

Jørn Søgaard

Det gode arbejdsliv og *human resource management*

**En interviewundersøgelse af
en række større, danske virksomheders syn
på udviklingen på arbejdslivs- og
human resource-området**

Støttet af
DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Den Europæiske Socialfond





Det gode arbejdsliv og
human resource management

Denne rapport er udarbejdet som led i projekt:
Det nye Arbejdsliv, igangsat af AOF Syd,
Sikkerhavn SI, Danfoss A/S og YIT A/S.
Projektet er støttet af EU's Socialfond.

August 2004

Ekstern sparringspartner:
TBC Consult har anvendt Mette Baltzer Knudsen, efter anbefaling fra Handelshøjskolen, CBS, som sparringspartner på det faglige indhold. Mette Baltzer Knudsen er ekstern lektor ved Handelshøjskolecentret.

Rapporten er trykt af:
TBC Consult
Skellerupvej 60
8600 Silkeborg
Tlf: 8684 1109
tbc@tbc.dk

Layout:
ddsign.dk



Indholdsfortegnelse

Executive Summary	4
1. Baggrund for undersøgelsen	6
Arbejdslivs- og HR-begreberne	
2. Undersøgelsesmetode	9
3. Resultater af interviewundersøgelsen	11
4. Konkrete udfordringer inden for organisations- og kompetenceudvikling	15
5. Tværgående aspekter i analysen	21
Virksomhedernes fokus?	
6. Udvalgte udviklingskoncepter	24
<i>Lean Manufacturing</i> – trimmet produktion	
<i>Quality function deployment (qfd)</i> - produktudvikling	
<i>Supply chain management</i> – ledelse af værdikæder	
<i>Service management</i> – strategi og ledelse af service	
<i>Mass customization</i>	
<i>Enterprise resource planning (erp)</i>	
<i>Concurrent engineering</i> – parallel udvikling	
HR-koncepter eller koncepter til styring af forretningsprocesser?	
7. Udvalgt forskning	28
"Den tredje industriella revolution"	
<i>Swedish working life – searching for a new regime</i>	
Fra mangel på arbejde til mangel på arbejdskraft	
Menneskelige ressourcer i arbejdslivet	
<i>International Human Resource Management</i>	
Saltsa-projektet	
Virksomhedernes udviklingsfelter set i forhold til forskningen	
8. Opsummering og konklusion	32
Checkliste for udviklingsfelter	
Genopfinder vi den dybe tallerken?	
Udviklingspotentialer - perspektivering	
9. Litteraturliste	37
Bilag	38



Executive Summary

Denne rapport drejer sig om en række større danske virksomheders syn på udviklingen på arbejdslivs- og *human resource*-områderne. Virksomhederne er blevet spurgt om, hvilke projekter de har arbejdet med de sidste 3-5 år, og hvilke udviklingsprojekter de arbejder med, eller forventer de vil arbejde med, de næste 3-5 år på følgende områder:

- kompetenceudvikling
- udvikling af HR-området
- organisationsudvikling

Samtidig er de blevet spurgt om:

- forventede udfordringer til virksomhedens konkurrenceevne
- behov for ændringer af rammevilkår

og hvad dette vil betyde for arbejdslivs- og HR-områderne?

For ikke at have nogle frit i luften svævende svar, var opgaven fra starten af også at gennemgå en række udvalgte managementkoncepter, samt udvalgt arbejdslivsforskning. Intentionen var at kontrastere disse 2 områder med virksomhedernes svar, for at se hvor stort et sammenfald der måtte være. Det underliggende spørgsmål var: interesserer virksomhederne, konsulentbranchen og forskningen sig for de samme problemstillinger? Og hvis de gør, er der så konsensus om forklaringsmodeller og udviklingsværktøjer?

En af konklusionerne blev, at lige netop på arbejdslivs- og human resource-områderne, er der ikke det store sammenfald. Arbejdslivsforskningen på virksomhedsniveau beskæftiger sig primært med medarbejderperspektivet, fx konkretiseret ved følgende problemstillinger: Hvordan trives medarbejderne, hvordan undgås marginalisering og udstødning, hvordan forebygges stress og hvordan sikres en fornuftig sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv? Mens HR-perspektivet primært tager udgangspunkt i ledelsesperspektivet, fx konkretiseret ved følgende problemstillinger: Hvordan opnås den optimale anvendelse af de menneskelige ressourcer, hvordan sikres rekruttering af de rigtige ledere og medarbejdere, hvordan sikres at virksomheden råder over de nødvendige kompetencer og hvordan sikres en løbende effektivisering og en højere produktivitet?

De nævnte forskelle i udgangspunkt og perspektiv udelukker dog ikke, at der er et vist interessesammenfald. Fællesmængden eller interessesammenfaldet findes fx der, hvor virksomhedernes gode behandling af medarbejderne resulterer i en række positive effekter både for virksomheden og for medarbejderne, som fx

- et godt psykisk arbejdsmiljø
- engagerede og motiverede medarbejdere
- loyale medarbejdere
- produktive og effektive medarbejdere
- *high performance teams*
- hurtig og effektiv produktudvikling
- hurtig og smidig kundeservice
- godt virksomhedsimage



- let rekruttering af dygtige medarbejdere

En anden af konklusionerne er, at der kun er et behersket sammenfald mellem en række undersøgte managementkoncepter og udviklingen på HR-området. Der eksisterer en række koncepter, modeller og normer for HR-værktøjer, såsom medarbejdersamtaler, lønsystemer, værdibaseret ledelse etc., men den metodefasthed der kan findes i mere etablerede udviklingskoncepter som fx crm, erp, supply chain management etc. findes sjældent på de mere bløde områder. Dette kan skyldes en række faktorer, fx at menneskelige processer vanskeligt lader sig sætte på formel. Det kan også skyldes, at forskningen sjældent ønsker at være normativ eller foreskrivende.

Når man overvejer mulighederne for metodeudvikling på HR-området er det for eksempel tankevækkende, at mens ganske mange virksomheder finder det vanskeligt at håndtere medarbejdersiden ved fusioner og større opkøb, så findes der virksomheder der bevisligt har manualer og viden på området som gør dem rigtig gode til at håndtere vanskelige problemstillinger som fx: Integration af forskellige virksomheder og virksomhedskulturer.

En tredje konklusion kunne derfor være, at det kunne være gavnligt og formålstjenligt for en gruppe af større, interesserede virksomheder at gå sammen om at lave metodeudvikling for og beskrivelser af *state-of-the-art* på udvalgte dele af HR/arbejdslivsområdet yderligere, eventuelt i samarbejde med relevante danske eller internationale forskere.



1. Baggrund for undersøgelsen

I foråret 2004 anmodede en gruppe omkring Sikker Havn SI, AOF Syd, Danfoss A/S og YIT A/S TBC Consult om at gennemføre en interviewundersøgelse af personaleledere i 15-20 større danske virksomheder, gerne virksomheder med en international orientering. Temaet for interviewene skulle være:

Hvordan oplever de interviewede virksomheder udviklingen på arbejdslivsområdet?

Til opgaven var knyttet følgende underspørgsmål:

Hvilke væsentlige udviklingsprojekter har de interviewede virksomheder gennemført inden for de sidste 3-5 år?

Hvilke udviklingsprojekter forventer virksomhederne at gennemføre inden for de næste 3-5 år?

Indenfor disse 3 hovedområder skulle virksomhederne interviewes om følgende

- virksomhedens generelle karakteristika
- forventede konkurrencemæssige udfordringer
- tendenser i virksomhedens HR-arbejde
- kompetenceudvikling
- organisationsudvikling
- rammebetingelser

Målet med interviewene var, at producere en rapport, der anonymt pegede dels på virksomhedernes indsatsområder og udviklingsfelter og dels på forventede satsninger i interviewede virksomheder indenfor de næste 3-5 år. Ligeledes var det en ambition, at man ved analyse og sammenstilling af virksomhedernes svar, kunne få en rapport, der skitserede udviklingsfelter af fælles interesse.

Endelig var det et ønske, at rapportens forfattere gennem en sammenlignende analyse undersøgte om de pågældende udviklingsfelter allerede var rimeligt belyst, enten i den eksisterende forskning, de eksisterende udviklings-/management koncepter, eller begge steder.

Rapporten skulle gøre det muligt for de interviewede virksomheder, både at kunne genkende egne udviklingsprioriteringer, og at kunne få en pejling af, hvordan ens egne refleksioner ligger i forhold til det, der rører sig i en række andre virksomheder.

Projektet blev i sit udgangspunkt til som et parallelprojekt til en større satsning i DR-undervisning 2004 – 2005, hvor DR producerer og udsender ca. 30 TV udsendelser med "Det ny Arbejdsliv" som tema. Tanken er her at skabe en national debat om overgangen mellem industrisamfund og vidensamfund, og den måde vi i arbejdslivet håndterer de medfølgende ændringer i organisation og arbejdsform. Som parallelprojekt hertil skulle interviewrunden dels forsyne DR med mulige historier og temaer, hvilket den allerede



har gjort, og dels selvstændigt pege på udviklingstemaer som måtte være relevante at arbejde videre med.

Projektet er støttet af De Europæiske Fællesskaber, Den Europæiske Socialfond, som for projekt i indeværende år med henblik på udviklingen af et eventuelt større fælles hovedprojekt.

Arbejdslivs- og HR-begreberne

Da vi startede på opgaven drejede den sig alene om udviklingen på arbejdslivsområdet. Vi blev dog hurtigt opmærksomme på, at de fleste af de kontaktede virksomheder anvendte begrebet human resource i deres egen diskurs. Det var kun et mindretal af de kontaktede virksomheder, der anvendte arbejdslivsbegrebet, eller som skelnede mellem de to begreber. Af hensyn til klarheden i analysen blev vi nødt til at fastlægge, hvordan vi ville anvende begreberne i denne undersøgelse. Vi kiggede derfor på en række forskningsartikler fra arbejdslivs- og *human resource*-områderne. Nedenstående vil vi kort gennemgå begreberne, som de almindeligvis anvendes i forskningsmæssige sammenhænge.

Arbejdslivsbegrebet

Man kan starte med at spørge, om der overhovedet er en særlig tradition i den danske, eller i den skandinaviske arbejdslivsforskning, og tesen her er, at det er der. Det er dog langt fra al arbejdslivsforskning i Danmark eller Skandinavien, som kan siges at tilhøre det, der her vil blive omtalt som den skandinaviske tradition.

Det som her benævnes den skandinaviske tradition, skal ses i lyset af, at de skandinaviske socialdemokratier har været statsbærende i store dele af 1900-tallet; af at der er blevet etableret stærke velfærdsstater i Norge, Sverige og Danmark; og af at arbejdsmarkedet har været præget af stærke velorganiserede fagbevægelser og arbejdsgiverorganisationer, samt en relativt konsensuspræget tradition i forholdet mellem disse parter. Den danske arbejdsmiljølov som blev vedtaget i 1975, illustrerer med sin behandling af trivselsaspektet i arbejdsmiljøet meget godt den generelle kontekst som den skandinaviske arbejdslivsforskning er blevet gennemført i. Trivsel blev ikke anset for egnet til at blive lovreguleret på grund af den manglende klare relation til de ansattes sundhed; men også fordi man anså området for velegnet til 'regulering' via parternes egne initiativer og forholdsregler. I hvert fald i den brede opinion var der en forventning om, at trivsel var et tema der krævede en indsats, om end man overlod det til arbejdsmarkedets parter at iværksætte indsatsen.

Malet med bred pensel har den skandinaviske arbejdslivstradition været et redskab til at fremme parternes forpligtigende indsatser indenfor trivselsområdet – idet trivsel her skal forstås i meget bred forstand spændende fra industrielt demokrati til indsatsen mod ensidigt gentaget arbejde. Der kan argumenteres for, at forskningen i et vist omfang også har haft en politisk funktion i forhold til de skandinaviske arbejdsmarkeder.¹

¹ Denne beskrivelse baserer sig på: Klaus T. Nielsen (2001). *Udviklingen i den skandinaviske arbejdslivstradition*. Tidsskrift for arbejdsliv, nr. 2, 2001, side 9-18.





