasen ønskede ledelsen – på trods af, at beslutningen ikke fandt genklang i medarbejdertilfredsheden på ”værkstedsgulvet” - at centralisere den nødvendige viden og kompetence om programmerings - på 1-2 medarbejdere i organisationen. Kontrollen i arbejdsprocessen - via skarp vertikal opgaveopdeling - blev dermed fastholdt af ledelsen. En udvidelse af produktion og ændret produktsortiment fik imidlertid til følge, at de kompetente programmeringsmedarbejdere i de centrale afdelinger, blev opfattet som en del af ”flaskehalsen”. Fravær blandt programmørgruppen blev ligeledes opfattet som en flaskehals. Som en konsekvens af en ”fejlslagen” personalestrategi lagde ledelsen derefter vægt på at inddrage både operatører og opstillere i programmeringsopgaven og gennemførte den nødvendige kompetenceudvikling af disse grupper. Motivationen blandt disse medarbejdere blev ved denne ændring mærkbart forøget. I dette eksempel på processen i personalearbejdet, gik udviklingen fra en hård strategi- og ledelsesform (tayloristisk) mod en blød form (motivationsorienterede) i ønsket om at optimere præstationsevne og medarbejdertilfredshed.

Casen illustrerer, at kvalitet i personalearbejdet i et procesperspektiv indebærer både involveringsmæssige aspekter fra ledelsens side og medarbejdere, som er motiveret for en egentlig kompetenceudvikling til at varetage dele af programmeringsfunktionen mere effektivt for organisationen.

Det teoretiske perspektiv på personalearbejdet og dets kvaliteter

Analytisk er det vigtigt i et procesperspektiv at påpege, at personalearbejdet omfatter sociale adfærdsmæssige processer, som foregår inden for visse frihedsgrader og sociale rum på den enkelte arbejdsplads. De sociale rum er bestemt af ledelsesmæssige og organisatoriske forhold og af de betingelser som det omgivende samfund sætter for organisationens handlinger. Det er ikke givet, at ledelsen nøjagtig eller slet ikke kender til konsekvenserne af forandringerne på dannelse af de ”sociale rum”. Handlingerne udspilles både i formelle og i uformelle sociale relationer mellem ledelse og ansatte, mellem kollegaer indbyrdes og mellem overordnede og underordnede i organisationen. Formelle regler, normer og værdier bliver adfældsregulerende

i den enkelte organisation. I de sociale rum træffes f.eks. personale- og organisationsbeslutninger. I nogle tilfælde træffes fejlbeslutninger af aktørerne i organisationen, som ikke efterlever en god personalepraksis eller hvad kvalitet i personalearbejdet foreskriver. Der kan være tale om fejlrekrutteringer til opgaver som medarbejdernes kompetence ikke leve op til. Herregud! Der kan være tale om fejlbeslutninger i udvikling og afvikling af medarbejdere, som næppe på sigt tjener virksomhedens udviklingsmål (Nielsen 1992, Nielsen & Mølvadgaard 2000). I praksis sker der ofte, at ledelsen opstiller delmål som skal efterleves i en del af processen, men undervejs i processen ændres ”god skik” for hvad kvalitet betyder – også af ledelsen selv. Al adfærd om ”god” kvalitet bliver glemt og fortrænges af kortsigtede ”hovsolutionsninger” gennem ledelsesmæssige beslutninger. Eller også er ”kvalitet i personalebeslutningerne” ikke defineret, men beslutninger træffes ud fra en uformel viden om, hvad der tjener virksomheden ”bedst” - f.eks. i rekrutterings- og udviklingsaktiviteter. Kvalitet i den betydning optræder som en umiddelbar ”god løsning” på et opstået hovsa-problem – f.eks. kompetenceudviklingsproblem. Men kvalitetsnormen udvandes eller fortrænges opportunt senere i procesforløbet.

Personalearbejdets processer og kvaliteter – En model

I forståelse af personalearbejdets processer sondres generelt mellem to typer af personaleanvendelsesstrategier, som ledelsen forfølger og gennemfører i personalearbejdets cyklus (joborganisering, rekruttering, udvikling, præstation og feedback). Der sondres i litteraturen analytisk mellem en kontrolstrategi og en commitment - strategi i personalearbejdets beslutninger i enhver organisation (se f.eks. Atkinson 1985; Walton 1985; Nielsen 1992). I kontrolstrategien opfattes arbejdskraften som en omkostning, medarbejderadfærden kontrolleres nøje af ledelsen gennem en arbejdsdeling og en specialisering samt klar ansvarsfordeling, som arbejdskraften kvalificeres til i afgrænsede jobtyper. Arbejdskraften anvendes numerisk fleksibelt i forhold til virksomhedens skiftende behov. Organisationen er hierarkisk opbygget. Det er den ene idealtipe på personalestrategi.

I commitment-strategien derimod betragtes den menneskelige ressource som en investering, personalet anvendes funktionelt fleksibelt i forhold til virksomhedens arbejdskraftbehov, de ansatte forventes at involvere sig i organisationens udviklingsproblemer, og ledelsen er optaget af at udvikle kvaliteter i arbejds- og produktionslivet, som forudsætning for at optimere organisationens præstationsevne med arbejdsmiljøet i en fleksibel organisation.

Anvender ledelsen bløde ledelsesformer (commitmentstrategien), er det især kommunikationsteknikker og uddannelse af personale, procesevalueringer, som er i fokus for dannelse af kongruente sammenhænge mellem målsætning, strategi og handlingsplaner på de berørte personaleaktiviteter. Arbejder ledelsen derimod med hårde personaleledelsesmetoder (kontrolstrategien), er der fokus på fleksibel anvendelse af arbejdskraften, effektevalueringer, omkostningsstyring af personaleforbruget. Personalemæssige beslutninger vil i den ”empiriske verden” bestå af en blanding af hårde og bløde metoder, som i praksis kan være svære at adskille.

