

Kim Staack Nielsen og Annabeth Aagaard

DANSK LEDELSE i særklasse

– En antologi om HR der virker

Udgivet af
PID–Personalechefer I Danmark
i samarbejde med
Forlaget Ankerhus

DANSK LEDELSE I SÆRKLASSE – EN ANTOLOGI OM HR DER VIRKER

DANSK LEDELSE i særklasse

En antologi om HR der virker

PID–Personalechefer I Danmark
i samarbejde med
Forlaget Ankerhus

Redigeret af Mette Marie Karlberg

DANSK LEDELSE I SÆRKLASSE

En antologi om HR der virker

Udgivelsesår 2010

1. udgave 1. oplag

ISBN: 978-87-89303-23-9

Redaktør: Mette Marie Karlberg

Omslag: Dorethe Nielsen

Opsætning: Dorethe Nielsen

Illustrationer: Emma Andersson

PID–Personalechefer I Danmark

Brunbjergvej 10A, 8240 Risskov

Tlf. +45 86 21 61 11

www.pid.dk

info@pid.dk

i samarbejde med

Forlaget Ankerhus

Århusvej 1, 8382 Hinnerup

Tlf. +45 86 98 63 22

www.ankerhus.dk

info@ankerhus.dk

Gengivelse eller reproduktion af denne bog eller dele herfra er ikke tilladt, med mindre der foreligger en specifik skriftlig tilladelse fra Forlaget Ankerhus eller PID–Personalechefer I Danmark. Enhver anden udnyttelse uden forlagets skriftlige samtykke er forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord v. Henrik Holt Larsen	side 5
Kort om Dansk ledelse i særklasse	side 7
<i>Vejen til den danske ledelsesmodel</i> v. Kim Staack Nielsen	side 9
<i>Den danske ledelsesmodel</i> v. Annabeth Aagaard	side 25

VIRKSOMHEDSCASES

Bring Citymail: <i>Grønt hår og andre anderledes fænomener</i>	side 53
DSV: <i>Lidt bedre hver dag</i>	side 65
Fødevarestyrelsen: <i>Fødevarestyrelsen blomstrer</i>	side 85
Leif Hansen Engineering: <i>HR tager tid</i>	side 99
Microsoft: <i>Ledelse på forandringsrejse</i>	side 115
Sara Lee: <i>Think global, act local</i>	side 127
SKAT: <i>Den offentlige sektor i transformation</i>	side 143
Tvilum-Scanbirk: <i>Dansk personaleledelse – Som jeg ser det</i>	side 161
VIKING LIFE-SAVING EQUIPMENT A/S: <i>Skal det akademiske være operativt?</i>	side 179
Middelfart Sparekasse: <i>Vi er ”noget særligt”</i>	side 193
Forfatterens curriculum vitae	side 215

FORORD

Churchill har engang sagt, at jo længere man kan skue tilbage, desto bedre er man til at se ind i fremtiden. På samme måde øges forståelsen af den rejse, som HRM er på i disse år, ved at man kigger tilbage. HRM har billedligt talt skiftet ham flere gange, både forskningsmæssigt og i virksomhedernes praksis. At kortlægge disse hamskifter giver megen viden om, hvor vi er på vej hen. En del af erkendelsen er, at vi faktisk kan tale om ”dansk design” inden for HRM.

HRM-begrebet har vi kendt i knap 30 år. Mange mener således, at fødselsåret er 1984, og begrunder dette med, at der netop i det år kom et par skelsættende bøger i USA, der samlede de tilløb til en ny og alternativ forståelse af arbejdslivets mennesker, der var set i de foregående år.

Vi efterlod i forbindelse hermed det ellers anerkendte og udbredte begreb ”personnel management” (på dansk nærmest personaleadministration og -udvikling). Personnel management snærede nemlig, i den forstand at det var begrænset til en ”enøjet” fokusering på tiltrækning, fastholdelse, udvikling og afvikling af enkeltpersoner. Det skete ofte løst fra den organisatoriske sammenhæng, herunder virksomhedens strategi, værdier og kultur. HRM forsøgte ikke alene at inkludere disse temaer, men så HRM som en strategisk variabel. Dette er især aktuelt i (det stigende antal) videnvirksomheder, hvis produkter er immaterielle, hvis produktionsapparat er mennesker, og hvor virksomheden mister

konkurrencekraft, hvis medarbejderne forlader virksomheden – og tager den komparative fordel med sig.