Human resource-begrebet

Begrebet *human resource* anvendes som oftest i sammenhæng med *development* eller *management*, og drejer sig, set i et ledelsesperspektiv, om at sikre den optimale udnyttelse af virksomhedens menneskelige ressourcer; enten gennem udvikling af disse ressourcer (*HR-development*), eller gennem dygtig ledelse og organisering (*HR-management*). I et positivt perspektiv drejer *human resource*-arbejdet sig om vind/vind-løsninger, dvs. løsninger som både tilgodeser virksomheden og medarbejderne. I et negativt perspektiv drejer det sig maksimal udnyttelse af medarbejdernes ressourcer, inden for de af lovgivningen afstukne rammer.²

HR-området har undergået en udvikling gennem det seneste årti. Fra primært at dreje sig om personaleadministration og -udvikling, med fokus på tiltrækning, fastholdelse, udvikling og afvikling af medarbejdere, er fokus nu rettet mere i retning af at se på de personalemæssige problemstillinger i en organisatorisk kontekst. HRM-begrebet afspejler i nogen grad denne ændring. Medarbejderne ses her som en værdifuld, strategisk ressource i organisationen. Udvikling af de menneskelige ressourcer skal i denne logik være tæt knyttet til den specifikke organisatoriske sammenhæng.³

Sammentænkning af de to begreber

Da der er to forskellige parter med to delvis forskellige interesser i udviklingen af tænkningen, både på arbejdslivs- og på *human resource*-områderne, har vi i denne rapport fundet det mest hensigtsmæssigt at begrænse os til fællesmængden. Det vil sige til det felt, hvor der er sammenfaldende interesser mellem virksomheden og medarbejderne, og mellem arbejdstagere og arbejdsgivere.

Denne afgrænsning har vi valgt, fordi det er vores erfaring, at man som regel kommer bedre igennem ved at fokusere på fælles interesser, i stedet for at fokusere på divergerende interesser. Vores erfaring er, at man ved at fokusere på fælles interesser kan skabe en dialog, der gør det muligt at udvide de fælles interesseområder, og derved minimere de potentielle konfliktområder. Derfor har vi i vores interviewrunde valgt ikke at skelne mellem begrebet arbejdsliv og begrebet human resource, idet den underliggende præmis er, at de human resource-tiltag, der findes nødvendige alle kan gennemføres på en måde som tilgodeser medarbejdernes behov for trivsel og kvalitet i arbejdslivet.

² Se fx: Jesper Tynell (2001). *Da medarbejderne blev en ressource. Speciale ved Kommunikation og Historie, Roskilde Universitetscenter.*

³ Fx jævnfør: *Human resource management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic development of a highly committed and capable workforce, using an integrated array of culturel, structural and personnel techniques" fra J. Storey (Red.): Human Resource Management. A critical text. 1995 - Routledge.*



2. Undersøgelsesmetode

I forbindelse med undersøgelsen har TBC Consult valgt at interviewe en repræsentant for ledelsen i en række virksomheder. I forbindelse med valget af interviewvirksomheder drøftede følgegruppen intenst, om interview-virksomhederne skulle være fra samme eller nært beslægtede forretningsområder, eller om vi skulle vælge virksomheder fra meget forskellige forretningsområder. Valget blev at interviewe virksomheder på tværs af brancher.

Dette valg blev truffet, både for at sikre at konkurrencemæssige betragtninger ikke ville stille sig i vejen for en åben dialog, og ud fra en mangfoldighedsbetragtning. Holdningen var, at større forskelle i forretningsområder, ville sikre at flest mulige, relevante problemstillinger ville blive berørt, og at virksomhederne tilsammen repræsenterede en meget bred vifte af spidskompetencer og virksomhedskulturer.

I oversigten nedenfor er de virksomheder, der indgår i undersøgelsen kort beskrevet.

Virksomhed	Forretningsområde	Antal ansatte ⁴	Omsætning (1.000 kr.)
Aarsleff A/S	Entreprenør	2.150	2.091.292
Andreas Andresen A/S	Transport	650	638.661
Brüel & Kjær A/S	Måleinstrumenter	550	613.214
Danfoss A/S	Pumper	Over 500	3.998.000
DFDS A/S	Skibsfart	4.200	4.159.942
DSB	Togdrift	Ingen total	Mange afd/Ingen total
Ecco Sko A/S	Skoproduktion & salg	771	2.181.919
Falck A/S	Redningstjeneste	Over 500	Uoplyst
H. Lundbeck A/S	Medicinal	5.200	7.230.300
Jyske Bank A/S	Bank	Over 500	Uoplyst
Københavns Kommune	Kommunal	Uoplyst	Uoplyst
Novo Nordisk A/S	Medicinal	18.756	Uoplyst
Post Danmark	Post og pakker	30.000	Uoplyst
Rigshospitalet	Hospitalsvæsen	Uoplyst	Uoplyst
Rockwool Scandinavia A/S	Isoleringsmaterialer	Over 500	824.886
Vestas	Vindmøller	6.316	Mange afd/Ingen total
YIT A/S	Teknikentreprenør	Uoplyst	Mange afd/Ingen total

Indledningsvis blev det fastslået, at interviews, der varede mere end 1-1½ time formentlig ikke var realistiske. Dette begrænsede med det samme antallet af spørgsmål.

Det blev dernæst besluttet, at antallet af spørgsmål pr. tema højst måtte være 2, så det samlede antal af spørgsmål højst blev 12. Vurderingen var, at hvis vi holdt os til 12 spørgsmål i en semi-åben form, burde dette kunne sikre den fornødne afdækning af temaerne. Med den semi-åbne form valgte vi på den ene side som interviewere, at holde os til strukturen i spørgeskemaet, og på den anden side at lade virksomhederne tale

⁴ Antal ansatte og omsætning (sidste regnskabsår) er baseret på tal fra Krak, hentet online 12 august 2004.



uden begrænsninger. Dette valg blev truffet, både for at sikre en levende dialog under interviewet, og for at sikre at virksomhederne fik talt om de forhold som virksomheden selv brændte for. Dvs. for at sikre, at spørgestrukturen ikke blev en hindring for afdækningen af interessante udviklingstemaer. Spørgeskemaet er vedhæftet denne rapport som bilag.

Opgaven skulle ikke føre frem til et antal præcise afskrifter af de gennemførte interview med klar angivelse af hvilke virksomheder der havde hvilke holdninger, synspunkter og perspektiver. Interviewene skulle gennemføres uden for referat af hensyn til respondents åbenhed.



3. Resultater af interviewundersøgelsen

Virksomhederne blev i interviewene spurgt om deres holdninger, synspunkter, perspektiver og vurderinger af fire hovedområder:

- Hvilke væsentlige udfordringer står I overfor i forhold til bevarelse af en stærk konkurrenceevne?
- Hvilke væsentlige udfordringer står I overfor i forhold til konceptudvikling, planlægning og implementering af den nødvendige kompetenceudvikling?
- Hvilke væsentlige udfordringer står I overfor i forhold til konceptudvikling, planlægning og implementering af den nødvendige organisationsudvikling?
- Hvilke væsentlige udfordringer står I overfor i forhold til de rammebetingelser man som virksomhed har i Danmark?

Det overordnede fokus i undersøgelsen har været at se på kompetence- og organisationsudvikling i virksomhederne. Konkurrenceevne og rammevilkår er imidlertid en væsentlig faktor med betydning for kompetence- og organisationsudvikling og derfor er har en del af interviewundersøgelsen omhandlet netop konkurrenceevne og rammevilkår. Hensigten har været at få et overblik over den kontekst og de betingelser, som udviklingen i virksomhedernes organisation og medarbejdernes kompetencer finder sted indenfor.

Nedenfor har vi lavet en oversigt over, hvilke temaer der blev fokuseret på fra interviewpersonernes side indenfor alle de 4 temaer: Konkurrenceevne; Kompetenceudvikling; Organisationsudvikling og Rammevilkår.

Efterfølgende har TBC Consult udbygget analysen af de besvarelser, der vedrører Kompetence- og organisationsudvikling.

Skema 1: Konkurrenceevne

Temaer berørt under overskriften: Konkurrenceevne-udfordringer	
Omkostningsstyring	Reduktion af stk.-omkostninger
	Styring af værdikæder
	Nye produktionsformer/-måder
Teknologisk udvikling	IT-udviklingen
	Produktionsteknologi
	Styring af værdikæder
Akkreditering	Akkreditering ved internationalt anerkendte institutioner
Tankesæt	Vi skal tænke Europa som et marked, konkurrencemæssigt, uddannelses- og arbejdsmarked.
Finde nye forretningsområder	Krav om innovation.
Digitalisering	Digitalisering af de fleste processer og funktioner.
Produktudvikling	Krav om en stærk "pipeline" af nye produkter.
Paradigmeskift	Hvordan fanger man det næste paradigmeskift i ens egen branche, før det er for sent? (produktions-, produkt- eller serviceparadigme)
Konjunkturafhængighed	Hvordan kan virksomheder gøre sig mindre afhængige af konjunkturerne?



Anvendelsesorienteret forskning	En række virksomheder har behov for løbende, anvendelsesorienteret forskning både aht. nye produkter, men også aht. fordele ved produktionsteknologi, produktionsmetoder, service e.a.
Udvikling af stærkt design	Design kan være et stærkt konkurrenceparameter.
<i>Pervasive computing</i>	IT-udviklingen peger i retning af <i>pervasive computing</i> . ⁵

På to af områderne: 1) omkostningsstyring og 2) teknologisk udvikling var svarene i en del tilfælde væsentligt mere konkrete end overskriften. Vi har derfor valgt at gruppere svarene på disse 2 områder, for at vise noget af bredden i svarene.

Det samme gør sig gældende i den næste tabel. I svarene på spørgsmålene om udfordringer i forhold til kompetenceudvikling, svarede virksomhederne generelt meget nuanceret. Her er det TBC Consult, der har indført begrebet læringstaksonomi som overskrift for virksomhedernes betragtninger om: hvordan lærer man bedst, og hvordan sikrer man løbende læring hos medarbejderne?

Det er ligeledes TBC Consult, der har indført overskriften "elite". Virksomhederne undgik at berøre eliteproblematikken direkte, og forholdt sig i stedet til de nævnte overskrifter.

Skema 2: Kompetenceudvikling

Temaer berørt under overskriften: Kompetenceudviklings-udfordringer	
Lederudvikling	Interne udviklingsprogrammer
	Eksterne programmer
	Mentorprogrammer
	Virksomheds-akademier
Læringstaksonomi	Man lærer ikke nok på kurser
	Spændende opgaver - kontekstbaseret læring
	Læring i hverdagen - læring i praksis
Elite	Hvordan sikrer vi, at vi er de bedste på vores område?
	Hvordan sikrer vi en fortsat rekruttering af højt kvalificerede medarbejdere?
Teams	Teambaserede arbejdsformer vinder frem
Projektledelse	Krav om en højere grad af professionalisme og replikation.
Paradigmeskift	Sikre et paradigmeskift hos medarbejderne, ny måde at tænke produktion og service
Innovation	Kravet om innovation på stort set alle områder, medfører øgede krav til vores kreativitet.
Medarbejderudvikling	Udvikling af people skills (bløde kompetencer)
	Udvikling af selvledelse
	Udvikling af kommunikative kompetencer

⁵ Begrebet 'Pervasive Computing' dækker over, hvad der betegnes som den 3. it-bølge, hvor den første bølge var udviklingen af computeren (Mainframes og pc'er) og den anden var Internettet, mobilitet og trådløs kommunikation. Pervasive Computing dækker over, at informationsteknologien efterhånden griber mere og mere ind i vores hverdag og bliver en naturlig bestanddel i andre ting end lige vores computer eller mobiltelefon ("pervasive" betyder gennemtrængende eller dominerende).

Pervasive computing betyder, at eksempelvis tøj, møbler, huse, biler, kuglepenne og alt muligt andet kan være opkoblet på internettet og være i stand til at kommunikere med os og med andre objekter - uanset hvor de befinder sig. Pervasive computing kan være indlejret i snart sagt alt. For mere information, se fx www.videnskabsministeriet.dk



Endelig er det TBC Consult, der indførte overskriften "medarbejderudvikling", mens virksomhederne i deres egen terminologi anvendte de angivne begreber.

