

Erhvervsøkonomisk efteruddannelse

Styring af menneskelige ressourcer – en vigtig del af lederens job

Af Henrik Holt Larsen*)

Resumé:

Funktionschefer og mellemledere bliver i stigende grad gjort ansvarlige for styring og udvikling af menneskelige ressourcer. Artiklen analyserer de personalemæssige krav, der – specielt i servicevirksomheder – stilles til lederne: etablering af en psykologisk kontrakt med medarbejderne, tilpasning af medarbejdere og jobs, stimulering af karriereudvikling, udnyttelse af jobbenes iboende læringsmuligheder, løsning af personalekonflikter og professionel anvendelse af personalepolitiske handlingsparametre.

Løsningen af disse opgaver skal foregå i et snævert samspil med en evt. personaleafdeling. Men lederen er nøgleperson, og evnen til at udvikle og anvende andres menneskelige ressourcer siger klart noget om lederens egne ressourcer!

1. Styring af menneskelige ressourcer er blevet en vigtig del af lederens job

Lederens personalemæssige ansvar er klart blevet større i de senere år. Specielt i progressive, serviceorienterede virksomheder er det funktionschefernes og mellemledernes opgave at sikre, at medarbejderne fungerer effektivt. Også selvom virksomheden har en selvstændig personaleafdeling.

Kvalifikationskrav ændres som følge af virksomhedens omstilling, nye forretningsområder, nye produkter og ændret teknologi. Medarbejdernes forventninger og værdinormer ændres som følge af den påvirkning, de modtager i og uden for virksomheden. Og samfundet stiller nye og ændrede krav til de arbejdsbetingelser, som mennesker gives i virksomhederne.

*) Lektor, cand. polit. MS, ved Institut for organisation og arbejds sociologi, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget i december 1983.

Hermed ændres udgangspunktet for såvel den kortsigtede, taktiske styring af personaleforholdene som den mere langsigtede og systematiske udvikling af medarbejderne. De menneskelige ressourcer er blevet en nøgelfaktor, og dermed bliver lederens *egen* succes ofte et spørgsmål om, hvor godt han eller hun er i stand til at tiltrække, fastholde, udvikle og afvikle medarbejderne.

Vi skal i denne artikel opridsede nogle af de vigtigste personalemæssige udfordringer, som linielederen står overfor.

2. Etablere en psykologisk kontrakt med medarbejderne

Før en person placeres i et job, sammenholdes vedkommendes kvalifikationer med de kvalifikationskrav, der stilles i jobbet. Dette er velkendt og har en høj prioritet ved ekstern rekruttering og interne flytninger af medarbejderne. Mindst lige så vigtigt er det imidlertid at vurdere, hvorvidt medarbejdernes *krav og forventninger* harmonerer med de arbejdsvilkår og udviklingsmuligheder, som virksomheden tilbyder. Dette er indholdet af den såkaldte psykologiske kontrakt. Den er ikke nedskrevet, den har ikke juridisk gyldighed, ja, den er ikke engang i sin fulde ordlyd kendt af de to parter. Derimod rummer den summen af de forventninger, som henholdsvis virksomhed og medarbejder har til det konkrete arbejdsforhold.

Lederen har et meget væsentligt ansvar for etableringen og den jævnlige »genforhandling« af den psykologiske kontrakt. Finder der ikke sådanne forhandlinger sted, hvor de gensidige forventninger klarlægges og afstemmes, kan man næsten tale om, at der indlægges en tidsindstillet bombe i arbejdsforholdet. Det er kun et spørgsmål om tid, før uoverensstemmelsen fører til et brud.

3. Løbende tilpasning af medarbejdere og jobs

En vigtig del af lederens personaleansvar knytter sig til den kontinuerlige tilpasning af medarbejdere og jobs. Dette dynamiske samspil er vigtigt, idet såvel jobbet som den enkelte medarbejder er under konstant forandring.