Der er også et andet gennembrud i HRM, nemlig det tættere samspil mellem virksomheden og dens omgivelser. Personnel management var til indvortes brug og harmonerede fint med den dominerende opfattelse i mange virksomheder: ”Hvis samfundet lader være med at blande sig i vores anliggender, skal vi nok lade være med at blande os i samfundet.” Dette ved vi i dag er et alt for primitivt syn, for viden- og servicemedarbejdere er ofte ude i samfundet, når de er på arbejde. Hjemmehjælperen cykler rundt, revisoren besøger sine kunder, sygeplejersken står med fru Hansen i hænderne, bankrådgiveren har øjenkontakt med kunden osv. Hertil kommer, at vi i de skandinaviske lande har meget stærke traditioner for samfundsbase ret virksomhedsledelse. Vi har stort set verdensrekord i den andel af medarbejdere, som er organiseret. Vi har en meget stor offentlig sektor, som ikke blot repræsenterer nogle af de største arbejdspladser i landet, men som også præger virksomhederne, uanset om det hedder CSR, velfærdsydelser, uddannelse, personalegoder eller pensionsordninger. Dansk (og mere generelt skandinavisk) ledelse er unik, og den er netop på samme tid meget medarbejder- og samfundsinddragende. Der er længere mellem traditionelle hærførere, og man når længst gennem involvering, dialog og konsensus.

Det er disse temaer – og disse udviklingstendenser – som bogen handler om. Sporene går både bagud i tid og rækker ind i fremtiden. Tag med på rejsen, nyd udsigten og overvej undervejs, om der er en fremtidsstation, hvor du har lyst til at stå af.

God læselyst.

*Henrik Holt Larsen
Professor, dr. merc.
Copenhagen Business School*

INDLEDNING

Kort om dansk ledelse i særklasse

Vejen til at blive en endnu bedre arbejdsplads med en god bundlinje er tæt forbundet med god ledelse.

Dansk ledelse i særklasse giver et indblik i best practice, når det kommer til danske virksomheders erfaringer med udvikling og ledelse i både den private og offentlige sektor.

Bogen indeholder en række virksomhedscases, som beskriver de elementer, der tilsammen udgør den unikke danske ledelsesmodel. Gennem disse virksomhedscases beskrives blandt andet virksomhedsfulde rekrutteringsstrategier og fastholdelsestiltag, succesrige implementeringer af interne udviklingsprojekter og gode HR-teorier og -modeller.

Der har siden 1950'erne været en kraftig udvikling også på globalt plan, når vi taler ledelsesmodeller. Mange teoretiske modeller bygger ofte på amerikanske og mellemeuropæiske modeller, hvorimod skandinaviske og i dette tilfælde også danske ledelsesmodeller først i højere grad er blevet synlige i perioden op gennem 90'erne og ind i det 21. århundrede. Antologi-genren giver ordet frit til dem, der ved noget om, hvad der virker. Bidragyderne til denne bog er nogle af dem, der ved, hvad der virker. De giver gerne deres erfaringer videre, så andre danske og udenlandske ledere og HR-interesserede får indsigt i, hvordan man både i den private og offentlige sektor arbejder med ledelsesmodeller til at udvikle organisationen og fastholde sine medarbejdere.

Find rundt i bogen

Vi vil starte med at orientere os mod de forskellige HR- og ledelsesmodeller, som på verdensplan har været på banen siden 1950'erne.

Efterfølgende ser vi på udviklingen af det, vi i dag kalder for den danske ledelsesmodel.

Efterfølgende vil virksomhedscases fra 10 virksomheder – såvel offentlige som private – beskrive og uddybe virksomhedernes udvikling:

- Hvilket fokus har de haft over de sidste tre til fem år, når vi taler leder- og medarbejderudvikling?
- Hvilke værktøjer har de brugt i implementerings- og vedligeholdelsesfasen?
- Hvilke perspektiver arbejder de med frem mod de kommende tre til fem år?

De 10 virksomhedscases er fra følgende organisationer og beskrevet af deres HR-ansvarlige:

BRING CITYMAIL: *HR-direktør Poul Nielsen*

DSV: *HR-direktør Thomas Thorsøe*

FØDEVARESTYRELSEN: *Tidl. vicedirektør Lone Retoft*

LEIF HANSEN ENGINEERING A/S: *Tidl. HR- og kommunikationsdirektør Anette Hartmann*

MICROSOFT DANMARK: *Senior HR-manager Lone Damsgaard og tidl. HR-manager Maj-Britt Skøtt Maltesen*

SARA LEE: *HR-direktør Hanne Buje Jensen*

SKAT: *Strategi- og HR-direktør Preben Kristiansen og kontorchef Anette Olesen*

TVILUM-SCANBIRK A/S: *Vice president human resources Per Krogager*

VIKING LIFE-SAVING EQUIPMENT A/S: *Global human resource manager Charlotte Reersted*

MIDDELFART SPAREKASSE: *HR-direktør Knud Herbert Sørensen*

VEJEN TIL den danske ledelsesmodel

Den danske lederstil har gennem flere årtier udviklet sig til at være åben og medarbejderinvolverende. Det er en lederstil med nogle overordnede mål, der bygger på gensidighed og fælles respekt for viden og færdigheder, som kan være udviklende og innoverende for hele organisationen. Chairman Kim Staack Nielsen, PID–Personalechefer I Danmark, laver i dette afsnit et historisk vue tilbage på de forskellige teorier og modeller, der har været med til at gøre den danske ledelsesmodel til den succes, den er i dag.