Skema 3: Organisationsudvikling

Temaer berørt under overskriften: Organisationsudviklings-udfordringer	
Organisatorisk fleksibilitet	Opblødning af faggrænser
Udbygning af HR-funktionen, eksempelvis udvikling af HRM-funktionens fire roller	<i>Employee advocate</i>
	Administrationseksperter
	<i>Change agents</i>
	Strategisk partner
Styring af værdikæder	Organisationsperspektivet
Synergi	Sikre synergi mellem virksomhedens afdelinger og datterselskaber.
Servicemanagement	Hvordan sikrer vi, at vores (service-) medarbejdere kan yde "service-med-et-smil"?
Integrerede IT-platforme	<i>Enterprise resource planning systemer (erp)</i>
	<i>Customer relationship management systemer (crm)</i>
	<i>Supply-chain-management (scm)</i>
Partnering	Nye former for virksomhedssamarbejde – virtuelle virksomheder.
Outsourcing af HR-funktion	Lønregnskaber, HR-systemer, pensionsordninger etc.
Integration af opkøbte/fusionerede virksomheder	Hvordan sikrer vi et organisatorisk beredskab, som sætter os i stand til hurtigt og sikkert at integrere opkøbte/indfusionerede virksomheder?
Karriereforløb	Fastlæggelse af attraktive modeller for karriereforløb
Effektiviseringer	Behov for løbende effektiviseringer i alle led.
Styring af stærk vækst	Hvordan styrer vi stærk vækst – ideelt set uden at få behov for en vækstpause?
Internationalisering	Rekrutterer specialister internationalt
	Rekrutterer ledere internationalt
	Rekrutterer bestyrelsesmedlemmer internationalt
Udvikling, etablering og implementering af virksomhedsstandarder for:	Økonomisystemer og -styring
	Produktion, produktionsplanlægning, flow etc.
	HR-området
	Projektledelse
	Produktudvikling

Overskriften "Styring af værdikæder" optræder både i skema 1: Konkurrenceevne og skema 3: Organisationsudvikling, idet denne styring både indeholder en teknologisk, en konkurrencemæssig og en organisatorisk udfordring. Principielt indeholder denne problemstilling også en udfordring til virksomhedernes kompetenceudvikling. Men da virksomhederne ikke bragte denne problemstilling op i forbindelse med spørgsmålene til kompetenceudvikling, nævnes den ikke i skema 2.



Skema 4: Rammevilkår

Temaer berørt under overskriften: Behov for ændrede rammevilkår	
Den danske skattestruktur	Personskatterne skal ned
	Det skal være attraktivt for udlændinge med høje kvalifikationer at slå sig ned i DK, og ikke kun for udenlandske forskere eller særlige specialister.
	Momsen er for høj ift. til de fleste andre europæiske lande.
Danske holdninger der skal ændres.	"Det går nok"-holdningen
	Manglende præstationskrav
	Janteloven
	"8-16"-holdningen
Indvandring	Hvis vi griber indvandringen rigtigt an, kan indvandrerne måske få os til at overveje vore egne holdninger og værdier? Mange indvandrere har jo stærke værdier, som fx arbejdsomhed, nøjsomhed, ønske om høje præstationer etc.
Fleksible ansættelses- og beskæftigelsesformer	Arbejdskræftmangel (demografisk betinget) og deregulering vil skabe behov for mere fleksible ansættelses- og beskæftigelsesformer
Bedre folkeskole	Skal give et godt fundament for senere uddannelser
Eliteuniversiteter	Vi skal kunne konkurrere med de bedste – på verdensplan
Nye uddannelser	Udvikling af nye uddannelser efterhånden som behovet opstår.
Det danske lønniveau	Vurderes af flere af de deltagende virksomheder som værende for højt.
Globalisering	At blive en global spiller og ikke bare en international virksomhed.

I interviewene, var der en del kommentarer til den danske skattestruktur, herunder moms og punktafgifter. Lige som der var flere kommentarer til det, der opleves som grundlæggende, danske holdninger eller værdier. Derfor har TBC Consult valgt disse to overskrifter, mens virksomhederne anvendte den angivne italesættelse.



4. Konkrete udfordringer inden for organisations- og kompetenceudvikling

Semi-åbne interviews vil give svar, der peger i flere forskellige retninger, på mange forskellige niveauer og med henvisning til forskellige problem- eller udviklingsfelter. For at skabe et bedre overblik vil vi derfor nedenstående give et bud på, hvordan svarene omkring kompetence- og organisationsudvikling kan rubriceres. I denne rubricering har vi søgt at vælge virksomhedernes egne overbegreber som overskrifter. Kun hvor dette faldt vanskeligt har TBC Consult valgt selv at formulere overskrifterne. De overbegreber som TBC Consult har valgt er angivet med kursiv.

Skema 2A: Kompetenceudvikling

Temaer berørt under overskriften: Udfordringer i forbindelse med kompetenceudvikling		
Tema	Problemfelt/Udviklingsområde	Antal svar
Lederudvikling	Interne udviklingsprogrammer	17
	Eksterne programmer	5
	Virksomheds-akademier	2
	Krav om højere grad af professionalisme og replikation hos virksomhedens projektledere.	4
	Mentorprogrammer	3
Lærings-taksonomi	Man lærer ikke nok på kurser.	6
	Man lærer bedst ved hjælp af spændende og udfordrende opgaver.	6
	Læring i hverdagen.	5
Medarbejder-udvikling	Sikre et paradigmeskift hos medarbejderne, sikre accept for og indarbejdelse af en ny måde at tænke produktion og service	5
	Udvikling af <i>people skills</i> / bløde kvalifikationer	6
	Udvikling af selvledelse	8
	Udvikling af kommunikative kompetencer	8
	Teambaserede arbejdsformer vinder frem.	13
Elite	Hvordan sikrer vi, at vi er de bedste på vores område?	6
	Hvordan sikrer vi fortsat rekruttering og fastholdelse af højt kvalificerede medarbejdere/ledere/specialister?	8
	<i>High performance teams</i>	1

En af de interviewede virksomheder er gået ganske langt i uddelegeringen af medarbejderansvar eller selvledelse. De udtrykte det således:

"Vi er holdt op med at lave timeregistrering. Vi forudsætter simpelthen at folk passer deres arbejde. Når det en gang imellem giver problemer med en medarbejder, så er det ikke det eneste problem vi har med vedkommende.

Det er simpelthen et krav i dag til medarbejderne, at de selv styrer deres indsats, og at de udnytter tiden fornuftigt; og at vi ikke skal spille tid på at kontrollere dem."



Når man ser på skema 2.A tillægges god ledelse helt åbenbart stor vigtighed, og opmærksomhed. Det fremgår af de mange forskellige vinkler og udsagn som respondenterne spontant har givet udtryk for under interviewene. Dette harmonerer godt med den gængse opfattelse af, hvor meget det betyder for en virksomhed at have gode ledere.

Begrebet "læringstaksonomi" har TBC Consult indført med baggrund i flere af de udsagn der kom i interviewene. Flere af respondenterne gav udtryk for, "at man lærer ikke nok på almindelige kurser", og "at man lærer bedst ved at få udfordrende og spændende opgaver". "Når ens leder tror så meget på én, at man får sådanne opgaver, så vokser man 1 meter". Disse udsagn harmonerer blandt andet med en læringstaksonomi udviklet af Per Dalin, professor i uddannelsesøkonomi ved Oslo universitet. Per Dalin angiver i sin taksonomi en række forskellige læringsformer, hvor generelle kurser kommer på en sidsteplads, mens udfordrende, spændende opgaver kommer på en førsteplads. Det tyder på, at virksomhedernes erfaringer fra praksis, i hvert fald på dette område, bekræfter teorien.⁶

Respondenterne berørte ikke eliteproblemstillingen direkte, kun indirekte. Specielt for forskningstunge virksomheder, men også for andre, kan det medføre store økonomiske fordele at være blandt eliten. Dette anses for så indlysende, at vi ikke her vil problematisere denne vurdering. Når det kan medføre store økonomiske og andre fordele, fx rekrutteringsmæssige, image etc., er det naturligt, at en række virksomheder må forholde sig til nogle af de af virksomhederne stillede spørgsmål; som fx: Hvordan sikrer vi, at vi er de bedste på vores område?

Det vi finder bemærkelsesværdigt i behandlingen af interviewene er dog den blufærdighed, eller forsigtighed, som respondenterne udviser på dette område. Det er åbenbart et følsomt område i Danmark. Set i forhold til det almindelige danske lighedsideal er det ganske forståeligt, at virksomhederne er noget tilbageholdende på dette område. Det er dog et åbent spørgsmål, om man kan blive den bedste, hvis man ikke bevidst arbejder på at blive og på at være den bedste på et givet område, og står ved dette mål? Set i dette perspektiv, kan det undre at disse stærke virksomheder ikke melder klarere ud.

High performance teams er et begreb, som taget ind fordi flere af respondenternes udsagn peger i retning af denne problemstilling uden dog at anvende begrebet. Det gælder f.eks. problemstillinger som:

- Større professionalisering af virksomhedernes projektledere og projektledelse.
- Hvordan sikrer vi den fortsatte rekruttering af højt kvalificerede nøglemedarbejdere og specialister?
- Hvordan sikrer vi, at vi er de bedste på vores område?
- Teambaserede arbejdsformer vinder frem.

Udsagnene knytter an til begrebet "*high performance teams*" som har været diskuteret i nogle år i USA: Hvordan vinder vores hold? Hold som ofte er mere eller mindre komplekse projektgrupper; uanset om det er grupper, der skal udvikle nye produkter, gennemføre en større markedsføringskampagne, en strategigruppe, en forskningsgruppe eller andet. Svaret på dette spørgsmål har i USA, blandt andet, været at fokusere på udvikling og implementering af *high performance teams*.

6 Se bilag 3: Dalins taksonomi for effektiv læring.



Skema 3A: Organisationsudvikling

Temaer berørt under overskriften: Organisationsudvikling		
Tema	Problemfelt/Udviklingsområde	Antal svar
Organisatorisk fleksibilitet	Opblødning af faggrænser	8
	Større intern mobilitet mellem afdelinger og arbejdsopgaver	8
	Løbende intern efter- og videreuddannelse	13
	Løbende effektiviseringer	14
	Nye samarbejdsformer, fx <i>partnering</i> (se nedenfor)	1
	Sikre synergi mellem afdelinger og datterselskaber.	11
Udbygning af HR-funktionen fx udvikling af HRM's 4 roller	Employee advocate	1
	Administrationseksperter (HRM-systemer)	12
	Change agents	5
	Strategisk partner	3
	Udvikling af etablerede karriereveje til fastholdelse af nøglemedarbejdere.	6
	Outsourcing af HR-funktioner	1
	Styring af HR-siden i perioder med stærk vækst eller store nedskæringer.	3
	Beredskab til integration af opkøbte/fusionerede virksomheder	3
Udvikling, etablering og implementering af virksomhedsstandarder eller forretningsgange, fx for: A) Økonomisystemer og -styring; B) Produktion, produktionsplanlægning, -flow etc.; C) HR-området og D) Krav til egne projektledere.	11	
Integrerede IT-platforme	Enterprise resource planning systems (erp)	10
	Customer relationship management (crm)	1
	Supply chain management (scm) – styring af værdikæder	2
Internationalisering	International rekruttering af specialister og ledere	8
	International rekruttering af bestyrelsesmedlemmer	1
Service-management	Udvikling af strukturer og koncepter til sikring af et ensartet, højt niveau af service	8

På organisationsudviklingsområdet er der naturligt meget stor fokus på HR-området, formentlig både fordi HR-området er et meget væsentligt element i organisationsudvikling, men formentlig også fordi flertallet af respondenter selv har ledende stillinger på HR-området.