Personalearbejdet kan beskrives som en social proces – mellem ledelse og ansat – hvor der formuleres strategier, politikker og procedurer og som praktiseres inden for en organisatorisk og kulturel, samfundsmæssig kontekst. Personalearbejdet er mere end en god teknik til at rekruttere og udvikle personalet efter. Personalearbejdet er trods klare hensigtserklæringer

formuleret i personalepolitikken ikke et statisk socialt fænomen eller et fænomen som udvikler sig efter sin "egen logik". Personalearbejdet foregår inden for sociale rum.

Kvalitet i personalearbejdet defineres her som graden af mål - opfyldelse inden for sociale rum. Operationelt kan kvalitet i personalearbejdet defineres som en evaluering af, i hvor høj grad målene bliver indfriet gennem de bagvedliggende sociale processer som fører frem til målbare effekter, der kan fastsættes tidsmæssigt. Resultatkriterier opgøres i effektevalueringer af sociale fænomener på givne tidspunkter f.eks. graden af teamdannelse i forhold til organisationens målsætning om udvikling af team. I effektevalueringer anvendes kvantitative analysemetoder. Proceskriterier måles kontinuerligt i en periode ved at observere og undersøge fænomenets kvalitative aspekter i dets sociale kontekst.

I nedenstående figur er opsummeret sammenhængene, der er argumenteret ovenfor.

Figur 1: Sammenhæng mellem personalearbejde, evalueringsmetoder og kvalitetskriterier

Personalearbejde:	Social proces	Resultat: Mål
Evalueringsmetoder:	Procesevaluering	Effektevaluering
Kvalitetskriterier:	Proceskriterier	Resultatkriterier
	* kompetenceudvikling	* match jobkrav med kompetence
	* deltagelse/involvering	
	* tillidsfulde relationer	* medarbejdertilfredshed

Kilde: Nielsen & Mølvadgaard 2000a

I den resterende del af artiklen uddybes eksemplerne på proces- og resultatkriterier.

Personalearbejdets kvaliteter i casestudier: Proces- og resultatkriterier

Pointen i dette kapitel er, at personalearbejdets kvaliteter skal fremanalyses ud fra proceskriterier og ikke resultatkriterier (Jf. fig 1). Proceskriterierne belyses som eksempler ud fra en række casestudier. Metodisk er casestudier en metode til at udvikle nye forståelser af sociale fænomener i dets kontekst på grundlag af analytiske generaliseringer fra empirisk og teoretisk materiale (Yin 1989). Eksemplerne her stammer fra

- en undersøgelse af computerstyrede maskiner i industrien og virkninger på arbejdsorganisering og kvalifikationskrav,
- en evalueringsundersøgelse af et efteruddannelsesprojekt for procesoperatører i en industriel virksomhed,
- en arbejdsmiljøundersøgelse blandt alle personalegrupper i en voksenhandicapinstitution,.
- et eksempel, der har fundet inspiration fra en samtale med en personalechef i en bank.

Nedenfor gives eksempler på proceskriterier med udgangspunkt i personalearbejdets resultat-kriterier: ”match mellem jobbets krav og medarbejderkompetence” og ”medarbejdertilfredshed”.

1. Match mellem jobbets krav og medarbejderkompetence i personalearbejdet.

Personalearbejdet i en typisk mellemstor dansk virksomhed og institution kan betegnes som personaleadministration. Administrationen er præget af reaktioner mod virksomhedens personaleproblemer, er ad hoc præget, der er ingen overordnet filosofi eller målsætning som virker styrende for personalearbejdet. Arbejdet består i anvendelse af isolerede personaleteknikker, der skal slukke ”ildebrande” rundt omkring i organisationen, snart skal personalearbejderen være en socialarbejder, der tager sig af medarbejderens ”ve og vel” på arbejdspladsen (f.eks. foranstaltninger mod mobning, alkoholproblemer, de menneskelige omkostninger ved fyring, personlige kriser etc), snart skal personalemedarbejderen rykke ud til en afskedigelsessag og stille sin juridiske ekspertise til rådighed for f.eks. linielederen, snart skal personalemedarbejderen gennemføre en rekrutteringssag eller opstille kompetenceudviklingsstrategier til implementering osv. (se Legge 1995; Nielsen & Mølvadgaard, 2000a).

Samlet er den overordnede filosofi i det personaleadministrative arbejde nedfældet i ganske få præciseringer i en personalepolitik, der bl.a. har til sigte at behandle personalet på en ensartet og en fair måde. Kvaliteten i personalearbejdet varierer meget fra en personaleadministrativ sag til en anden.

Personalearbejdets kvalitet i et procesperspektiv

Rekrutteringscase fra maskinindustrien. En ingeniør rekrutteres til en programmeringsopgave. Ingeniøren havde en formel kompetence til at programmere, idet det fremgik af eksamensbeviset, at han havde bestået et kortvarigt værkstedskursus, hvor programmering indgik i kurset. Men besiddelse af denne kompetence hos medarbejderen matchede ikke i praksis de reelle kvalifikationer svarende til de krav, som arbejdsprocessen med programmering egentlig stillede. Da ledelsen opdagede, at der var tale om en fejlrekruttering, valgte den i stedet at rekruttere en maskinarbejder, der besad eller lærte sig både reelle og formelle kompetencer til at programmere. Ledelsen vurderede, at kvaliteten i programmeringsarbejdet bedre blev indfriet af en kompetent maskinarbejder, der besad stor praktisk og tavs viden om tekniske arbejdsprocesser end en ingeniør, der formelt set var kvalificeret til opgaven.