Jobanalyse, stillingsvurdering og organisationsstruktur har været brugt til at afdække kvalifikationskravene i de enkelte jobs. Dette har imidlertid vist sig at være en klart utilstrækkelig måde at undersøge virksomheden på. Man skal også have fat i dens *kultur, myter, ritualer, normer og værdigrundlag*. Disse elementer er nemlig i mindst lige så høj grad med til at bestemme funktionsvilkårene for de ansatte som organisationens mere formelle ansigt (struktur, politik og forretningsgange).

Den systematiske vurdering af virksomhedens menneskemateriale sker gennem personalebedømmelsessystemer og samtaleprogrammer. Disse systemer får stigende udbredelse, men samtidig er der en skærpet erkendelse af de situationstyper, hvor systemerne *ikke* kan bruges, eller ligefrem gør skade. Uanset hvilken grad af central koordinering og styring, der ligger i administrationen af disse systemer, står den enkelte *linieleder som hovedperson*. Det er ham eller hende, der foretager bedømmelsen eller tager initiativ til samtalen, og måden dette sker på, siger mindst lige så meget om lederen som om medarbejderen.

4. Dynamisk forståelse af karriereudviklingen

I ordet »karriere« har traditionelt ligget, at nogle få udvalgte mennesker i kraft af deres såkaldte lederegenskaber bevægede sig opad i virksomhedens hierarki. I de senere år er der kommet en meget mere dynamisk forståelse af begreberne karriere, ledelse og ledelsesudvikling. Ledelse er således ikke blot, hvad nogle få øremærkede personer (nemlig lederne) foretager sig, men derimod den totale *sum af påvirknings- og styringsprocesser* i virksomheden, *uanset* hvem der er initiativtager eller deltager heri. På tilsvarende vis opfattes karriereudvikling i stigende grad som et *livslangt udviklingsforløb* for store grupper af medarbejdere, uanset hierarkisk placering og uanset hvilken grad af bevidst styring, denne udvikling afspejler. Der er således tale om en meget mere dynamisk form for ledelsesudvikling, end man har været vant til.

For den enkelte linieleder indebærer dette, at vedkommende dels *selv* er midt i en ledelsesudvikling, dels har betydelige påvirkningsmuligheder med hensyn til, hvorledes medarbejderne udvikles. Jo større vægt, der i en virksomhed lægges på de menneskelige ressourcer, jo større betydning vil udviklingen af medarbejderne få.

5. Skabe læringsmuligheder i jobbet

Den netop beskrevne drejning i begrebet ledelsesudvikling afspejler en revideret opfattelse af, hvordan menneskelige udvikling foregår i virksomhederne. Det enkelte job har nogle *iboende læringsmuligheder*: det giver erfaring, bevidstgørelse og øger personens beredskab over for fremtidige udfordringer. Uden at afvise den værdi, der ligger i formaliserede uddannelsesaktiviteter, er det derfor vigtigt at betragte jobbet som et potentielt pædagogisk redskab, – *også* for linielederen. Han eller hun er nemlig den nærmeste til at kombinere hensynet til jobbet varetagelse med hensynet til medarbejdernes faglige og personlige udvikling.

6. Håndtere konfliktsituationer

Erfaringsmæssigt løses personaleproblemer bedst lokalt, typisk ved en direkte dialog mellem lederen og medarbejderen. Dette kræver – ikke mindst for lederen – evne til at opfange potentielle konfliktsituationer, analysere dem og forhandle sig frem til en rimelig løsning med medarbejderen. Selv om en eventuel personaleafdeling inddrages, ligger den reelle problemløsning hos de to parter. Ledere skal derfor kunne vurdere potentielle problemfaktorer (fravær, personaleomsætning, fejlhyppighed m.v.). Ledere skal også kunne give feedback til medarbejderne, påpege mangler i arbejdspræstationen og udarbejde strategier til forbedring af denne. Erfaringerne har vist, at ledere gennemgående er meget dårlige til at håndtere problemmedarbejdere, hvad der imidlertid kun er med til at øge disses risiko for at blive afskediget.