Den organisatoriske fleksibilitet var tydeligvis også et udviklingsfelt med stor interesse. Her har TBC Consult valgt at anføre begrebet "*partnering*", som nok er bedst kendt i byggebranchen. Partnering går i sin enkle form ud på, at en række sammenbragte parter fra forskellige virksomheder, i et projektførløb, arbejder sammen som en ny, virtuel virksomhed. Det vil sige, at man samarbejder mod fælles mål, og med et ønske om fælles bedste, i stedet for den hidtidige mere konfrontationssøgende "beskyt dig selv og glem de andre"-metode.

Det er TBC Consult's vurdering, at i takt med at kravene stiger, fx:

- øgede krav til omkostningsreduktion
- øgede krav til styring af værdikæder
- øget internationalisering/globalisering
- øgede krav til synergi mellem afdelinger og datterselskaber
- øgede krav til synergi mellem salgsselskaber, producenter og underleverandører



Det betyder, at kravene til samarbejdsevne, og antallet af *joint-ventures* og alliancer, vil stige. Det vil sige, at kravene til at kunne udvikle, implementere og håndtere nye samarbejdsformer også vil stige.

Den tætteste form for samarbejde i ovenstående model er, når leverandøren fungerer som partner. Dermed kan idealet i ovenstående model formuleres som det nogen kalder *seamless integration*,⁷ altså værdikædestyring uden synlige overgange mellem underleverandører, producenter, datterselskaber, afdelinger, afsætningselskaber etc. Hvis målet er omkostningsreduktion, må et af de væsentlige midler være *seamless integration*, og dermed billige eller gratis overgange mellem de forskellige led i værdikæden fra råvare, til færdigvare, til kunde.

Det undrer os, at nye samarbejdsformer ikke var et større tema hos de interviewede virksomheder. Det kunne fx skyldes, at det rent faktisk ikke er særlig væsentligt for denne gruppe af virksomheder? Det kunne også skyldes, at vestlige virksomheder generelt halter efter de japanske bilfabrikkers produktionsmetoder? Der publiceres jo regelmæssigt artikler som påviser at specielt Toyota stadig er væsentligt bedre til at producere biler end fx Ford, GM og mange andre vestlige bilmærker, målt på antal fejl på nye biler og på dækningsbidrag/bil⁸. Endelig kunne det skyldes, at vores gruppe af virksomheder ikke har behov for den samme globale integration som de store bilfabrikker?

Skema 4A: Rammevilkår

Temaer berørt under overskriften: Rammevilkår i Danmark		
Tema	Problemfelt/Udviklingsområde	Antal svar
De danske skatter og afgifter	Personskatterne skal ned.	1
	Det skal være attraktivt for udlændinge med høje kvalifikationer at slå sig ned i Danmark, samt at blive boende her.	6
	Momsen er for høj i forhold til andre europæiske lande.	
	En del afgifter er for høje i forhold til andre europæiske lande.	1
	Det danske lønniveau er for højt.	1
Danske holdninger	"Det går nok"-holdningen.	7
	Manglende præstationskrav.	7
	Janteloven.	2
	"8-16"-holdningen.	6
Uddannelse	Vi skal have en bedre og mere <i>præstationsorienteret</i> folkeskole.	2
	Vi mangler nogle eliteuniversiteter, så vi kan konkurrere med de bedste.	1
	Der skal udvikles nye (kombinations-) uddannelser efterhånden som behovet opstår.	1
Ansættelses- og beskæftigelsesformer	Arbejdskræftsmangel (demografi) og deregulering, samt virksomhedernes voksende behov for fleksibilitet, vil skabe behov for mere fleksible ansættelses- og beskæftigelsesformer.	1

⁷ Begrebet *seamless integration* anvendes ofte på IT-området som udtryk for fuldstændig integration mellem en række forskellige edb-programmer, men bruges også i nogen grad på supply chain management-området, om den fulde og gnidningsløse integration mellem forskellige led i en værdikæde.

⁸ Se fx artikel i det amerikanske økonomiske tidsskrift *Fortune*: <http://www.fortune.com/fortune/articles/0,15114,678506,00.html> Artiklen fokuserer især på Toyota's indtjening. Hvis man søger på Toyota hos www.fortune.com kan man let finde artikler der også fokuserer på produktionssiden.



Det kom egentlig bag på os, at ganske mange af respondenterne havde klare svar på re- de hånd på vores spørgsmål til de danske rammevilkår. Vi tog spørgsmålene med, fordi området jo principielt betyder meget for virksomhedernes funktion og effektivitet, men havde forventet, at en del af de interviewede ledere ikke ville forholde sig til essentielt politiske spørgsmål. Denne formodning holdt ikke stik.

Flertallet af de interviewede havde nogle relativt klare holdninger til den danske skatte- og afgiftsstruktur, samt til nogle af de mere synlige holdninger og værdier i den danske kultur, og endelig var der enkelte der havde klare ønsker til uddannelsessystemet, samt en vurdering af den forventede udvikling på ansættelses- og beskæftigelsesområdet.

Nogle af de holdninger, der kom under interviewene var blandt andet:

"3 ældre medarbejdere henvendte sig til ledelsen med ønsket om 5 timers ekstra arbejdstid pr. uge - uden løn - for at mindske presset i dagligdagen på at nå deres arbejde. Det kneb ganske enkelt med at følge med tempoet, men hvis de blot fik lidt mere tid, kunne de godt følge med de unge.

Hvor gerne vi end ville, kunne vi ikke sige ja. Det ville støde på så mange overenskomstbarrierer, at vi aldrig ville komme helskindet igennem med en sådan ændring"

"Dem vi har de færreste faggrænseproblemer med er faktisk de ufaglærte, der er ingen pjat med "hvad de er uddannet til". De løser simpelthen de problemer de bliver sat overfor, og på mange områder overhaler de de faglærte med teknisk nytænkning. Og det aflønner vi dem for. I en del tilfælde får de væsentlig højere løn end de faglærte, fordi de simpelthen tilfører mere værdi"

"De offentlige tilbud om efter- og videreuddannelse er slet ikke skræddersyede til vores virkelighed: de er teknisk bagud, de har for lang varighed, og de er for ufleksible. Det er da blevet bedre over årene, men når vi bruger dem er det først og fremmest til de mere banale ting, og først og fremmest fordi vi selvfølgelig gerne vil have del i den offentlige finansiering der følger med"

At flere af virksomhederne har meninger, synspunkter og holdninger til det danske skatte- og afgiftssystem kan næppe undre. Skatter og afgifter har jo været til stående debat i Danmark i de sidste 20-30 år.

Det der derimod kan undre er, at der ikke er flere virksomheder, der har en holdning til debatten om masse- kontra eliteuniversiteter. Her på vej ind i vidensamfundet, hvor der i EU og OECD er konsensus om, at det fremover er viden vi skal leve af, kan det undre, at virksomhederne ikke er bekymrede for, om danske kandidater er på niveau med de lande, vi skal konkurrere med? Der har i de seneste år været en del debat om, hvordan de danske universiteter skal styres, og om de nu er erhvervsrettede nok? Specielt i forbindelse med den seneste universitetsreform (2003) var universitetsproblematikken genstand for udførlig debat i de fleste større aviser.



Denne manglende stillingtagen til de danske universiteter kan måske skyldes, at virksomhederne er tilfredse med de kandidater, de får? Det kan måske også skyldes, at problemstillingen ikke er særlig højt placeret i virksomhedernes bevidsthed? Endelig kan det måske i et vist omfang skyldes den afstand, eller kløft, der traditionelt har været mellem universiteter og virksomheder i Danmark?



5. Tværgående aspekter i analysen

Selv om der var sammenfald mellem respondenternes svar på en række faglige områder, var der alligevel stor forskel på typen af svar. Det var tydeligt ud fra svarene på de forskellige områder, at virksomhederne svarede ud fra meget forskellige positioner.

Hvis vi tager fx lederudvikling som tema var det tydeligt, at nogle af virksomhederne havde veletablerede lederudviklingsprogrammer, nogle af virksomhederne var i fuld gang med at udvikle sådanne, mens andre virksomheder overvejede at starte lederudviklingsprogrammer, eller måske lige havde startet pilotprojekter på området.

Denne forskel i udgangsposition gjorde sig gældende på de fleste områder. Man kan derfor gruppere svarene i en række positioner, jf nedenstående:

- *Black box* – er det en problemstilling som virksomheden er opmærksom på, men som den endnu ikke finder ordentlig belyst?
- *Glass box* – er det en problemstilling som virksomheden er opmærksom på, som den forstår, men hvor man endnu ikke har udviklet og implementeret egne løsninger?
- Implementering – er det en problemstilling som virksomheden er opmærksom på, som den forstår, og hvor man er i fuld gang med at implementere egne løsninger?
- Driftsfase - er det en problemstilling som virksomheden er opmærksom på, som den forstår, og hvor man med succes har implementeret egne løsninger?

Principielt kunne man lave en række matrix'er med de ovenfor gennemgåede temaer som den vertikale akse, og med ovenstående positioner som den horisontale akse. Dette vil vi dog ikke gøre her, i stedet vil vi anvende matrix-tanken i det afsluttende kapitel om udviklingspotentiale.

Virksomhedernes fokus?

Hvis vi tolker virksomhedernes svar som et udtryk for, hvad der interesserer dem, så kan antallet af svar opfattes som et udtryk for graden af bevågenhed. Når vi så tæller svarene op bliver det tydeligt, hvilke temaer der interesserer virksomhederne mest.

Skema 1B:

Konkurrenceevne	
Omkostningsstyring/indtjening	27
Nye teknologier	31
Tankesæt	18
Nye forretningsområder	24
Andet	6
Total	106

Under emnet konkurrenceevne er det tydeligt, at emnerne omkostningsstyring, nye teknologier og nye forretningsområder er topscorere, mens måden at tænke marked (tankesæt) og produktion på også får en relativt høj score.



Skema 2B:

Kompetenceudvikling	
Lederudvikling	31
Medarbejderudvikling	40
Læringstaksonomi	17
Elite	15
Total	103

Under emnet kompetenceudvikling er det tydeligvis emnerne lederudvikling og medarbejderudvikling, der er højdespringere, mens læringsproblematikker og eliteovervejelser kun får halvt så mange stemmer, eller mindre. Det kan dog ikke afvises at virksomhederne arbejder med læringsaspektet i en eller anden form som led i deres arbejde med leder- og medarbejderudvikling. Det giver undersøgelsen ikke noget direkte svar på. Det interessante i den sammenhæng er måske også snarere om virksomhederne på tværs af branchetilknytning, virksomhedsstørrelse etc. kan bruge hinandens erfaringer omkring lærerprocesser og måske også udvikle nye metoder sammen.

Skema 3B:

Organisationsudvikling	
Organisatorisk fleksibilitet	55
Udbygning af HR-funktionen	45
Integrerede IT-platforme	12
Internationalisering	9
Servicemanagement	8
Total	129

Her er det tydeligvis den organisatoriske fleksibilitet og udbygning eller udvikling af HR-funktionen, der nyder meget stor bevågenhed, målt på antal stemmer. Mens de tre andre emner ikke nyder nær den samme bevågenhed. Organisatorisk fleksibilitet er imidlertid et meget rummeligt begreb og en del af de indsatsområder, som man kan forestille sig er nødvendige for at få den organisatoriske fleksibilitet, er måske netop at sikre at en integration af virksomhedernes IT-platforme f.eks. Tilsvarende er leder- og medarbejderudvikling afgørende for at sikre den organisatoriske fleksibilitet på længere sigt. Men uanset detaljen er det tydeligt i undersøgelsen at de organisatoriske aspekter fylder meget i virksomhedernes bevidsthed.

Skema 4B:

Rammevilkår	
Skatter og afgifter	9
Danske holdninger	22
Uddannelser	4
Ansættelses- og beskæftigelsesformer	1
Total	36

Der er tydeligvis ikke nær så mange udsagn på dette område, som på de andre. Selv om der dog var en del der kom med klare udsagn, både om nogle af de mere almindelige "danske" holdninger, og om skatte- og afgiftssystemet.