Kim Staack Nielsen

Chairman, PID–Personalechefer I Danmark

“ Flexicurity modellen har givet Danmark en konkurrencefordel, som gør, at danske virksomheder og organisationer hurtigere og mere effektivt har kunnet tilpasse sig de svingninger, som har blæst ind over det danske arbejdsmarked både i de gode tider og ikke mindst i krisetiderne.

VEJEN TIL den danske ledelsesmodel

Er den danske ledelsesmodel nu også så unik, som vi lægger op til i denne bog? Ja, svaret kom for et par år siden fra den engelske professor Chris Brewster med speciale i international human resource management ved Henley Business School, University of Reading. Han studerede forskellige europæiske ledelsesmodeller og kunne berette, at den danske ledelsesmodel ikke kunne sammenlignes med andre i Europa og var ganske unik på sit område.

Sverige og Finland havde visse fællestræk, hvilket også gjorde sig gældende for den engelske og tyske model. Norge lå tættere på den hollandske end på den danske ledelsesmodel. Dette placerede så Danmark lidt i ingenmandsland, hvor Danmark, ifølge Chris Brewster, var ganske unik på nogle områder, såsom at inddrage medarbejderne i arbejdsprocesserne, give dem ansvar i forhold til deres kompetenceniveau og ikke mindst tillade alle – såvel ledere som medarbejdere – at komme med konstruktiv kritik til ledelsen.

Ansatte har lyst og evnen til at ville lære

For bedre at kunne forholde sig til den udvikling, det danske arbejdsmarked og den vestlige verden har befundet sig i – og som har ført os til den unikke danske ledelsesmodel – så lad os se lidt på den udvikling, der har påvirket vores samfund gennem de sidste 50 år. Overordnet er der kommet et større fokus på individet, hvilket blandt andet kan forklare, hvorfor human resource management (HRM) har været i konstant vækst, især de

sidste 15 år. Man kan tale om et skifte fra et noget ensidigt bundlinjefokus til et mere holistisk syn på organisationsudviklingen. Fra et måske lidt snævert syn på virksomhedens og medarbejdernes muligheder til en tro på, at forandringer og udviklingspotentialet i medarbejderne kan skabe bedre resultater for virksomheden.

Tiden hvor alt kunne lade sig gøre

Lad os starte ved 1960'ernes blomstrende økonomi. 1960'erne var en sand glansperiode i den globale økonomi. Det blev en periode, hvor alt kunne lade sig gøre, og næsten alt kunne sælges. Ingen lagde særlig megen vægt på kvalitet; duede tingene ikke, købte man blot noget nyt. Det økonomiske overskud satte gang i mange forandringer og udviklingsprocesser, og det er måske også forklaringen på, at medarbejdere blev mere bevidste om deres arbejdsvilkår og begyndte at kræve mere indflydelse på deres arbejdsopgaver.

Mod slutningen af 1960'erne så man en drastisk stigning i antallet af strejker og arbejdsnedlæggelser. Arbejdsgiverne var lydhøre over for en dialog, så der skete forandringer i de danske virksomheder. Mange organisationer arbejdede i retning af at indføre ligeløn mellem kønnene, og i 1973 blev det aftalt i overenskomsten. Rundt omkring blev der også i slutningen af 1960'erne eksperimenteret med arbejdsformerne. Et af de nye tiltag var introduktionen af selvstyrede grupper, hvor medarbejderne organiserede sig i grupper, hvor de inden for visse rammer selv planlagde arbejdet. Det øgede fleksibiliteten i arbejdet og gav den enkelte medarbejder en følelse af ejerskab over for opgaverne.

Human resource management i 60'erne

1960'erne var set med HR-øjne tiden, hvor den tyske psykolog Kurt Lewins (1890-1947) teori om "group decision and social change" holdt sit indtog. Gruppeorienteret ledelse i retning af selvstyrede grupper kom på banen. I slutningen af 1960'erne kommer flere teorier ind i organisationerne, blandt andet den amerikanske psykolog og professor i organisationsteori Frederick Herzbergs (1923-2000) "to-faktor teori" fra 1959 med motivationsfaktorer og vedligeholdelsesfaktorer. Også Paul Hersey

(1931-) og Ken Blanchards (1939-) teori om "situationsbestemt ledelse" var på kraftig fremdrift i slutningen af 1960'erne.

De mindre glade 70'ere

Fremgangen i samfundet fortsatte indtil begyndelsen af 1970'erne. I 1973 oplevede man den første globale oliekrise, hvor opturen vendte til nedgang. I Danmark oplevede man, at det blev forbudt at køre i bil om søndagen for at spare på olieindkøbet og derved også på samfundsøkonomien. 1970'erne var også den periode, hvor virksomhederne begyndte at fokusere mere på kundernes behov og ønsker. Nu gjorde begreber som "servicemanagement" deres indtog i virksomhedernes strategi for at opnå et bedre resultat. Men mens organisationen tænkte på afsætning og kundernes behov, øgedes de ansattes behov for ændrede arbejdsvilkår. Det resulterede i store uenigheder mellem arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationerne i både Europa og USA.