At matche jobbet krav med ansøgerens eller de ansattes kompetencer er et væsentlig *resultat-kvalitetskriterium* i ethvert personalearbejde. Eksemplet illustrerer, at kvalitetskriteriet i personalearbejdet udtrykkes uformelt gennem en social proces, hvor *jobbet krav matcher medarbejderens kompetencer*. Ledelsen revurderede rekrutteringen og fandt, at programmeringsopgaven løses mest hensigtsmæssigt af en medarbejder der besidder kompetencer der matcher opgavens krav – krav som ledelsen ikke a priori inden for givne planmæssige rammer havde kendskab til. Ledelsen kunne også have valgt en anden personalestrategi, nemlig at opkvalificere ingeniøren til programmeringsopgaven, men på spørgsmålet herom, blev der angivet mange undvigende motiver og grunde til ikke at vælge denne løsning på matchningsproblemet, f.eks. økonomi, personaleudviklingsstrategi for ingeniørgruppen etc.

Eksemplet illustrerer, at fejlrekrutteringen igangsætter en social proces inden for et handlingsrum, hvor ledelsen revurderer kompetencebehovene i opgaveløsningen som en del af organisationens målopfyldelse (effektiv produktion). Den sociale proces bliver et middel til opfyldelse af målet. Denne kvalitetsorientering udvikler en erfaringsbaseret viden hos ledelsen mod at rekruttere den ”rette person til det rette job”. I eksemplet optimerer personalemedarbejderen rekrutteringsprocessen ud fra en erfaringsbaseret viden, men det kan heller ikke udelukkes, at der læres nye metoder i personalearbejdet, som stiller spørgsmålstejn ved eksisterende rekrutteringsmetoder og -praksis.

Samlet illustrerer casen, at kvalitet i personalearbejdet opnås gennem en kompetenceudvikling blandt medarbejdere og ledelse i match-processen mellem jobbet krav og medarbejdernes kompetencer.

Kompetenceudvikling opfattes her som et proceskriterium for kvalitet i personaleledelse.

2. Involvering i personalearbejdet

Case fra en samtale med en personalechef: I en bred betydning af det individuelle personalearbejde rekrutteres, anvendes, udvikles, belønnes og bedømmes og afskediges individer med henblik på at optimere job - tilfredsheden (arbejdsmiljø i bred forstand) og organisationens præstationsevne dvs. overlevelsessevne på lang sigt.

I stedet for en optimering af den enkelte personaleaktivitet – f.eks. rekruttering, fokuseres i personalearbejdets samlede cyklus på en optimering inden for ansættelsesforholdet og dets varighed. For ledelsen repræsenterer individet en række ressourcer, kompetencer, ønsker og behov til udvikling. Den enkelte formulerer og realiserer udviklingsplaner i form af f.eks. karriereskift.

Set fra ledelsens synspunkt handler cyklussen om at rekruttere medarbejdere som både kan udvikles og fastholdes i forhold til forandring. Ledelsen understøtter denne udvikling med belønningssystemer (bløde og hårde former), hvor både den enkelte vil finde tilfredshed og ledelsen finder, at individet bidrager med en god præstation (opgavemæssig mål - opfyldelse). Kvaliteten i personalearbejdet består i at optimere samspillet - med løbende ændringer i organisationens behov for udvikling og den enkelte medarbejders behov.

Metoderne til at optimere dette samspil er f.eks. personaleudviklingssamtaler og medarbejder-tilfredshedsundersøgelser, der hver for sig kan medføre forskellige interaktionsformer i personalearbejdet. Kvaliteten af udviklingsprocessen mellem individ og organisation kan afdækkes gennem spørgeskemaer, hvor personalemedarbejderen måler medarbejdertilfredshedsgrader gennem konstruktion af en række variable som job tilfredshed, kollegastøtte, feedback fra ledelse på præstationsbidraget etc. Tilfredshedsgradundersøgelser bliver et overvågnings-system for ledelsen til at iværksætte foranstaltninger. Hvis f.eks. tilfredshedsgraden falder under et vist numerisk niveau med større personaleomsætning til følge, har ledelsen fastsat en standard for intervention i arbejdsmiljøet. I den type målinger vil ledelsen altså definere en standard for at vurdere, hvornår skal opmærksomheden rettes mod et stigende personaleomsætningstal, fravær mv. og hvornår ledelse skal intervenere med forebyggende indsatser med henblik på at forbedre trivslen, arbejdsglæden, tilfredsheden på arbejdspladsen.

Kvalitet i personalearbejdet kan i eksemplet defineres ud fra opfyldelse af numeriske standarder på medarbejdertilfredshed med og på arbejdspladsen under forandring. Der ligger bag denne teori følgende forventning til kvalitet i personalearbejdet. Hvis tilfredshedsgraden er stor, forventes det også at organisationens præstationsevne er stor. Derfor bliver en væsentlig del af sikring af personalearbejdets kvalitet løbende at overvåge og intervenere i medarbejdertilfredsheden – gennem en række andre teknikker f.eks. job- og organisationsudvikling, herunder job - bytte, rotation, kompetenceudvikling etc.