Virksomhederne har også fokuserer en del på konkurrenceevnen og det skyldes ganske givet, at man som virksomhed på et konkurrencepræget marked er nødt til at have et skarpt fokus på virksomhedens overlevelse og indtjeningsevne. At overvejelser om konkurrenceevnen, og virksomhedernes forretningsprocesser, kommer til at fylde forholdsvis meget i en undersøgelse der drejer sig om arbejdsliv og human resource-området, er naturligvis bemærkelsesværdigt. Det kan naturligvis være en følge af at temaet overhovedet er inddraget i undersøgelsesdesignet. Men vores formodning er at det også handler om at HR- og arbejdslivsområdet trods alt er langt mere integrerede i virksomhedens hele liv og dermed tættere knyttet til den samlede virksomhedsstrategi end tidligere. Der er stadig et stykke vej igen inden HR-området er fuldt og helt deltagende på topledelses- og strategisk niveau i virksomhederne, men der er bevægelse og det er måske netop, hvad resultaterne her afspejler.

Vi vil nu gå over til at se på nogle af de mere almindelige udviklingskoncepter, der er oppe i tiden, så vi afslutningsvis kan sammenholde virksomhedernes interessefelter med tidens udviklingskoncepter, og med noget af den forskning der findes på arbejdslivsområdet.



6. Udvalgte udviklingskoncepter

Det var fra starten et ønske, at rapportens forfattere gennem en sammenlignende analyse undersøgte om de fremfundne udviklingsfelter allerede var rimeligt belyst, og dokumenteret, fx i form af eksisterende udviklings-/management koncepter. Af hensyn til denne vurdering vil vi nedenstående gennemgå udvalgte udviklingskoncepter som vi vurderer ligger tæt på nogle af udviklingsprojekter, som de interviewede virksomheder enten allerede har sat i værk, eller projekter som virksomhederne ønsker at gennemføre inden for de næste 1-3 år.

Det drejer sig om koncepter som *lean manufacturing*, QFD, *supply chain management-servicemanagement* m.v.

Kriterierne for udvælgelsen af gennemgåede koncepter har været, at det enkelte udviklingskoncept er:

- veldokumenteret
- fagligt set ligger tæt på nogle af de udviklingsprojekter som virksomhederne har beskrevet i forbindelse med interviewene
- metodefast⁹

Lean Manufacturing – trimmet produktion

Lean Manufacturing, eller trimmet produktion på dansk, ses som et værktøj der kan bidrage til lavere produktionsomkostninger, og dermed en bedre indtjening. Den trimmede produktionsform drejer sig om at fjerne alt spild, alle overflødige aktiviteter og fejl. Gevinsten er en mere effektiv og rentabel produktion.

Lean Manufacturing handler om at bruge sund fornuft til at løse opgaverne rigtigt første gang til gavn for kunden og virksomheden selv. Allerede ved den første kundekontakt er det vigtigt at omsætte kundens ønsker til noget, virksomheden kan levere, og derefter have de rigtige råvarer klar, sikre produktets flow og dermed sørge for, at kunden får sin vare til tiden. I arbejdet med *Lean Manufacturing* er det ikke usædvanligt at virksomhederne kan halvere gennemløbstiden, reducere både materialespildet og lagerbeholdningen til en fjerdedel og samtidig øge produktionskapaciteten med 50 procent.

Begrebet *Lean Manufacturing* blev første gang introduceret for ti år siden i en stor rapport, der var bestilt af den amerikanske bilindustri. Baggrunden var, at bilfabrikanterne til stadighed undrede sig over, hvordan deres japanske kollegaer kunne producere flere biler med færre folk, mindre fabrikker og lavere investeringer. Rapporten afslørede, at den japanske bilindustri, og i særdeleshed Toyota, siden Anden Verdenskrig systematisk havde arbejdet med metoder til at minimere alt spild. Denne rapport igangsatte tanker om *Lean Manufacturing*.

Quality function deployment (qfd) - produktudvikling

QFD er et japansk inspireret ledelsesværktøj til integreret produktudvikling. Ved hjælp af værktøjet sikres, at kundekravene indføres i det nye produkt, samtidig med at planlægningen i qfd-processen sikrer en optimal tilrettelæggelse af de nye produktionsprocesser. Ligeledes tvinger QFD-systematikken brugerne til at planlægge detaljerne i det nye produkt, inden der påløber omkostninger til prototyper, værktøjer, maskiner m.m.

⁹ Det vil sige, at der ligger velbeskrevne metoder til grund for konceptet. Metoder der gør det relativt let for virksomhederne at implementere disse nye processer, såfremt det fandtes formålstjenligt.



Supply chain management – ledelse af værdikæder

De stigende krav til konkurrenceevnen betyder, at virksomhedens succes afhænger af, hvor godt de enkelte elementer i værdikæden er afstemt i forhold til hinanden. Kun når leverandører, producent og kunde udgør en optimalt sammenhængende kæde, opnås den ønskede kvalitet og service, samtidig med at omkostninger og tidsforbrug minimeres.

Stadig kortere produktlevetid, permanent teknologisk udvikling og tiltagende globalisering er i dag kendetegnende for mange markeder. Under disse betingelser er en hurtig reaktion på kundernes ønsker ligeså vigtig som høj kvalitet og lave omkostninger.

Med effektiv *Supply chain management* forbindes alle processer i kæden, fra indkøb over produktion til distribution og kundeservice. Med en effektivt implementeret *Supply chain management* kan en virksomhed forøge sin konkurrenceevne ved at forbedre servicen og reducere omkostningerne.

Service management – strategi og ledelse af service

Service management fokuserer især på de faktorer der har afgørende betydning for vækst og fornyelse i servicevirksomheder:

- Kunden som medproducent
- De skjulte ressourcer hos medarbejderne
- Fleksible "servicepakker"
- Kvalitetsstyring
- Informationsteknologiens rolle
- Prisfastsættelse som styringsværktøj

Mass customization

Mange virksomheder oplever dilemmaet, at kunderne på den ene side ønsker hurtigere og billigere levering og på den anden side forventer større frihedsgrader og variation i de leverede produkter og serviceydelser.

Derfor opstår drømmen om at opbygge et leverancesystem, hvor kunden ved kombination af forskellige foruddefinerede produktvariable kan specificere lige nøjagtigt det produkt, som han eller hun ønsker, mens selve produktet fremstilles og leveres til standardpriser, idet de enkelte fremstillingsprocesser og delkomponenter i produktet er standardiserede og gentages med høj frekvens og ensartethed. Dvs. kunden oplever produktet som skræddersyet, mens producenten stadig har masseproduktionens fordele. Konceptet blev udviklet af B. Joseph Pine fra Harvard i starten af 90'erne.

Enterprise resource planning (erp)

ERP systemer er som regel IT-baserede systemer der giver en fælles IT-plattform for planlægning, styring, opfølgning og kontrol med henblik på at skabe glidende overgange i virksomhedens processer. Ønsket i ERP er at sikre en nem og hurtig integration af alle virksomhedens afdelinger, processer og resultater.

ERP-systemer er typisk baseret på én database og én forretningslogik. Totalløsningerne indeholder både *back-office*- og *front-office*-applikationer, der tilsammen styrker såvel interne som eksterne relationer. De bedre ERP-systemer fås med følgende konceptmoduler:

- *E-business*
- *Enterprise Portal*



- ERP (*Enterprise Resource Planning*)
- MPS (*Materiale- og produktionsstyring*)
- HRM (*Human Resource Management*)
- CRM (*Customer Relationship Management*)
- SCM (*Supply Chain Management*)
- KM (*Knowledge Management*)

Af kendte erp-systemer kan fx nævnes Axapta, Oracle og SAP.

Concurrent engineering – parallel udvikling

Industrielle virksomheder oplever i højere og højere grad et krav om kundetilpassede produkter og kortere produktlevetider. Endvidere kræver markedet ofte kortere gennemløbstider og produkter i en høj kvalitet til en konkurrencedygtig pris. *Concurrent Engineering* er et koncept, som sigter mod at imødegå disse udfordringer.

HR-koncepter eller koncepter til styring af forretningsprocesser?

Hvis man sammenholder de gennemgåede udviklingskoncepter og -metoder med de af virksomhederne angivne temaer er det tydeligt, at koncepterne i overvejende grad fokuserer på forretningsprocesser og kun i mindre grad på arbejdslivsforhold såsom trivsel, stress, sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv etc. Dette kan skyldes flere forhold, fx at konsulentbranchen vælger dette fokus, eller at de har lettere ved at sælge forbedringer af forretningsprocesser, end ved at sælge løsninger på arbejdslivsområdet. Det kan skyldes noget kulturelt, nemlig at moderne managementkoncepter ofte udvikles i USA, og at arbejdslivsområdet aldrig har haft samme betydning i USA som i Europa. Og det kan skyldes at HR-området ikke kan styres på samme håndfaste måde som produktion, teknologi etc.

Når vi alligevel vælger at nævne disse udviklingskoncepter som ikke er direkte målrettet HR-området skyldes det, at vi ikke kan finde udviklingskoncepter på HR-området, som er lige så metodefaste som de nævnte. Alle koncepter, som anvendes i organisationerne i dag udsættes for en større eller mindre grad af oversættelse – eller tilpasning til virksomhedens specielle karakter eller vilkår – inden konceptet tages i anvendelse og implementeres i organisationen. Der er måske en tendens til, at denne tilpasning er mere omfattende for HR-koncepter. Eller sagt med andre ord – HR-koncepterne får et mere lokalt præg end andre koncepter måske gør. Når vi ser på udviklingen af koncepter på HR-området drejer det sig, for os at se, om koncepter som f.eks. medarbejder- og gruppeudviklingssamtaler; det øgede fokus på læringsrum og -processer i virksomhederne; lederudvikling i et væld af udformninger; læring på jobbet; værdibaseret ledelse; den lærende organisation og læringsfællesskaber (communities of practice).

Det der kunne være en spændende overvejelse er, om man ikke kunne bygge bro over dilemmaet på HR-området. Dilemmaet er, at man på den ene side ikke kan sætte menneskeligt samvær og samarbejde på formel, men at der på den anden side er et udtalt behov for at kunne lette implementeringen af nye produktionsmetoder, nye strategier og andre udviklingstiltag.

Uanset de mulige forklaringer er det værd at hæfte sig ved, at arbejdslivsdimensionen i de gennemgåede udviklingskoncepter tilsyneladende ikke er særlig veludviklet, på trods af, at det er almindelig kendt, at kerneforretningen i en virksomhed som regel skaber de bedste resultater, når den interne friktion i virksomheden er minimal. Det vil sige, når



medarbejdere og ledelse, på tværs af afdelinger og niveauer, trives og samarbejder. Det kunne derfor være interessant, hvis flere af virksomheder gik sammen om at udvikle stærke, gennemtestede og veldokumenterede metoder til håndtering af arbejdslivsdimensionen i forbindelse med implementeringen af nogle af de nævnte udviklingskoncepter.

For praktikere kunne det være spændende at tage det bedste fra forskningens verden, kombineret med det bedste fra praktikken, og så udarbejde noget normativt materiale, eller *best practice*, der kunne lette virksomhedernes arbejde på dette vitale område. Vanskeligheden ligger naturligvis i, at *best practice* er kontekst afhængigt i meget høj grad. Derfor er *best practice* i den ene virksomhed måske slet ikke er virksom i den anden, og det gør at erfaringsudveksling og sammenligning af koncepter på dette område bør have en anderledes og mere kvalitativ form.



7. Udvalgt forskning

Det var fra starten et ønske, at rapportens forfattere gennem en sammenlignende analyse undersøgte om de fremfundne udviklingsfelter allerede var rimeligt belyst og dokumenteret, fx i form af eksisterende forskning på arbejdslivs- og *human resource*-områderne. Af hensyn til denne vurdering vil vi nedenstående gennemgå udvalgte værker, som vi vurderer som værende repræsentative for den forskning der er foretaget på de to områder.