Som en kontrast til de modsatrettede interesser mellem arbejdsgivere og arbejdstagere så man i Fjernøsten og især i Japan i 1970'erne, at båndene mellem virksomhed og medarbejder blev stærkere og stærkere. Det førte til den strategi, som blev kaldt "the Japanese way to do business", en fremgangsmåde, som mange europæiske og amerikanske virksomheder efterfølgende forsøgte at efterligne, da man så resultater med stigende salgstal og bedre bundlinje.

Human resource management i 70'erne

Transaktionsanalyse gjorde sit indtog i 1970'erne. Det samme gjorde Chris Argyris' (1923-) ledelsesteorier om *Theory in Practice* (1974) og *Organizational Learning* (1978), som han beskrev i samarbejde med Donald Schön. Også Chris Argyris' "double-loop learning"-teori var synlig i 1970'erne sammen med et øget fokus på servicemanagement.

Kvaliteten i fokus

I 1980'erne blev kvaliteten sat i højsædet på produktionssiden. ISO-certificeringer væltede ind over mange lande som metoder til at bestemme produktkvaliteten. Alle kunne se ideen i at kunne levere en ensartet kvalitet, som var i overensstemmelse med prisen. Forståelse af, hvordan

den tid var, kan beskrives med en lille case: Et amerikansk firma bestilte chips til deres computere hos et firma i Japan. De havde udarbejdet en specifikation, der sagde, at der maksimalt måtte være 0,1 % fejl i de leverede chips. Da virksomheden modtog de mange tusinde chips, de havde bestilt, lå der midt i forsendelsen en lille pakke, hvorpå der stod: "Denne pakke indeholder de 0,1 % chips, som De bestilte til at være med fejl".

Fra 1960'erne til 1980'erne gennemgik de fleste vestlige virksomheder en udvikling i tre faser: *laissez faire*-fasen i 1960'erne, hvor alt kunne sælges uden større skelen til behov eller kvalitet, 1970'ernes selvansagende fase med fokus på kundernes behov og ønsker, og 1980'erne med fokus på kvaliteten i produkterne. På medarbejdersiden gik udviklingen mod en stigende interesse for optimale arbejdsforhold.

Human resource management i 80'erne

En bog, som især vandt indpas på reolerne rundt omkring i virksomhederne og på uddannelsesinstitutionerne i starten af 1980'erne, var *In Search of Excellence* af Thomas J. Peters (1942-) og Robert H. Waterman, jr. (1947-). Ord som "quality management", "total quality management" og ikke mindst "ISO-certificeringer" var på mode, dog med den lille forskel at ISO-certificeringerne ikke omfattede personaleudvikling, men primært produktionsplanlægning. Først i år 2000 kom den særlige ISO 9004, "Quality Management Systems – Guidelines for Performance Improvements", som også havde fokus på personaleudvikling. Også Michael E. Porters (1947-) *Competitive Advantage* var at finde blandt 1980'ernes gurubøger – en bog, som tager udgangspunkt i produktionsvirksomheder, men som bestemt også er overførbart til servicevirksomheder og offentlige organisationer.

Fokus på økonomien i 90'erne

It-virksomheder, som op gennem 1990'erne og frem til år 2000, hvor it-boblen brast, stormede frem i verden i en euforisk stemning, der trak mange med i opfattelsen af, at det var her, udviklingen og indtjeningsmulighederne lå. Denne eufori havde stor indflydelse på både den økonomiske og den medarbejderpolitiske side. Flere virksomheder havde mærket de

positive vinde i de gode it-tider, som også blev kaldt "the new economy".

Den generelle vækst i 1990'erne fik mange virksomheder til i højere grad at sætte fokus på medarbejderudvikling, især i it-branchen. Man havde en positiv udvikling på kundesiden og indtjeningen, og der var strategisk, tidsmæssigt og ikke mindst økonomisk overskud til at interessere sig for den enkelte medarbejders trivsel. Endelig begyndte man også at se medarbejderpleje som en direkte investering i en forbedret bundlinje. Men så brast it-boblen i år 2000, og mange tiltag inden for HRM blev lagt på hylden.

Human resource management i 90'erne

Efter it-boblen brast i år 2000, begyndte virksomhederne i større grad at vende tilbage til de gamle dyder med fokus på økonomi, kunder og produktudvikling. Man kaldte det for "the old new economy". Allerede i 1998 havde John Elkington introduceret begrebet om "the triple bottom line", hvilket vil sige, at virksomheden udarbejder tre regnskaber hvert år: et almindeligt årsregnskab der stadig fokuserer på den økonomiske side, et andet regnskab der sætter fokus på det sociale regnskab, hvor virksomhedens etik er i centrum, og endelig et tredje regnskab som er det grønne regnskab, der fortæller om virksomhedens miljøsyn. Denne mere sociale holdning kom til at præge virksomhedernes holdning til medarbejderudviklingen.