Forudsætningen for at anvende disse teknikker er, at ledelsen arbejder med involveringsstrategier. Involvering kan beskrives som en blød form for deltagelse i ledelsesbeslutning med henblik på at skabe en fælles interesse mellem ledelse og ansat, f.eks. i beslutninger vedr. produktions- og samarbejdsforhold. (Bratton og Gold, 360) I almindelighed tillægges involvering en kognitiv betydning, dvs. medarbejdere tænker på deres egen holdning til arbejdet og erfaringer med arbejdet og ikke mindst betydningen heraf for deres karriere. For ledelse betyder involvering ofte konsultation inden en beslutning træffes. Ledelsen konsulterer medarbejdere om et problem, dvs. rådfører sig, men det er ifølge ledelses - retten ledelsens opgave at træffe den endelige beslutning.

Der kan være tre grunde til, at ledelsen indfører medarbejderinvolvering i organisationer (Bratton og Gold, 364).

- A. **Moralsk grund:** Optimering af de ansattes præstationsevne. I et demokratisk samfund vil behovet være, at medarbejdere involveres i egne beslutningsprocesser der vedrører deres bidrag til produktionen. Når medarbejdere deltager i beslutningen, følger heraf, at medarbejderne præsterer bedst. Dette skal ses som alternativ til, at ledelsen i detaljer foreskriver, hvordan produktionens effektivitet bedst opnås. Bratton & Gold kalder også denne grund for en *social ansvarlig ledelse* der inddrager medarbejderne i beslutningsprocesser der vedrører egne arbejdspladsforhold.
- B. **Økonomisk-nytteorienterede grund:** Medarbejdere der selv har *skønsbeføjelse* til at korrigere over produktionen antages at være bedre i stand til at levere kvalitet og bedre produktivitet. De kan fornemme stresstilstanden, og deraf følger selvregulere deres præstation efter skønnet og den tillid ledelsen viser dem. Både organisation og ansatte drager en nytte af denne ledelsesstil.
- C. **Adfærdsmæssig grund:** Indførelse af medarbejderinvolvering er en reaktion på et ledelsesmæssigt problem med dysfunktionel adfærd blandt ansatte, dvs. modstand

mod forandring, strejker, personalefravær og konflikter. Medarbejderinvolvering ses som en løsning på den dysfunktionelle adfærd i organisationen.

3. Det arbejdsmiljøorienterede personalearbejde

Case fra arbejdsmiljø i en voksenhandicaporganisation: Inden for arbejdsmiljøforskningen kan kvalitet i personalearbejdet defineres ud fra faktorerne ”psykologiske job - krav” og ”kontrol” (Karasek & Theorell 1990). Ved psykologiske job - krav forstås de ansattes oplevelse af mentale krav og krav til opmærksomhed og ved kontrol forstås de ansattes styring med arbejdstempo, planlægning og udvikling af arbejdet. Styringen er betinget af de ansattes kompetenceanvendelse gennem deltagelse i arbejdsfællesskaber, dvs. de ansattes selvbestemmelse i organisering af arbejdet, omverdenskontrol og beslutningsindflydelse (Nielsen og Christensen 2002).

I casen oplevede 25 interviewede – repræsenteret ved alle personalegrupper - en stor grad af selvbestemmelse i eget arbejde. At arbejde med voksne mennesker med et handicap, er i sig selv et arbejde, som ikke kan besluttes på ugentlige ledelsesmøder. Koordinering og tilrettelæggelse af det daglige arbejde baserer sig på situationsbestemte kompetencer hos medarbejdergrupperne. Der er detaljer i dagligdagen over for den voksne handicappede beboer, som må tilrettelægges internt i personalegruppen, af den enkelte pædagog og af den enkelte omsorgsmedhjælper i deres indbyrdes koordinering. Hvis ledelsen fratager ansatte denne planlægning og kontrollerer den enkelte medarbejder i den operationelle udførelse, er det mest sandsynlige udfald, at beboernes livskvalitet forringes. Livskvaliteten er målsætningen med denne type institution, dvs. at målet er, at beboernes livskvalitet skal være så højt som muligt. Derfor hænger arbejdsorganisering og målsætning om livskvalitet tæt sammen i den daglige omgang mellem personale og beboer. Udførelse af omverdenskontrollen, dvs. personalets mulighed for at gribe ind inden der sker alvorlig skade på personer og ting, er optimal under denne arbejdsorganisering.

At arbejde med og ud fra beboernes handleplaner på beboernes præmisser, bliver et væsentligt værktøj i personalets arbejde med beboerne. Bag de formelle handleplaner regulerer personalet uformelt det daglige arbejde. Arbejdet kræver altså en stor grad af involvering – både i forhold til beboerne og i et udvidet samarbejde i arbejdsfællesskabet (beslutningsindflydelse). Og i den proces kan opstå både ”gode” og ”onde” cirkler i arbejdsmiljøet, som i værste fald kan skade organisationen internt – dvs. med flere anmeldelser om magtanvendelser, og med flere sager om vold og voldstrusler mod personalet til følge. Institutionens omdømme kan også lide skade herunder. Den store frihedsgrad i arbejdets tilrettelæggelse og udførelse samt kontrol, er ingen sikkerhed mod et dårligt arbejdsmiljø. Problemet med miljøet opstår især ved, at nogle ansatte bliver ekskluderet fra det daglige arbejdsfællesskab, hvis og når kravene spidses til og når enkelte ikke kan leve op til gruppens normer.

Det betyder, at omverdenskontrol er en særlig betydningsfuld og forebyggende arbejdsmiljøfaktor inden for en voksenhandicaporganisation, dvs. den kontrol som de ansatte udøver over for udadrettet adfærd fra beboerne, således at uhensigtsmæssig adfærd ikke opstår. Dvs. en adfærd som betyder, at hverken beboer eller ansatte lider skade – fysisk som psykisk.