Kriterierne for udvælgelse har været, at værkerne fokuserede på:

- virksomhedsniveau og ikke samfundsniveau
- indeholdt bud på mulige fremtidsscenerier
- var skrevet, eller redigeret, af anerkendte forskere, og udgivet af autoritative institutioner

Forskningen i arbejdslivs- og *human resource*-områderne er meget omfattende. Der forskes med mange forskellige tilgange, jf. afgrænsningen af begreberne, og på mange forskellige niveauer (makro/meso/mikro). Hvis man ønsker at få et bud på, hvordan området kan struktureres kan vi anbefale interesserede i at se nærmere på "Nyt-om-arbejdsliv"'s forslag til systematik:

<http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/systematik1-0.pdf>

Nedenstående udvalg er på ingen måde udtømmende, men er vores udvalg af forskningsmæssige perspektiver og forskningsresultater som vi mener kan bidrage til at perspektivere de svar vi har fået i interviewrunden.

"Den tredje industriella revolution"

Svensk industri havde en guldalder i 1960'erne, men derefter har hele den vestlige verden været ramt af økonomisk tilbagegang og kriser.

Kapitalmarkederne og de store industrivirksomheder er blevet internationaliseret og globaliseret. Kapitalens magt over arbejdet er blevet væsentligt styrket, og indkomstfordelingen mellem arbejde og kapital er blevet dramatisk ændret til fordel for kapitalen. Konkurrencen om arbejdspladserne er blevet væsentligt hårdere i 1990'erne, og arbejdsgiverne stiller markant højere krav om fleksibilitet, bredere og flere kompetencer og andre ansættelsesformer end fastansættelse; fx projektansættelser, kortere vikariater og selvbeskæftigelse. Men er vi nødt til at acceptere mere utrygge ansættelsesformer? Er den højere arbejdsløshed nødvendig? Indebærer globaliseringen, og internationaliseringen, at kollektive – dvs. politiske – løsninger ikke længere gælder? Betyder fleksibilitet på arbejdsmarkedet, at arbejdsgiveren altid bestemmer?

Bogen er forfattet af Lars Magnusson, prof. i økonomisk historie, og udgivet af Arbetslivsinstitutet, Stockholm i 2004.

Swedish working life – searching for a new regime

Er nutidens svenske arbejdsliv holdbart i det lange løb? Har folk adgang til arbejdsmarkedet på fair og lige vilkår, eller er der bestemte grupper der ekskluderes på grund af fordomme og diskrimination?



Der er en tankevækkende modsætning i svarene til disse spørgsmål. Lidt ironisk kan det summeres op som: at svenskerne har aldrig haft det så godt, og haft det så skidt! På den ene side har Sverige en relativt sund befolkning, en effektiv økonomi og relativ lav arbejdsløshed. Sverige har stærke repræsentative organisationer til at sikre en fornuftig balance mellem de forskellige interessegrupper. På den anden side har Sverige en relativt høj sygdomsfrekvens, og et substantielt antal personer som har forladt arbejdsmarkedet. Der er klare indikationer på, at et stort antal mennesker gerne ville reducere antallet af arbejdstimer eller forlade arbejdsmarkedet før tid.

Det nationale svenske Arbetslivsinstitut har, efter anmodning fra den svenske regering, analyseret en række nye trender af betydning for udviklingen af et bæredygtigt, svenskt arbejdsliv. Denne publikation er en opsummering af instituttets og anden international forskning i fremtidens arbejdsliv. Bogen er forfattet af professor Carsten von Otter, en førende sociolog, som er ansat på instituttet. Bogen blev udgivet af instituttet i 2004.

Fra mangel på arbejde til mangel på arbejdskraft

Er den nuværende skatte- og socialpolitik i stand til at håndtere den kommende aldring af arbejdsstyrken? Har ikke-vestlige indvandrere økonomiske incitament til at arbejde? Hvad betyder lønmobiliteten for den lavest lønnede del af befolkningen? Hvordan trækker vi os tilbage fra arbejdsmarkedet? Er det sandt, at danskerne allerede nu hører til de mest hårdtarbejdende og stressede befolkninger i Europa?

Disse og tilsvarende spørgsmål analyseres i "Fra mangel på arbejde til mangel på arbejdskraft", som er det seneste projekt fra Rockwool Fondens Forskningsenhed. Bogen er skrevet af kendte danske samfundsforskere med professor Nina Smith i spidsen og er et centralt, veldokumenteret bidrag til debatten om den danske velfærdsstats udfordringer i de kommende 20 til 30 år. Bogen er anmeldt på hjemmesiden: www.nyt-om-arbejdsliv.dk og udgivet på Spectrum i 2003.

Menneskelige ressourcer i arbejdslivet

Menneskelige ressourcer i arbejdslivet er tema for denne antologi. Antologien er et væsentligt bidrag til den aktuelle forskning i – og debat om – hvilke konsekvenser de nye former for organisering af arbejdet har for danskernes arbejdsliv.

Hvilken form ledelsen har, og hvordan arbejdet er organiseret, spiller en vigtig rolle for de menneskelige ressourcer. Der er dog ikke nogen automatik i sammenhængen mellem en bestemt type ledelse og organisation på den ene side og en tilsvarende type arbejdsmiljø, forvaltning af socialt samvær og eventuelt marginalisering på arbejdsmarkedet på den anden. Det påviser forfatterne her.

Artiklerne giver et kalejdoskopisk billede af den nyere danske forskning i, hvordan organisation, ledelse, individ og gruppe spiller sammen. Temaer som stress, det fleksible arbejdes betydning for arbejdsmiljøet, fastholdelse og marginalisering berøres på tværs af de enkelte artikler. Bogen er udgivet af Socialforskningsinstituttet i 2003. Bogomtale fra forlaget.



International Human Resource Management

Denne bog er en revideret udgave af en tidligere udgave med samme titel. Bogen behandler væsentlige elementer af, hvad der konstituerer *international human resource management*. Bogen har blandt andet kapitler om ledelse af udstationerede medarbejdere, HRM's rolle i internationaliseringen af en virksomhed, sammenhængen mellem strategi, organisationstruktur og HRM, og om HRM's rolle i forbindelse med fusioner og opkøb. Samtidig indeholder bogen kapitler om komparativ HRM og forskellige traditioner for relationer mellem arbejdsmarkedets parter.

Bogen er internationalt orienteret, både i sine perspektiver og i valget af forfattere. Forfatterne til de forskellige kapitler er angiveligt alle eksperter og aktive forskere på hver deres felt, og der bruges eksempler fra hele verden. Endvidere suppleres klassiske teorier med resultater fra den nyeste forskning. Bogen er redigeret af Anne-Will Harzing og Joris Van Ruysseveldt, og udgivet på Sage i 2003.

Saltsa-projektet

Saltsa står for Samarbejdsprogrammet for arbejdslivsforskning i Europa mellem CO, CTO, SACO og Arbetslivsinstitutet. Programmets formål er samarbejde om problemorienteret arbejdslivsforskning i Europa og der samarbejdes derfor med en række europæiske forskningsinstitutter og centre; blandt andet Danmarks Pædagogiske Universitet (DPU) i Danmark. Der forskes inden for områderne arbejdsmarked, arbejdsmiljø og sundhed samt arbejdsorganisation.

DPU's samarbejde med Saltsa er inden for feltet arbejdsorganisation med fokus på organiseringen af det nye arbejdsliv. Her arbejder DPU specielt inden for det felt, der betegnes "Refleksion og læring på arbejdspladsen."

I DPU's samarbejde med Saltsa sigtes mod at udarbejde og udgive en antologi: "Productive Reflection and Learning at Work." Begrebet "productive reflection" integrerer bestræbelser på at skabe ændringer i arbejdspraksis med henblik på øget produktivitet med ændringer, der sigter mod at øge personligt engagement og meningsfuldhed i arbejdet.

Produktiv refleksion sigter mod at støtte udviklingen af en langsigtet bæredygtighed og fornyelse af de organisatoriske ressourcer. DPU's bidrag til antologien tematiserer refleksion som en social proces frem for en individualiseret kognitiv proces. Se fx:

<http://www.dpu.dk/site.asp?p=4857> og

http://www.arbetslivsinstitutet.se/saltsa/default_en.asp

"Det uforløste potentiale - 10 udfordringer til dansk personaleledelse"

- Rapport fra Mandag Morgen.

Trods årtiers tale om medarbejderudvikling gør danske ledere stadig alt for lidt. Lederne – og især topledere – har det i mange tilfælde mere i munden end i handlingen, og resultatet er, at oplagte muligheder for at løfte mennesker og organisationer forspildes. Det kan konkluderes på baggrund af denne analyse af dansk personaleledelse. Med afsæt i en omfattende interviewundersøgelse blandt ca. 1350 højtuddannede top- og mellemledere samt samtaler med en række af de førende HR-tænkere herhjemme giver rapporten et billede af styrker og svagheder i danske virksomheder, organisationer og institutioners måde at forvalte menneskelig udvikling. På en række områder konstateres systematiske svagheder, og rapporten identificerer ti kontante udfordringer til de danske ledere.



Heri ligger ikke, at dansk personaleledelse i international sammenligning står specielt svagt, for det er næppe tilfældet. Men heri ligger, at medarbejderudviklingen i Danmark kan og bør løftes til et nyt niveau. Barriererne herfor er ikke så meget økonomiske, som rent mentale og erkendelsesmæssige. Lederne – og særligt toplederne – har simpelthen brug for langt mere præcist at forstå barrierer og muligheder i udviklingen af medarbejdere.

Samtidig er der grund til at overveje, om den enkelte leder og den enkelte organisation i praksis har de ressourcer, som skal til for at udvikle personalet. Hver fjerde leder i undersøgelsen må således karakteriseres som en "underskudsleder" – hvormed forstås en leder, som ikke selv oplever, at organisationen, medarbejderne eller lederen selv har de fornødne ressourcer til at sikre den menneskelige udvikling. Gruppen af frustrerede og skeptiske underskudsledere oplever en verden af begrænsninger og uanset, hvor problemerne udspringer, så må det konstateres, at en betydelig del af de danske medarbejdere dermed har en chef, som ikke selv tror på, at forventningen om menneskelig udvikling kan indfries. Og så er det nok svært.¹⁰

Virksomhedernes udviklingsfelter set i forhold til forskningen

Det er tydeligt, at en væsentlig del af forskningen på arbejdslivsområdet sker på aggregeret niveau (makroniveau), og ikke på virksomhedsniveau. Det er ligeledes tydeligt, at en væsentlig del af arbejdslivsforskningen primært fokuserer på medarbejderperspektivet, og kun i mindre grad inddrager virksomhedsperspektivet. Det vil sige, at det meste af den præsenterede arbejdslivsforskning fokuserer på spørgsmålet: Hvordan kan der skabes et godt arbejdsliv for medarbejderne, mens der i de valgte værker kun i ringe udstrækning fokuseres på: Hvordan kan det gode arbejdsliv bidrage til en sund og økonomisk stærk virksomhed? Der er derfor ikke noget stort sammenfald mellem de af virksomhederne udpegede udviklingsfelter, og de af arbejdslivsforskningen belyste områder.

Virksomhedsperspektivet fylder væsentligt mere i forskningen på human resource-området, som vi dog ikke har behandlet særligt udførligt i denne rapport. Det vi fandt væsentligt at undersøge i denne sammenhæng var, om forskerne forsøger at sammentænke individ og organisationsperspektiverne. Som det ser ud pt. handler arbejdslivsbegrebet lidt firkantet set om hvad der gør medarbejdere tilfredse. Herefter tager HR-perspektivet over og ser på hvordan man så ledelsesmæssigt kan påvirke arbejdslivet forhold til glæde også for medarbejderne.

Vores pointe er, at hvis forskningen på arbejdslivs- og human resource-områderne skal bidrage til udviklingen i virksomhederne, så kunne det være formålstjenligt, i hvert fald i et vist omfang, at sammentænke disse to forskningstraditioner, i takt med at klassekampen i store træk er afløst af partnerskab, eller interessefællesskab.

¹⁰ Teksten er fra sammenfatningen af den nævnte rapport, udgivet af Huset Mandag Morgen, København 2003.



8. Opsummering og konklusion

Vi skal nedenstående kort gøre rede for, hvilke konklusioner vi mener at kunne drage på basis af interviewundersøgelsen.