Udviklingen i økonomi og medarbejderhensyn gennem 1900-tallets sidste årtier kulminerede i nogle organisationsmæssige omstruktureringer, der kan siges at have én fællesnævner, nemlig idealet om konstant læring. På det organisatoriske plan blev det i 1990'erne til ideen om det lærende miljø, hvilket indebærer en nedbrydning af tidligere skel og grænser, indførelse af videndeling og innovation og ikke mindst fokus på medarbejdernes potentialer. Samfundet og erhvervsmarkedet udviklede sig i hastig fart, hvor den lærende organisation blev svaret på medarbejdernes evne til omstillings- og udviklingsparathed. Man fokuserede ikke på fremstillingen af enkelte produkter eller kompetencer, men forsøgte derimod hele tiden at tilpasse sig de konstante ændringer i udviklingen.

Og så begyndte man at fokusere på den allervigtigste ressource i enhver virksomhed – nemlig medarbejderne. Det blev til begreber og teorier som ”business process reengineering” (BPR) beskrevet af Michael Hammer (1948-2008) og James A. Champy (1943-) i en serie af bøger, blandt andet *Reengineering the Corporation*, *Reengineering Management* og *The Agenda. Balanced Scorecard* af Robert S. Kaplan (1940-) og David Norton blev også et af dette årtis store gurubøger med efterfølgende fokus på best practice-beskrivelser og vurderinger gennem blandt andet benchmarking af virksomhedernes salg, kundetilfredshed og måling af leder- og medarbejderpræstationer.

Endelig fulgte begreber som ”den lærende organisation”, ”følelsernes intelligens” (”emotional intelligence”) af Daniel Golemann (1946-), ”corporate identity” og ”videnregnskaber” blandt andet med fokus fra professor Leif Edvinsson (1946-), Lunds Universitet, og hans teori om intellectual capital (IC).

Vi må heller ikke glemme HR-guruen, Dave Ulrich (1953-), som i 1997 kom med sin teori og bog *Human Resource Champions*. Ulrichs grundlæggende teori om de fire roller for HR-afdelingen har nok haft den største indflydelse på de HR-tiltag, der er blevet indført i mange større virksomheder og organisationer verden over:

1. A ”strategic partner role” where you help turn strategy into results by building organizations that create value
2. The ”change agent role” where you help make change happen and, in particular, you help it happen fast
3. The ”employee champion role” where you manage the talent or the intellectual capital within a firm
4. An ”administrative role” where you try to get things to happen better, faster and cheaper

Perioden 2000 og fremefter

I perioden 2000 til 2015 vil man formodentlig opleve, at det i højere grad er virksomhederne, der vil udvikle sig i harmoni med medarbejdernes behov og ønsker. Det bliver en oplevelseskultur, som kommer til at

præge virksomhedernes mulighed for at kunne tiltrække og udvikle de rigtige medarbejdere med de rigtige kvalifikationer. Det kræver dog, at virksomhederne giver plads til mangfoldighedsledelse, familieorienteret personaleudvikling, seniorudvikling, oplevelsesledelse og ikke mindst stressforebyggende ledelse. Det bliver mere krævende at arbejde, men også mere udviklende og persontilfredsstillende.

Den tragiske dato 11. september 2001 og finanskrisens start i efteråret 2008 har dog også vist, at de økonomisk positive vinde pludselig kan skifte til et kraftigt stormvejr. Krisen fra 2008, som har trukket dybe globale spor efter sig, viser klart, at menneskets grådighed kan have katastrofale følger for verdenssamfundet, når det udfolder sig på en uskøn måde, som subprime-krisen gjorde.

Vi taler om en krise, som end ikke kan sammenlignes med krisen i 1930'erne efter Wall Street-krakket. Vi har oplevet personer, især i den finansielle sektor, være så optaget af at tjene penge, at de klart har overskredet den etiske grænse og kun haft det fokus at berige sig på andres bekostning. En finanskriser, der var menneskeskabt, men af en ganske lille skare uetiske og uhæderlige personer. Man kan i denne situation sige, at få har gjort mange ondt.

Human resource management fra 2000 og fremefter

Nu 10 år inde i det 21. århundrede har vi set områder som "return on investment" (ROI), "strategisk HR", "knowledge management" og "business excellence-modeller" som nogle af de ledelsesmodeller, der har været fremme. De kommende år vil der også i større grad blive sat fokus på områder som "corporate social responsibility" (CSR), også kendt under betegnelserne "corporate responsibility", "corporate citizenship", "responsible business", "sustainable responsible business" (SRB) eller "corporate social performance".