Problemer med omverdenskontrol kan opstå, hvis organisationens negative processer (syndebukke, mobning etc.) udvikler sig uhæmmet. For at forebygge denne sociale proces, kan kvalitet i personalearbejde være, at personalet opbygger og udvikler kompetencer som gør, at

de kan forebygge ethvert optræk til skadeforvoldende arbejdssituationer. Kan personalet opbygge kompetencer, som både forhindrer, at et dårligt arbejdsmiljø opstår og samtidig vedligeholder organisationens funktionsdygtighed?

Afgørende for at bestemme kvalitet i det arbejdsmiljøorienterede personalearbejde, er, om personalet er i stand til at opbygge og vedligeholde tillidsfulde sociale relationer i arbejdet med beboerne. Disse relationer er en fortsat forudsætning for medarbejderinvolvering i det daglige arbejde, f.eks. teams, daglig planlægning samt for kompetenceudvikling. Store dele af kompetenceudviklingen i en handicapinstitution er af uformel karakter og derfor har det at ”arbejde med mennesker” frem for arbejde med ”produkter” et andet indhold og en anden form. Kompetenceudviklingen er i høj grad uformel i dagligdagen.

4. Det gruppeorienterede personalearbejde

Case fra et efteruddannelsesprojekt i procesindustrien: Human relations skolen er kendt for at have opdaget betydningen af gruppens sociale relationer for produktivitet og arbejdsmiljø. Gruppen repræsenterer et socialt system, hvor medlemmerne udvikler præstationsnormer for arbejdet og samtidig udviser sociale behov i gruppemedlemmernes interaktioner. Samarbejdet i gruppen er uformelt og samtidig forudsætning for, at den formelle organisation kan fungere smidigt. (Rothlisberger & Dickson 1947). I moderne human ressource teori opfattes gruppen at indeholde potentialer, der kan udnyttes bedre under teknologiske forandringer, når gruppens medlemmer indgår i tætte sociale relationer i en teamdannelse, dvs. klare fælles mål for gruppen, fælles ansvar, støttende lederskab, intensiv kommunikation. (Bucholz & Roth, i: Lind & Skärvad (1997)).

Fra en case på et teambaserede personalearbejde: I et efteruddannelsesprojekt til to nye procesteknologier (A+B) var formålet at opkvalificere 50 medarbejdere til betjening af anlæggene og indgå i effektive produktionsteam. Medarbejderne blev fordelt på 10 produktionsgrupper. Hver gruppe fik tilknyttet en formidler, som var central aktør i gennemførelse af efteruddannelsesprojektet (se nedenfor). Projektet indgik i et større projekt om organisationsudvikling på virksomheden, der i alt beskæftigede 225 ansatte. Formålet med projektet var udover dannelse af effektive teams i produktionsgrupperne, at kompetenceudviklingen skete gennem et tværfagligt samarbejde, at læringen blev tilrettelagt helhedsorienteret samt at ansvaret omkring læringsprocessen blev uddelegeret til de enkelte grupper. Projektets varighed var 1 ½ år. Uddannelsesprojektet var organiseret i følgende faser: 1. Planlægning, 2. Rekrutterings- og kursusfase, 3. Leverandør-besøg, 4. Produktionsteknisk oplæring. 5. Evaluering.

Evalueringsopgaven blev gennemført af og er beskrevet af en forskergruppe fra universitetet (Nielsen & Mølvadgaard 1999).

De to formidlergrupper til anlæg A og B, med fem på hver anlæg, blev internt rekrutteret og nøje udvalgt af en afdelingsleder med et stort personligt kendskab til hver enkelt medarbejder. Det betød, at grupperne blev optimalt sammensat ud fra personlige og sociale kompetencer. Gruppen gennemgik et internt kursus i omstillingsparathed, teknisk engelsk, erhvervspædagogik og deltog i besøg hos maskinleverandører samt i den produktionstekniske oplæring. Grupperne skulle indhente så meget teknisk-faglig viden som muligt hos leverandørerne. Den enkelte gruppe skulle dernæst på en pædagogisk måde formidle sin erhvervede viden til

operatørerne, især i den fase der vedrørte den produktionstekniske oplæring. Formidlergruppen skulle ikke fungere som coach, men igangsætte læreprocesser i og omkring anlæggene. Endvidere skulle gruppen af formidlere løbende integreres i de enkelte produktionsgrupper, efterhånden som deres viden blev formidlet og anvendt..

Evaluatørerne udviklede en evalueringsmetode, der var designet dels som en *procesorienteret* evaluering og dels om en målrettet effektevaluering. Bestemmelse af målsætningen med projektet som grundlag for evalueringsindsatsen, blev af evaluatørerne oplevet som en nødvendig metodisk, men noget besværlig proces.