Checkliste for udviklingsfelter

I kapitlet om interviewundersøgelsen anførte vi, at man ved at sammenstille virksomhedernes udsagnstyper, eller svartemaer, med de tværgående problemstillinger kan lave en matrix som nedenstående er et eksempel på.

Skema 2C: Kompetenceudvikling

Temaer berørt under overskriften: Udfordringer i forbindelse med kompetenceudvikling						
Tema	Problemfelt/Udviklingsområde	Relevans	Black Box	Glass Box	Implementering	Drift
Lederudvikling	Interne udviklingsprogrammer					
	Eksterne programmer					
	Virksomheds-akademier					
	Krav om højere grad af professionalisme og replikation hos virksomhedens projektledere.					
	Mentorprogrammer					
Læringstaksonomi	Man lærer ikke nok på kurser.					
	Man lærer bedst ved hjælp af spændende og udfordrende opgaver.					
	Læring i hverdagen.					
	Hvordan sikrer vi fortsat rekruttering og fastholdelse af højt kvalificerede medarbejdere/ledere/specialister?					
	High performance teams					
Etc.	Etc.					

Sat sammen på denne måde kan man bruge matrixerne som en checkliste for ens egen virksomhed. På denne måde kan man bruge de indhentede svar i interviewundersøgelsen til at få et hurtigt overblik over:

- Hvilke udviklingsfelter er relevante for os?
- Hvor ligger vi selv på disse væsentlige udviklingsområder?
- Hvordan står de udpegede udviklingsfelter i forhold til den planlægning vi har p.t.?

Vi har ovenfor kun angivet, hvordan matrixerne kan laves, og vil ikke bruge yderligere plads på det her. Det kan den interesserede læser let gøre selv.

Genopfinder vi den dybe tallerken?

Sammenholder vi de af virksomhederne angivne udviklingsfelter¹¹ med gængse udviklingskoncepter ses der et relativt klart sammenfald på en række punkter. Fx kan man lave følgende sammenstilling:

¹¹ Skema 1A, 2A, 3A og 4A.



Virksomhedstemaer	Udviklingskoncepter
Styring af værdikæder – omkostningsreduktion	<i>Lean manufacturing, supply chain management, value management, six sigma</i>
Produktudvikling – ønsket om en stærk "pipeline"	<i>Quality function deployment, concurrent engineering</i>
Teknologisk udvikling – integrerede IT-platforme	<i>Enterprise resource planning-systemer</i>
Nye samarbejdsformer	Partnering, leverandørrelationer ¹²

I denne forbindelse kunne man godt overveje om virksomhederne altid, og i alle tilfælde, anvender eksisterende god praksis, eller om man ind imellem "genopfinder den dybe tallerken", fordi man ikke undersøger om der allerede findes gode og veludviklede metoder til at gøre det man gerne vil? Det må være rimeligt at antage, at der selv i vel-drevne virksomheder sker et vist mål af genopfindelser, og dette kunne være en spore til hele tiden at holde øje med markedet for metoder, teknikker og know-how. Hvorfor udvikle og afteste noget som andre allerede har brændt fingrene på?

Som eksempel på dette fænomen kan vi nævne, at en af de interviewede virksomheder selv angav, at de havde brændt fingrene på indførelse af integrerede IT-systemer, fordi virksomheden de første 2 år alene havde set det som et IT-projekt. Det var virksomhedens egen vurdering, at de kunne have sparet 1-2 år, samt en del ressourcer, hvis projektet havde været tacklet rigtigt fra starten af.

Udviklingspotentiale – perspektivering

Nærværende rapport kan anvendes af de interviewede virksomheder på en række forskellige måder. Hvis de finder det interessant, kan de fx bruge nogle af checklisterne for at konstatere, hvordan de selv placerer sig i forhold til en række andre, stærke virksomheder. Den enkelte virksomhed kan overveje, om de i deres metodevalg altid anvender god praksis, eller om de i et vist omfang genopfinder den dybe tallerken? Og der er sikkert en række andre måder at anvende rapporten, men det der for os at se ville ligge lige for, ville være at lære af hinanden, *live*.

De interviewede virksomheder er alle større virksomheder, der har deres styrker og spidskompetencer på en række forskellige områder. Det er virksomheder med højt kvalificerede og meget kompetente ledende medarbejdere. Det kunne derfor være en overvejelse at etablere et udviklingsnetværk mellem en række af disse virksomheder. Udviklingsnetværket kunne principielt være relativt billigt at drive, og deltagerne kunne bruge hinanden og gruppen som eksterne sparringspartnere eller konsulenter.

Et sådant netværk kan rumme flere af følgende elementer:

Virksomhedsbesøg – inspiration

For det første mener vi, at det kunne være interessant for deltagerne at besøge hinandens virksomheder, og der høre noget om den konkrete virksomheds strategi, deres succeser, og deres problemfelter.

¹² Se forklaring af begrebet s. 17



Vi synes, det har været meget inspirerende at besøge de interviewede virksomheder, og at se hvor forskelligt virksomhederne tackler fx deres strategiarbejde, deres IT-systemer, den teknologiske udvikling, den lærende organisation, HR-arbejdet etc. En sådan sammenligning på tværs giver umiddelbart et relativt klart billede af, hvad der god praksis på udvalgte områder, og hvad der ikke er. Hvis deltagerne ønskede det, ville det være relativt let at *benchmarke* i forhold til gruppen, på tværs af brancher og forretningsområder.

Konstruktiv kritik

Flere af respondenterne gav selv udtryk for, at det ikke var alle udviklingsprojekter der var lige gennemarbejdede, før de blev startet. Hvis deltagerne ønskede det, kunne de være opponenter på hinandens udviklingsprojekter, før de blev ført ud i livet. Det kunne formentlig være en styrke for de virksomheder der måtte ønske det, at de kunne få deres udviklingsprojekter evalueret af en meget kompetent ekstern chefgruppe (mangfoldighedstanken).

Black box-fænomenet

Det er vores vurdering, at der hvor gruppen af virksomheder potentielt kan give hinanden mest, vil være på *black box*-problemfelter. Det vil sige på områder, hvor virksomheden, eller lederen, er opmærksom på, at de har et problem, men hvor problemstillingen stadig ikke er tilstrækkelig belyst til, at man kan finde de rigtige løsninger.

Ofte kan der gå relativt lang tid fra, at man bliver opmærksom på, at man har en problemstilling som man bør gøre noget ved, til man har forstået den så godt, at man også har fundet de rigtige løsninger.

Hvis deltagerne i et sådant udviklingsnetværk var villige til at bruge gruppen som diskussionsforum, eller dialogpartnere, kunne man formentlig reducere problembehandlingstiden væsentligt. Dette er dog et meget sensitivt område, og vil formentlig kræve at gruppen har været i gang et stykke tid, før man kan bruge hinanden på denne måde.

Opdagelsesrejsende – sampling

Udviklingsnetværket kunne også bruges som et fælles refleksionsforum i forhold til nye temaer, metoder, teorier etc. Såfremt deltagerne ønskede det, kunne man enes om en række emner som man gerne ville have belyst i fællesskab. Man kunne så invitere de rigtige ressourcepersoner (internationale erhvervsledere, anerkendte forskere e.l.) til at komme med et indlæg på et af gruppens møder; eller man kunne forlægge enkelte af møderne til udlandet, såfremt det måtte vise sig at være relevant.

Konkrete udviklingsprojekter

Såfremt enkelte af virksomhederne har planer om sammenlignelige udviklingsprojekter inden for nogenlunde den samme tidshorisont, kunne man overveje at køre disse projekter parallelt, og bruge hinanden som sparringspartnere, for på den måde at lære af hinandens erfaringer, metoder og processer.

Udviklingsprojekterne kunne baseres på en rimelig simpel fælles skabelon, hvor de interesserede virksomheder deltager i 1-2 forberedende møder med input fra kompetente fagpersoner fra ind- og udland, hvor mulige modeller bearbejdes og udvikles ift. den en-



kelte virksomheds behov. Den enkelte virksomhed afprøver derefter eget udviklingsprojekt i egen virksomhed og mødes 1-2 gange med de øvrige for at udveksle erfaringer. Processen og implementeringen kan – hvis det ønskes – faciliteres af konsulent- og rådgivningsressourcer undervejs, og kan bindes sammen af et virtuelt fællesskab, der opsamler erfaringer og resultater, så andre kan have glæde af dem. Eksempler på udviklingsprojekter kunne være:

1. Blended Learning

Mange virksomheder er i en reorganiseringssfase fsa. deres kursuspolitik, og ønsker i højere grad at knytte læring og praksis sammen, og samtidig erstatte væsentlige dele af kursuspakkerne med fjernundervisningsbaserede *knowledge managementsystemer*. Hvordan kan en sådan blended learning praktiseres, hvilke enkle og fleksible elektroniske værktøjer findes der, og hvordan kan lederne klædes på til at være udførende i tilrettelæggelsen af praksisnær læring i hverdagens arbejde?

2. Ældre medarbejdere

Blandt andet som naturlig konsekvens af den demografiske udvikling, er det nødvendigt at udvikle en bedre praksis for optimering af ældre medarbejders arbejdsindsats og bedre ordninger for deltidsarbejde og overgang til pension. Hvilke erfaringer er der nationalt og i udlandet med nye metoder og ny praksis, og hvordan kan virksomheden udvikle en fornuftig praksis i denne sammenhæng, tilpasset den enkelte virksomheds behov?

3. Filosofisk vejledning

Når man som medarbejder og leder i et postmoderne samfund i stadigt stigende grad skal tage ansvaret for eget arbejde, og ens eget livsprojekt, har vi i stigende omfang behov for en fælles refleksion over vores identitet og rolle i hverdagen. Denne konsekvens af det postmoderne kan blandt andet spores i, at flere opsøger psykologhjælp og andre identitetsafklarende aktiviteter.

”Filosofisk vejledning” er et relativt nyt felt, der rigtig anvendt har kimen i sig til at støtte den enkelte til at udvikle et godt og sundt livsprojekt, og til at kunne bevare egen identitet i en presset hverdag.

Sigtet med at lære den filosofiske vejledning bedre at kende, er at gøre ledere og nøglemedarbejdere bedre i stand til at støtte den enkelte medarbejder i hans/hendes afklaring af vedkommendes fundament i tilværelsen, og dermed bidrage til blandt andet at sikre en bedre balance i tilværelsen, ud fra hypotesen om, at stærke medarbejdere også er mere produktive medarbejdere.

4. Globalisering

Stadigt flere virksomheder har omfattende internationale aktiviteter, eller er del af en større international virksomhed. Der behov for status og erfaringsudveksling på metoder i håndtering af globaliseringen i hverdagen: hvordan praktiserer man kulturforståelse og forberedelse af medarbejdere der skal udstationeres i kortere eller længere tid? Hvad er det særligt ”danske” i virksomhedens dagligdag, og hvordan styrker vi evnen til at indoptage andre kulturers bidrag i arbejdsprocessen?



5. Medstyrende grupper

Selvstyrende grupper, medstyrende grupper, selv bærende grupper er blevet hverdag i mange virksomheder, og der er behov for at gøre status og udvikle nyt i den sammenhæng. Hvordan sammensættes grupperne optimalt, hvordan undgår man at gruppedannelsen bliver en stat i staten, og hvordan klædes lederne på til at give ansvar fra sig, uden at miste overblikket?

6. Virksomhedernes sociale ansvar

Der har igennem de senere år været fokus på, hvordan virksomhederne opfylder deres sociale ansvar. Det kunne i den forbindelse være relevant at have en erfaringsudveksling om hvordan de enkelte virksomheder udfylder dette ansvar. Samtidig kunne begrebet vendes og man kunne indhente erfaringer fra virksomheder, som har fundet løsninger, som ikke alene tilgodeset virksomhedernes sociale ansvar, men hvor man decideret ser efter hvilke potentialer, der kan ligge i at have med arbejdere med forskellige handicaps. F.eks. de virksomheder, som har glæde af medarbejdere med autisme pga. den store visuelle hukommelse disse mennesker har.