Både EU og Danmark har stort fokus på disse områder. EU har et ønske om, at virksomheder og organisationer skal forholde sig til en ny standard under benævnelsen ISO 26000. Denne standard har et særligt fokus på corporate responsibility. Det er dog ikke en standard som de

almindelige ISO-standarder, men et ønske om at virksomhederne skal forholde sig etisk korrekt i sine produktionsmetoder, samarbejdsrelationer og personalepolitik.

Filosoffen C. Otto Scharmers (1961-) *Teori U* har vist sig at give et konstruktivt grundlag for "change management" til at understøtte virksomhedens mulighed for at overleve en krise som subprime-krisen, gennem virksomhedens evne til at omsætte sine kreative ideer til virkelighed, også selvom bogen er skrevet før krisen i efteråret 2008.

Human resource management i et mere internationalt lys

Hvad de kommende år vil bringe kan være svært at spå om, men der er ikke tvivl om, at mange ting vil ændre sig, efter finanskrisen har lagt sig. Når vi taler om personaleudvikling, vil vi klart kunne se, at finanskrisen også har haft sin påvirkning, og ikke nødvendigvis på en negativ måde, når vi taler ledelse og personaleudvikling.

Der vil herske en mere udpræget holdning til, at man i sin arbejdsform skal udvise etik og respekt for omverdenen, sagt på den måde at spillerummet for selvished vil være væsentligt formindsket. Dette vil så også give en mere åben mulighed for medarbejdere til at sætte deres præg på den personlige udvikling og ikke mindst på organisationens. Der vil opstå en passende afstand til de mindre politisk korrekte personer og organisationer.

Moderne tider

Hvem husker ikke Charlie Chaplin i filmklassikeren "Moderne Tider"? Med finanskrisen i tankerne er det måske igen tid til at se lidt på, hvad fremtiden vil bringe af ændringer i vores arbejdsvaner og procedurer.

Der er nok ikke den store tvivl om, at arbejdsformen og ledelsesformen i tv-serien "The Office" i dag er et overstået kapitel. Det er nye og på mange måder markante ændringer, der kommer til at vise sig i fremtidens "reality show" af arbejdsformer og ledelsesstile.

Det hollandske tidsskrift "Holland Herald" har forsøgt at sætte ord på nogle af de ændringer, der vil kunne ses i fremtiden. De har blandt andet skrevet om, at selv funktionærarbejde måske vil kunne outsources til

lande, hvor lønnen er betydeligt lavere end i Europa. I lande som Indien er der allerede eksempler på it-opgaver, som er blevet flyttet. Eksperter mener, vi kan komme i en situation, hvor din bankmand sidder i Bangalore og rådgiver dig om dine investeringer, og din læge sidder i Kina og kan på storskærm undersøge og medicinere dig, da han netop er specialist i den sygdom, som du har pådraget dig under en rejse i Fjernøsten.

Robyn Meredith, som er senior editor hos Forbes Magazine, giver et par eksempler på udviklingen i tal: Hendes arbejdsområde er Asien, og til daglig bor hun i Hong Kong. Hun fortæller blandt andet, at Kina og Indien uddanner dobbelt så mange akademikere som Europa og USA tilsammen, og at der i dag kun er 5 % analfabeter i Kina. Om godt 10 år vil Kina have overtaget Japans rolle som det land, der importerer flest luksusvarer i verden. Det sætter helt klart tingene i perspektiv og giver anledning til at overveje, hvor man skal producere sine varer. Hvor er der flest forbrugere til at købe varen? Og hvem har stået for designet af varen? Måske er det sidste spørgsmål svaret på Danmarks mulige konkurrenceevne.

Perspektivet fra "Moderne Tider", hvor maskinerne styrer og kontrollerer vores liv, er for længst forbi. Men forbi er også den tid, hvor arbejdet var i centrum, og hvor den med de fleste overtimer var direktørens yndling.

Generationernes indtog på arbejdsmarkedet

En anden udfordring, vi står over for på vejen mod år 2015, er den yngre generation, som er på vej ind på arbejdsmarkedet. Generationen bliver i daglig tale kaldt Y-generationen (født mellem 1978 og 1989), og et af gruppens karakteristika er, at de ikke ønsker at arbejde lige så hårdt som deres forældre. Til gengæld kommer ønsket om en større balance mellem arbejdslivet og fritidslivet klart til kende i deres jobønsker.

Ser vi på generationen efter disse – også kaldt Z-generationen (født mellem 1990 og 2005) – så står vi over for en generation, som er vant til at arbejde mindre og samtidig har andre til at løse deres problemer. Hvis lille Peters lønseddel, som elev i supermarkedet, ikke er i orden, da der mangler betaling for nogle overtimer, så er det eksempelvis Peters far, som rin-

ger for at få tingene på plads. Er Peter syg en dag, så er det selvfølgelig Peters mor, der ringer inden kl. 7.00, da Peter jo sover og har det skidt.