Tolkning af casen: Der lå en commitment strategi bag projektet. Ledelsen troede mere på denne strategi frem for en kontrolstrategi som grundlag for at gennemføre efteruddannelsesprojektet med succes. Ledelsen gav store frihedsgrader til medarbejderne om at udvikle kompetencerne til betjening af ny teknologi. Procesoperatørerne og især formidlergrupperne blev tildelt stort ansvar. Men at tildele frihedsgrader til medarbejderne er ingen garanti for kvalitet i læringsarbejdet. Der viste sig den hage ved eksemplet, at læringsprocessen ikke forløb som planlagt. Den teknisk-faglige kvalificering af formidlergruppen i overgangen fra kursusdeltagelse/leverandørbesøg til oplæring på anlægget, slog ikke tilstrækkeligt til i formidlingen. Kompetenceudviklingens kerneområde blev ikke indarbejdet tilstrækkeligt i læreprocessen, som ledelse ifølge egne planer havde forventet. Dertil spillede også nogle andre ydre faktorer ind, som virkede forstyrrende på læringsmiljøet og læreprocessen – f.eks. i form af mangelfuld planlægning af formidlernes mulighed for at tilegne sig den tekniske viden om anlægget, pressede forløb med at indhente yderligere ny viden fra montørerne på grund af ferie. På et af anlæggene var der store kommunikationsvanskeligheder mellem formidlere og montører (italienske), på et tidspunkt side oplevede formidlerne en manglende støtte og opbakning fra ledelsens side, i perioder følte formidlerne sig isolerede i gennemførelse af projektet – både som gruppe som enkelte individer. Og formidlergruppen blev ikke samlet tværfagligt for at drøfte fælles problemstillinger og - løsninger. Der skete udskiftninger af personer i formidlergrupperne, nogle af produktionsmedarbejderne blev af ledelsen sat til at producere på den gamle teknik - for at overholde frister for kundeordrer. Motivationen for at gennemføre efteruddannelsesprojektet faldt. Efteruddannelsesprojektet med formidlergrupperne som den væsentligste ansvarlige aktør for operatørernes kompetenceudvikling, blev ingen succes.

Projektets fiasko blev dog reddet af en høj grad af involvering af procesoperatørerne, der udviklede en egen selvstændig læringsstil. Operatørerne tilegnede sig kompetencer på grundlag af egne eksperimenter og teori inden for de enkelte produktionsgrupper. De indgik i en social proces (i den produktionstekniske oplæringsfase) i ½ år. Processen kan nærmest beskrives ud fra Kolbs læringscirkel, hvor nye ideer til problemløsning blev skabt gennem praktiske eksperimenter. Og ændrede problemløsninger blev sat på en prøve under ændrede betingelser for at finde ud af hvornår noget virker hensigtsmæssigt (Olsen 2000). Evalueringen førte til, at den ikke-planlagte kompetenceudviklingsproces blandt operatørerne blev vurderet til at være det forhold, som gjorde projektet til en succes og dermed også et væsentlig kriterium for kvalitet i personalearbejdet. Personalet skaber – trods store frihedsgrader og øget risiko for fejlbeslutninger – selv sociale læreprocesser, der bliver til en garanti for kvalitet i arbejdet. Sat på spidsen skabes kvalitet i eksemplet ikke på et initiativ og opfølgning af personale- og uddannelseschefens opfattelse af kvalitet.

Afslutning: Diskussion og perspektiver

Kvalitet i personalearbejdet kan inden for de gennemgåede cases defineres ud fra følgende kriterier på individ- og organisationsniveau: match mellem jobbets krav med medarbejderens kompetencer, opfyldelse af medarbejdertilfredshed. Kriterierne er eksempler på resultatkriterier. I kapitlet fokuseres på en forståelse af proceskriterierne, hvor pointen er, at kriterierne opstår og udvikles i sociale processer mellem aktørerne i den enkelte organisation. De sociale processer foregår inden for sociale rum, som adfærdsmæssigt er reguleret gennem rutiner, normer og værdier. I disse rum kan optræde fejlbeslutninger i personalearbejdet, hvor ledelsen undervejs i en læreproces reagerer på fejl ved opportunt at definere andre kvalitetskriterier eller klart tager afstand til at bestemme kvaliteter og standarder i personalearbejdet. Medarbejderne lærer så at sige på egen krop - i sociale processer, hvad kvalitet i personalearbejdet i praksis betyder.

I et procesperspektiv argumenteres der for, at kvalitet i personalearbejdet betyder ledelsens involvering af medarbejdere og de ansattes kompetenceudvikling i arbejdslivet.

De to sidste cases viser, at kvalitetsbegrebet dækker over, at både *medarbejderdeltagelse* og *medarbejderkompetencer* er væsentlige orienteringspunkter for ledelsen til at forbedre kvaliteten i personalearbejdet. De bestemmes som eksempler på proceskriterier i artiklen. Erfaringerne fra casestudierne dokumenterer: Hvis ledelsen ikke afklarer kompetenceudviklings- og involveringsstrategier i forandringsprocesser og ikke følger op på og understøtter strategierne, er der en stor sandsynlighed for, at projektet ud fra en kvalitetsmålestok kommer til at lide en krank skæbne.

Generelt kan kvalitet i personalearbejdet defineres som graden af mål - opfyldelse, men selve målene kan i en evalueringsproces være vanskelige at bestemme - f.eks. i bruger- og borgerservicerende organisationer, i organisationer hvor der indgår mange interessenter.

Operationelt kan kvalitet i personalearbejdet bestemmes til en evaluering af, i hvor høj grad målene bliver indfriet gennem de sociale processer som fører til målbare effekter i organisationen. Resultatkriterier anvendes, men proceskriterier udvikles i mål - opfyldelsesproceduren. Vurderingen af om effekterne er positive eller negative må derfor basere sig på en evalueringsundersøgelse, hvor minimumskravet er, at forandringsprojektets målsætninger eksplicit er defineret og at effekterne er mulige at opføre og tidsfæste. Casestudier, der sigter mod en udforskende, foreløbig generering af viden til at udvikle proceskriterier i personalearbejdet, er at foretrække frem for kvantitative undersøgelser, der belyser resultatkriteriernes udbredelse - f.eks. hvor mange virksomheder der anvender tilfredshedsundersøgelser eller hvor mange virksomheder der er gode til at matche jobprofiler med ansattes kvalifikationer.

Litteratur:

Atkinson, J. (1987): Flexibility or fragmentation? In: *Labour and Society*, Vol. 12, No. 1, January.

Beer, M., Lawrence, P. R., Mills, Q. N. & Walton, R. E. (1985): *Human Resource Management*, Free Press, New York.