7. Integration af indvandrere på arbejdspladserne

En ting er, at der ansættes flere medarbejdere med indvandrerbaggrund, men den fuldgyltige integration af disse medarbejdere i virksomheden kan med fordel udbygges og netværket kunne bruges til sammen at udveksle erfaringer eller udvikling nye idéer til integration af indvandrere.

8. Kunst og kultur som udviklingsværktøjer i det innovative arbejde

Der er allerede tænkt og skrevet en del om, hvordan de tankegange og metoder, der præger kunst og kulturerhvervet kan inspirere dansk erhvervsliv i daglig praksis og vi ser eksempler på, at de metoder, der anvendes inden for HR-området og i ledelsesudvikling henter inspiration fra sportens verden. Hvis der er interesse for det kan netværket bruges til at hente yderligere inspiration til ledelse og organisationspraksis fra kunst og kulturliv.

9. Effektmåling af HRD

Lad os slå fast med det samme, at det ikke har vist sig enkelt at udvikle metoder til måling af udvikling i de menneskelige ressourcer, selvom det har været forsøgt mange gange. Et af problemerne ligger måske netop i, at man ønsker målinger på et meget "blødt" område. Der er meget, der tyder på, at man med fordel kunne forsøge at se på udvikling i de menneskelige ressourcer med nogle andre briller. Eller sagt med andre ord finde end ny validitet for området, der gør det muligt for virksomhederne, at danne sig et systematisk billede af, hvilken betydning de udviklingsprocesser, vi sætter i gang, har for virksomheden.

10. Det gode arbejdsliv

Hvad er det gode arbejdsliv overhovedet for noget? Det er der givetvis ikke noget entydigt svar på, men netværket vil kunne bruges til at drøfte de forskellige bud på det gode arbejdsliv der er for forskellige grupper – og måske ad denne vej kunne give et bidrag til at sammentænke netop de to begreber arbejdsliv og HRM. Hvordan finder vi ud af, hvad der gør medarbejderne tilfredse med deres arbejdsliv osamtidig med at disse processer bidrager positivt til virksomhedens resultater.



9. Litteraturfortegnelse

- Antologi (2003).
Menneskelige ressourcer i arbejdslivet.
København: Socialforskningsinstituttet.
- Dalin, Per (1993).
Changing the School Culture.
London: Cassell.
- Harzing, Anne-Will og Ruysseveldt, Joris Van (2003).
International Human Resource Management.
New York: Sage.
- Magnusson, Lars (2004).
Den tredje industriella revolution.
Stockholm: Arbetslivsinstituttet.
- Mandag Morgen (2003).
Det uforløste potentiale – 10 udfordringer til dansk personaleledelse.
København: Mandag Morgen.
- Otter, Carsten von (2004).
Swedish Working Life.
Stockholm: Arbetslivsinstituttet.
- Smith, Nina et al. (2003).
Fra mangel på arbejde til mangel på arbejdskraft.
København: Spektrum.
- Sweeney, Gerry P. (1987).
Innovation, Entrepreneurs and Regional Development.
New York: St. Martin's Press, Inc.



Bilag 1: Rubricering af svar vedr. konkurrenceforhold

I dette bilag er givet en uddybning af besvarelsene for så vidt angår konkurrenceevneforhold, samt en kort drøftelse af, hvordan virksomhederne ser dynamikken mellem konkurrenceevnen og de afledte konsekvenser for feltet organisations- og kompetenceudvikling.

Skema 1A: Konkurrenceevne

Temaer berørt under overskriften: Konkurrenceevne-udfordringer		
Tema	Problemfelt/Udviklingsområde	Antal svar
Omkostningsstyring/ indtjening	Reduktion af stk.-omkostninger	10
	Styring af værdikæder (omkostningsperspektiv)	9
	Nye produktionsformer/-måder	8
Teknologisk udvikling	IT-udviklingen	14
	Produktionsteknologi	5
	Styring af værdikæder (teknologiperspektiv)	4
	Digitalisering af de fleste processer og funktioner. (Pervasive computing)	5
	Forskning	3
Tankesæt	Vi skal tænke Europa/Verden som et marked: konkurrencemæssigt, uddannelses- og arbejdsmarked.	11
	Paradigmeskift – både i produktion, produktudvikling, markedsbearbejdning og teknologi.	7
Finde nye forretningsområder	Krav om innovation.	10
	Produktudvikling	6
	Krav om en stærk "pipeline" af nye produkter.	4
	Udvikling af et stærkt design	4
Andet	Forskning	4
	Akkreditering ved internationalt anerkendte institutioner	4
	Sikre en større konjunktur-uafhængighed.	2

Flere af de interviewede gav udtryk for, at man skulle passe på ikke at blive teknologifikeret. Fx udtalte en af de interviewede:

"Vi har brugt utrolig meget tid på at opbygge Learning Management Systemer, men er nået til den erkendelse, at kompetencer er kontekstafhængige og vanskelige at få overblik over, selv i avancerede IT-systemer. Fremover satser vi på de lokale lederes og medarbejdernes egne evner til at overskue egen virkelighed, og fornemme udviklingsbehov. LMS er i bedste fald spild af tid."

Flere af udsagnene i ovenstående skema 1.A ligger fint i forlængelse af den debat der kører, både i massemedierne, i økonomiske tidsskrifter, diverse offentlige udredninger etc., fx omkostningsreduktion, styring af værdikæder, IT-udvikling og det konstante krav om innovation.

Nogle af udsagnene er derimod relativt nye, som fx pervasive computing. Dette emne har endnu ikke været særlig udførligt behandlet i massemedierne, selv om Videnskabs-



ministeriet pegede på fænomenet som en af de kommende store teknologiske udfordringer på et seminar om pervasive computing i juli 2004.

At temaerne omkostningsstyring og teknologisk udvikling nyder stor bevågenhed kan ikke overraske. Omkostningsstyring må og skal være et væsentligt tema. Hvis markedet er effektivt vil virksomhederne blive presset af konkurrenterne. Lige som den kraftige teknologiske udvikling, især siden 1945, er almindelig anerkendt.

Endelig er det værd at bemærke sig, hvad der ikke peges på. Ingen af virksomhederne har peget på afsætning, markedspostionering, salg og markedsføring eller eksport som en af de væsentlige udfordringer; hverken under konkurrenceevneudfordring eller under kompetenceudvikling.¹³

Når TBC Consult peger på dette felt som en væsentlig udfordring skyldes det en række cases og analyser som peger på, at markedsforståelse, markedspostion og -bearbejdning ofte kan være mere væsentlige konkurrenceparametre end produktudvikling og teknologiske forspring. Fx anvendes IBM's position og styrke på computermarkedet fra 1950'erne til starten af 80'erne ofte som eksempel på dette.

¹³ Hvis man fx ser i Sweeney svarer 73% af virksomhederne, at de gerne vil diskutere salg og markedsføring, det højest prioriterede emne af 8 mulige. Dette er en markant forskel i forhold til, at emnerne salg og markedsføring ikke nævnes under emnet: kompetenceudvikling, i forbindelse med de gennemførte interviews.



Bilag 2: Spørgeramme

Spørgerammen er tænkt som en række diskussionsområder som vi vil søge at komme omkring i en fælles samtale. Vi håber at både vinkler fra ledelsesområdet, vidensarbejdere, administrativt personale såvel som faglærte og ufaglærte medarbejdere kan indgå i en fordomsfri samtale, hvor det handler om at få øje på de områder der trænger til udvikling, og de områder vi fremover skal være særligt opmærksomme på. Samtalen tager 1-2 timer og inspirationen herfra indgår i det endelige forslag til fællesprojektet. Forslaget fremlægges til diskussion som basis for den endelige projektbeskrivelse.

Projekt "Det ny Arbejdsliv" – 5 temaer, 10 spørgsmål

Virksomhedens generelle karakteristika og forventede udfordringer

1. Hvad er virksomhedens væsentligste karakteristika på den nationale, den europæiske og den globale scene?
2. Hvad opfatter I som de væsentligste udfordringer i forhold til virksomhedens konkurrenceevne de kommende 5-10 år?

Tendenser og udfordringer i virksomhedens HRD arbejde

3. Hvilke udviklingstendenser mener du/I vil komme til at dominere vores Arbejdsliv og HRD området de næste 5-10 år?
4. Hvad opfatter I som de væsentligste udfordringer i forhold til kompetenceudvikling og HRD i Jeres virksomhed?

Kompetenceudviklingsprojekter på virksomheden – status og behov

5. Hvilke udviklingsprojekter på Kompetence- og HRD området har I startet op inden for de seneste år?
6. Hvordan ser I udviklingen over de sidste 5-10 år i store træk og hvilke udviklingsprojekter kunne I godt tænke Jer at sætte i værk inden for de nærmeste år?

Organisationsudvikling i virksomheden – status og behov

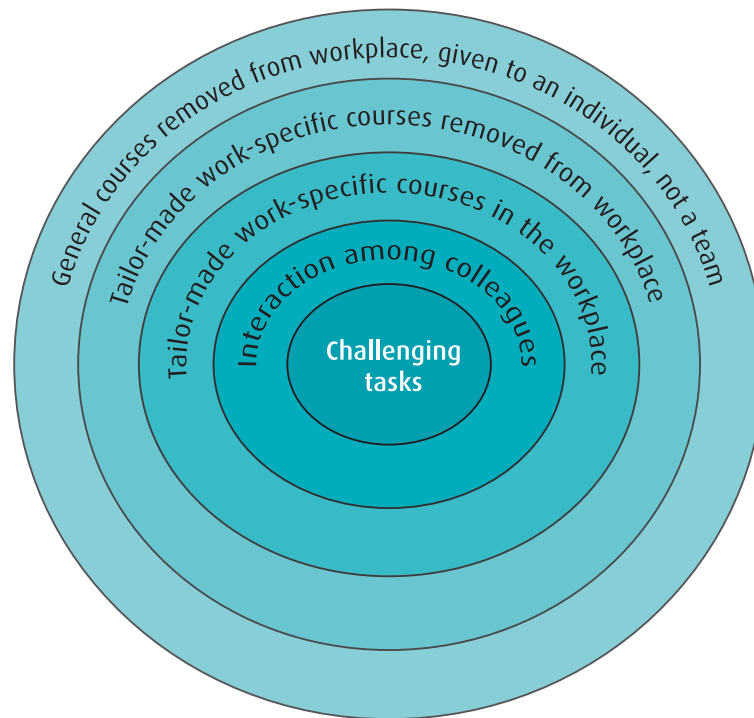
7. Hvordan har udviklingen i organisationen været de seneste 5-10 år, og hvori har ændringen bestået?
8. Hvordan ser I den fremtidige organisation? Vil den i højere grad være præget af outsourcing, af flytning af arbejdspladser til udlandet, virtuelle arbejdspladser eller?

Rammebetingelser generelt – status og behov

9. Hvordan er kompetencekravene til nye medarbejdere ift. tidligere, og hvilke områder bliver skærpede fremover: hvad er det vi skal kunne? Regner I med at kunne få den rigtige arbejdskraft nu og i fremtiden, og hvordan ser den ud?
10. Hvad skal det danske samfund generelt leve af om 10-25 år? Er I optimister eller pessimister? Hvilke rammebetingelser skal samfundet være særligt opmærksomme på?



Bilag 3: Dalins taksonomi for effektiv læring



Dalins undersøgelse vedrører læringsituationer for folkeskolelærere, men kan i vores vurdering godt bruges for andre medarbejdergrupper også. Dalin opstiller en liste over læringsituationer, således at de mest effektive kommer først.

1. "Learning first and foremost starts with a challenging task. If the work is routine with no challenge, little job-related learning takes place."
2. "The next most effective means of learning comes from interaction among colleagues in an open climate based on trust."
3. "Tailor-made work-specific courses" på arbejdspladsen giver ifølge Dalin en mere effektiv læring end pkt. 5. Det er derfor vores konklusion at der findes en mellemform som formuleret i næste punkt.
4. "Tailor-made work-specific courses" uden for arbejdspladsen.
5. "General courses removed from the work-place, often given to an individual and not a team."¹⁴

¹⁴ Dalin s. 137-139.