Tiden indtil man får det faste job er også under forandring. I dag har gennemsnittet af amerikanske mænd haft ni job allerede ved alderen 32 år.

Nye arbejdsformer betyder også nye tider for human resource management. Jo sværere det bliver at tiltrække kvalificerede og kompetente medarbejdere, desto mere utraditionelle metoder kommer HR-afdelingen også til at skulle bruge. Et eksempel er fra Sverige, hvor den svenske tøjkoncern Lindex skulle ansætte 100 nye medarbejdere til en ny afdeling. Man indrykkede da en reklame i det lokale tv, hvor man inviterede ansøgere til et speeddatingmøde på 10 minutter. Lindex oplevede, at 1.000 ansøgere mødte op til denne session, og det blev ikke et problem at finde 100 nye, kompetente medarbejdere. Et andet eksempel finder vi her i bogen. I virksomhedscasen fra Bring Citymail beskriver HR-direktør Poul Nielsen nemlig, hvordan de lykkedes med at rekruttere 600 postbude i et arbejdsmarked, hvor manglen på postbude generelt var en stor udfordring.

HRM-fokusområder

Hvor kommer vi så til at se, at human resource management-området skal styrke indsatsen de kommende år? Ja, det bør ikke komme bag på nogen, at fokusområderne de kommende år stadig bliver organisationens evne til at fastholde og udvikle sine medarbejdere. For både i gode tider og i krisetider vil det ofte være i kampen om de kompetente medarbejdere, at slaget skal stå.

Lad os se på et par eksempler. Kampen om de kloge hoveder vil fortsætte meget kraftigt over de næste 10 til 15 år. Kampen handler dog ikke kun om at tiltrække, men i større grad om at fastholde og udvikle medarbejderne, så de har lyst til at blive og udvikle sig sammen med organisationen. For et par år siden viste en undersøgelse fra Ugebrevet Mandag Morgen, at 37 % af nyuddannede kandidater kunne tænke sig at blive i deres første job i op til 10 år, hvis der var passende udviklingsmuligheder i jobbet i forhold til kandidaten og dennes ønsker og behov. En anden

analyse fra Copenhagen Business School (CBS) viste også, at sandsynligheden for, at kandidaten så også var i firmaet efter et år, kun var 45 %.

Vi kommer i et større omfang til at skulle sætte behovet hos den enkelte medarbejder i centrum. Det kan lyde som en frase, vi har hørt før, men med den nedadgående tilgang af unge til arbejdsmarkedet og den kraftige afgang af personer på vej til pensionsalderen, som arbejdsmarkedet også oplever, så bør kræfterne hellere bruges på fastholdelse og i mindre grad på tiltrækning. Vi bør heller ikke glemme, at medarbejdere, der trives i deres job, også er gode ambassadører for virksomheden. I mange organisationer skifter medarbejdere arbejde gennem deres netværk. Faktisk er tallet omkring 35-40 %, så med dette i baghovedet vil de kloge hoveder også kunne tiltrække andre kloge hoveder gennem deres netværk.

Ville Charlie Chaplin så vende sig i sin grav, hvis han kunne se vores arbejdsmetoder og rutiner i dag? Nej, det tror jeg faktisk ikke. Jeg er overbevist om, at han ville tilskynde de modeller, som vi i dag blandt andet benytter os af i Danmark og i Skandinavien, hvor den enkelte medarbejder er i centrum og vil fortsætte med at være det, og hvor vi ser andre europæiske lande forsøge at finde modeller, som ligger tæt op ad vores.

Teamudvikling

En af de nyere guruer inden for human resource management er professor Lynda Gratton fra London Business School. Lynda Gratton har udviklet en ny teori om udvikling af team, som på visse områder går imod strømmen.

På især to områder adskiller hendes teori sig meget kraftigt fra andre. Først og fremmest lægger hun vægt på, at udviklingen af et team er en firetrinsraket, hvor udgangspunktet er medarbejdere, som er forbundet til hinanden gennem faglig viden og personlig følelse af samhørighed.

Det pudsige ved den konstellation er, at personerne herved får en fælles og positiv holdning til hinanden med målet for samarbejdet. Lynda Gratton anbefaler da også, at gruppen ikke består af personer med de samme faglige kvalifikationer, men at man i højere grad mikser gruppen, så også personer med andre faglige kvalifikationer skal være til stede. I stedet

for seks ingeniører bør gruppen måske kun bestå af fire ingeniører samt eksempelvis en it-person og en strategividente person.

Målet er at opbygge en gruppe, hvor man udfordrer hinanden med nye og anderledes vinkler på det emne, man har sat på dagsordenen. Dette sker ikke, hvis teamets medlemmer ligner hinanden. Hvis man vil udfordres og høre argumenter og ideer, der ikke bare minder om ens egne, skal teamet sammensættes ud fra en mangfoldig tankegang. På den måde kommer man undersøgende omkring mange facetter og muligheder og undgår at blive for hurtigt enige om vejen til målet.