Boxall, P. & Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.

Bratton, J. & Gold, J (2003): *Human Resource Management, Theory and Practice*, 3rd ed., Palgrave Macmillan.

Dale, B. G. (ed) (1999): *Managing Quality*, Blackwell Publishers Ltd.

Devanna, M., Fombrun C. & Tichy, N.(red) (1984): *Strategic Human Resource Management*, John Wiley, New York.

Ellström, P. E. (1994): *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, Publica, Gotab, Stockholm.

Grimsø, R. E. (2005): *Personaladministrasjon, Teori og Praksis*, 4. udgave, Universitetsforlaget, Oslo.

Hasenfeld, Y. (2003): *Mennesket som råstof – borgerservicerende organisationer i moderne samfund*, Klim Forlaget, Århus.

Holt Larsen, H. (2003): *HRM – Bridge Over Troubled Water?* In: Rogaczewska, A.P., Holt Larsen, H. & Znaider (red.): *HRM ved en milepæl, Cranet-undersøgelsen*.

Imai, M (1992): *Kaizen, kontinuerte kvalitetsforbedringer*, Centrum.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990): *Healthy Work – Stress, Productivity and Reconstruction of Working Life*, New York, Basics Book.

Larsen, H. Holt (2006): *Human resource management – Licence to work*, Forlaget valmuen, Jelling 2006.

Legge, K. (1995): *Human ressource management, Rhetorics And Realities*, MacMillan Business.

Lind, J. I. & Skärvad, P. H. (1997): *Nya team i organisationernas värld*, Lund.

Nielsen, K. (2000): *Kompetenceudvikling blandt medarbejdere og ledere* in: T. Andersen, I. Jensen & A. Prahl (eds.): *Kompetence i et organisatorisk perspektiv*, Roskilde Universitetsforlag.

- Nielsen, K. & Mølvadgaard, O. (1999): *Kvalifikationsudvikling og læringsmiljø i procesindustrien*, LEO-serien nr. 22, Aalborg Universitet.
- Nielsen, K. & A. Christensen (2002): *Social integration i arbejdslivet*. Artikel i Tidsskriftet Arbejdsliv, 4. årg. Nr. 2, s. 61 – 81.
- Nielsen, K. & Mølvadgaard, O. (2000a): *Kvalitet i læringsmiljø – metode og resultater fra en procesindustri* i: Nielsen & Mølvadgaard (red): *Virksomheders personalearbejde*.
- Nielsen, K. & Mølvadgaard, O. (red)(2000b): *Virksomheders personalearbejde*, LEO-serien nr. 24, Aalborg Universitet.
- Nielsen, K. (1992): CNC technology, job design and training: The scope for personnel strategies, in: *New Technology, Work and Employment*, Vol. 7, no. 2, Autumn.
- Nordhaug, O., Larsen, H. H. & Øhrstrøm (1997): *Personaleledelse – en målrettet strategiproces*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København.
- Olsen, J.B.(2000): Læreprocesser og personlighedsudvikling i: Nielsen, K. & Mølvadgaard (red) (2000b): *Virksomheders personalearbejde*, Leo-serien nr. 24, Aalborg Universitet.
- Rousseau, D. M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements*.
- Schein, E. H. (1993): *Organisationspsykologi*, Systime, Herning.
- Walton, R. E.: From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, March-April 1985.
- Yin, R.K.: *Case Study Research - Design and Methods*, Sage Publications, 1989.

Redaktion og forfattere

Fra Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet

Kjeld Nielsen, lektor, Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation
Søren Keldorff, lektor, Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation
Allan Christensen, lektor, Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation
Ove Mølvadgaard, tidligere ansat ved Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation
Frank Nielsen, socialrådgiverlærer, Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation
Alle tilknyttet forskningsgruppen LEO (Labour market, Education and Organization)

Flemming Ibsen, lektor, Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning
Peter Nielsen, lektor, Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning
Jørgen Stamhus, lektor, Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning
Alle tilknyttet forskningsgruppen CARMA (Arbejdsmarkedsforhold og Beskæftigelsespolitik)

Fra De Ingeniør-, Natur- og Sundhedsvidenskabelige Fakulteter, Aalborg Universitet

Herman Knudsen, lektor ved Institut for Samfundsudvikling og Planlægning

Eksterne deltagere

Søren Vøxted, lektor ved Handelshøjskolecenteret i Nykøbing F (CEUS)
Egon Petersen, Udviklingskonsulent i Center for Kompetenceudvikling, COK i Nordjylland
Torben Abildgaard Hansen, Direktør i Curia Management, Aalborg

Stikordsregister

Administration	9ff, 51, 53, 122, 151, 152, 169, 217
Arbejdsfællesskab	17, 43, 250, 253, 254, 258, 260,263,264,265, 272,289
Arbejds miljø	9, 10, 17, 27, 31f, 43, 63, 87, 95, 109, 167, 199, 247ff, 258ff
Bedømmelse	12, 30f, 49
Belastningseffekter	248f, 258ff
Belønning	13f, 22, 24, 26, 30f, 42, 59, 76, 126, 211ff
Belønningsledelse	229ff
Beskæftigelse	18, 21, 25, 41, 105, 177ff
Beskæftigelsesforhold	18, 50f
Beslutningssystem	160ff
Casestudier	163ff, 292
Deltagelse	11, 13, 31, 32, 39f, 43, 84, 96ff, 260, 262f, 277,291
Efteruddannelse	17, 41, 99, 108, 169, 186ff
Efteruddannelsesprojekt	276ff
Evalueringsmetoder	281ff
Fastlønsystem	221ff
Forebyggende personalearbejde	261f
Frihedsgrader	60, 64, 122, 166ff, 248, 265, 283f
Gruppeorganiseret arbejde	41, 197ff
HR-afdeling	39, 108, 109, 161, 167, 283
HR-chef	46
HR-konsulent	40, 109, 117, 125, 127, 128, 129, 130
HRM	14, 15, 18, 19, 24, 26, 39, 45, 52, 53, 58, 60, 62, 105, 106, 108, 113, 159, 211, 229,235, 236, 276, 278
Human Resource Management	11ff, 37, 51f
Innovation	23, 31, 41, 177ff
Jobanalyse	11, 12, 15, 40, 137, 143ff
Jobinterview	40, 137, 144, 147
Kompetence	9, 16, 18, 23, 26, 28, 29ff, 40, 42, 43 47, 50, 77, 122, 123, 127ff, 142, 146ff, 150, 154, 160ff, 173, 223f, 263, 282
Kompetenceudvikling	16, 25, 29ff, 53f
Kompetenceudviklingsarbejde	159ff, 177ff
Konflikter	19, 27, 39, 102, 105, 171, 253, 269, 271, 289
Kontrakt	24, 32, 37, 42, 47, 49ff, 102, 104, 105, 129, 221, 230f, 280
Psykologisk kontrakt	49ff, 129f, 241
Kontrol	11, 13, 43, 47, 53, 55, 105, 199, 201, 205, 221ff, 241, 248, 265, 268, 289
Omverdenskontrol	253ff
Krav- kontrolmodel	247ff
Kulturbegrebet	38, 69ff, 78, 79, 81, 83
Kvalitet	18, 24, 43, 153, 211, 218, 243, 244, 276ff

Kvalitetscirkler	96, 160, 161, 176, 183, 177
Livskvalitet	87, 250, 264, 281, 282f, 289
Kvalitetsmetoder	277f
Ledelse	9, 10f, 11ff, 45ff, 78f, 95ff, 117ff, 177f, 197ff, 229ff, 276f
Ledernetværk	39f, 117ff
Linieleder	18, 54, 55ff, 120, 161, 167, 173
Løn	12, 20, 31, 42f, 54, 104, 105, 211ff, 229ff
Lønssystem	229ff
Medarbejderdeltagelse	32, 103, 292
Medindflydelse	117ff
Menneskelige ressourcer	9ff, 37f, 45ff, 140f, 159ff, 185, 268f, 279f
Mobning	109, 253, 265, 271, 286, 289
Moral hazard problemer	42, 220, 221
Motivation	13, 14, 15, 16, 19, 24, 25, 26, 28, 29, 39, 42, 47, 48, 50, 59, 63, 104, 163, 166, 167, 173, 174, 202, 211ff, 229, 230, 234, 235, 244, 277, 278, 279, 283, 291
Omkostningseffektivitet	25ff, 45
Organisationskultur	28, 31, 38, 69ff, 71, 73, 82, 85
Organisatorisk fleksibilitet	25ff, 45
Partssamarbejde	104ff
Personaleadministration	54, 55, 286
Personalearbejde	9ff, 37ff, 39, 41, 45ff, 95, 108, 113, 138, 159ff, 249ff, 268f, 276ff
Strategisk personalearbejde	53, 57ff, 159f, 162, 171
Personaleledelse	11, 31, 37ff, 45f, 51, 52ff, 64, 100, 113, 140, 161, 175, 284, 287
Personaleplanlægning	23f, 28ff, 40, 49, 137, 139ff, 259f, 266
Personalepolitik	17, 24, 26, 31, 46, 48, 62, 65, 95ff, 182, 220, 253, 281, 285, 286
Personalestrategi	16, 22, 24ff, 42, 61, 62ff, 165, 170f, 185, 198, 283f
Principal-agent-teori	211, 219ff
Proceskriterier	276ff
Præstationslønsystem	232, 233, 238, 241, 244
Psykologiske jobkrav	43, 248ff
Referencer	145, 148ff
Rekruttering	11, 23, 28, 29ff, 40f, 54f, 63, 106f, 137ff, 290
Resultatkriterier	276ff
Samarbejdsudvalg	9, 39, 95ff, 253
Scientific management	11ff
Social ansvarlighed	25ff
Social integration	27f, 39, 43, 103f, 247, 255, 258ff
Social støtte	32, 43, 87, 247ff, 257, 259ff,
Sociale processer	16, 27, 37ff, 43, 45ff, 255, 261ff, 276ff,
Strategi	9, 12, 15ff, 37f, 45ff, 59ff, 74, 76, 77, 85f, 100f, 105, 108, 118, 126f, 131, 137, 140, 159ff, 171ff, 186, 191, 262, 279
Kontrolstrategi	38, 62f

Commitmentstrategi	38, 62f
Stress	99, 109, 138, 152, 249, 252, 269ff
Styring	13, 17, 28, 49, 53, 55, 57, 72ff, 117ff
Tavs viden	30f, 43, 260ff, 286
Team	12, 41ff, 84, 95, 106, 161, 197ff, 226, 259f, 285, 290
Tillidsrepræsentanter	23, 39, 58, 95ff, 164
Udbrændthed	270
Uddannelsesplanlægning	164, 165, 166, 172, 183
Udviklingshumanisme	12, 13
Vidensamfund	15, 16, 17, 214
Virksomhedens personalearbejde	9ff, 37f, 45ff, 57, 64, 159
Virksomhedsstrategi	24, 170
Vold	253, 255, 258, 259, 261, 263, 264, 266, 269, 271, 289, 290
Vurderingsmetoder	40, 137, 145, 149