Ifølge Lynda Gratton skal teamet være villig til at forcere forhindringer på en mere utraditionel måde, lidt som en bjergged, der både springer og klatrer i ufremkommelig terræn for at nå målet til de saftige klippeblomster.

Hun peger også på, at gruppens evne til at aktivere hinanden og skabe synergi er afgørende for resultatet. Denne energi skal virke som et tændrør, der er gnisten til den synergi, som gruppen opbygger, og derved får resultaterne til at eksplodere i en effekt, der ikke er set tidligere.

Sidst men ikke mindst beskriver Lynda Gratton, at det er vigtigt, at teamet har de kvalifikationer, der skal til for at magte opgaven med løsningsforslag til problemstillingen. Det kræver også, at teamet får den fornødne indflydelse til at iværksætte de gennemarbejdede løsningsforslag.

Ændringer er ofte større, end vi selv oplever dem. Ændringerne kommer snigende ind på livet af os, og pludselig er de bare en del af hverdagen. Især på it-området har disse ændringer været synlige gennem årene. Den næste bølge kommer på områderne med ansvarlighed for kloden og den globale udvikling, hvor den teknologi, som forsøder vores tilværelse, skal være på et betydeligt højere etisk og korrekt niveau for produktion. Hvor produktionsforbedringer er i harmoni med forbruget af ressourcer og klodens overlevelsessevne. Men også på arbejdsfronten kommer der ændringer, som vil kræve forandringsvillighed og parathed på et niveau, som kommer til at kræve dygtige ledere og omstillingsparate medarbejdere.

Danmark er på mange områder et lille eventyrland, hvor ligheden mellem fattig og rig ikke er stor, og hvor undersøgelser viser, at vi gennemgående er et glad og tilfreds folkefærd. Det danske analysefirma Ennova har gennem en årrække undersøgt arbejdsglæden hos forskellige landes befolkning, og Danmark ligger i toppen på en lang række områder.

Danmarks placering i forhold til 19 andre lande	DK placering 2007	DK placering 2008	DK placering 2009
Arbejdsglæde	1	1	1
Motivation	2	2	1
Tilfredshed	1	1	1
Loyalitet	4	4	2
Engagement	6	6	1
Troskab	3	3	5
Omdømme	12	12	7
Overordnet ledelse	9	9	5
Nærmeste leder	11	11	8
Samarbejde	6	6	3
Det daglige arbejde	4	4	3
Løn- og ansættelsesforhold	1	1	1
Faglig og personlig udvikling	5	5	3

Kilde: Ennova, European Employee Index 2007/2008/2009

Følgende lande indgik i undersøgelsen i 2009: Danmark, Sverige, Norge, Finland, Tyskland, Storbritannien, Frankrig, Italien, Holland, Spanien, Irland, Tjekkiet, Estland, Polen, Rusland, Ungarn, USA, Kina, Japan, Indien, Brasilien og Mexico.

Flexicurity – den danske model

Mange udenlandske HR-chefer spørger ofte om, hvordan Danmark får så glade medarbejdere, når vi også har et kort opsigelsesvarselsystem og næsten kan fyre medarbejdere uden større sanktioner for organisationen.

Dette system, vi i folkemunde kalder for ”the Danish flexicurity model”, er grundlaget for muligheden for korte opsigelsesvarsler mod til gengæld et godt sikkerhedsnet under medarbejderen. Denne model har givet Danmark en konkurrencefordel, som gør, at danske virksomheder og organisationer hurtigere og mere effektivt har kunnet tilpasse sig de svingninger, som har blæst ind over det danske arbejdsmarked både i de gode tider og ikke mindst i krisetiderne.

Dette system misunder mange andre EU-lande os, da systemet også giver en fleksibel arbejdsstyrke med en høj arbejdsmoral og stor entusiasme. Men analyser viser også, at vi i Danmark har verdens mest uautoritære arbejdsstyrke. Når en leder siger, vi skal gøre tingene på en bestemt måde, så stiller vi spørgsmål ved lederens autoritet og evner. Derved udfordres lederens evner, så medarbejderens viden og erfaring også får indflydelse på tilrettelæggelsen af den mest optimale måde at løse opgaven på. Det giver også organisationerne en arbejdsstyrke, som ofte løser opgaven uden problemer og til tiden.

Man må medgive, at ved at sætte fokus på den individuelle karriereudvikling har det vist sig, at der skabes grobund for ansvarsfulde, respektfulde og arbejdsomme medarbejdere. Denne erkendelse vil fremover føre til et større fokus på områder som mangfoldighedsledelse, familieorienteret personaleledelse, seniorudvikling, oplevelsesledelse og ikke mindst stressforebyggende ledelse. Alt sammen indsatser der vil vise sig at skabe et bedre bundlinjeresultat i årene frem mod 2015. ■