7. Benytte personalepolitiske handlingsparametre

Ledere med selvstændigt budgetansvar må nødvendigvis kunne benytte de menneskelige ressourcer som en handlingsparameter. Selv om dette ikke må forveksles med, at lederen blot kan skalte og valte med sine medarbejdere efter forgodtbefindende, udtrykker det dog en vis *frihed* til at fastlægge personaleforholdene. Løn, arbejdstid, perso-

nalegoder, forflytninger, deltagelse i kurser, afskedigelse m.v. er altsammen eksempler på handlingsparametre, som lederen kan og bør betjene sig af. Da der i arbejdslivet synes at være en stigende – og rigtig – erkendelse af, at menneskers totale livssituation skal have lov til at påvirke den konkrete udformning af arbejdsforholdene, tegner disse til at blive mere og mere individualiserede. Fremfor en ensretning af løn- og arbejdstidsforhold, personalegoder m.v., betjenes medarbejderne i højere og højere grad vha. et »cafeteria-princip«. Dette indebærer, at den enkelte medarbejder har indflydelse på den samlede pakke af direkte og indirekte aflønningsformer, som svarer til jobbet.

8. Perspektiver

Igennem tiden har der været meget store svingninger mht. hvilket personalemæssigt ansvar, den enkelte leder er blevet pålagt. I visse perioder har man haft stor tillid til værdien af centraliserede, professionelle personaleafdelinger, som bekvemt kunne hjælpe de enkelte ledere af med et ubehageligt personalemæssigt ansvar. I andre perioder har skuffelsen over, hvor lidt hjælp man reelt fik fra personaleafdelingen ført til en overflytning af mange personaleopgaver til de enkelte ledere.

At ledere i disse år pålægges et stigende ansvar for personaleproblemer afspejler *ikke* en manglende tiltro til personaleafdelingerne. Tværtimod synes disses arbejdsområde og indflydelse *også* at være stigende. Der er med andre ord tale om en klar opprioritering af hele det personalemæssige område som sådant, begrundet i den nøglefaktor, som virksomhedens menneskelige ressourcer udgør. Samtidig med at det forventes af lederne, at de løser flere og flere personaleopgaver, ses der derfor en udbygning af den service, som personaleafdelingerne står for. Dette er ikke mindst begrundet i de arbejdsmarkeds- og lovgivningsmæssige krav, der stilles. Arbejdsmiljø, sikkerhed, ligebehandling, arbejdsmarkedsuddannelser og sociale ydelser er altsammen eksempler herpå.

9. FDC-kurserne om lederens personaleansvar

FDC gennemfører til foråret to kurser om *«lederens personaleansvar under forandring»*. På det første kursus fokuseres på lederens *aktuelle dilemmaer og udfordringer* af personalemæssig art:

- realistisk rekruttering: en ny måde at tiltrække kvalificerede ansøgere på,
- udvælgelsesmetoder: hvordan kan de bruges til vurdering af menneskelige kvalifikationer?
- lønfastsættelse: hvordan skal forskelle i individuel arbejdspræstation spille ind?
- problemmedarbejdere: hvordan giver jeg kritik og negativ feedback?
- samarbejdsproblemer: når mennesker og afdelinger er i konflikt,
- afskedigelse af egne medarbejdere: hvem, hvordan og hvornår?·

Kurset beskæftiger sig primært med den kortsigtede, taktiske løsning af personaleproblemer. Målet er en mere hensigtsmæssig brug af værktøjer og teknikker i den daglige personaleledelse.

Det andet kursus undersøger lederens muligheder for at tilrettelægge en strategi for den *langsigtede, systematiske tilpasning og udvikling af medarbejderne*:

- personalebedømmelse: et værktøj til objektiv og systematisk vurdering af medarbejdernes kvalifikationer?
- medarbejdersamtaler: baggrund, praksis og fejlkilder,
- uddannelse: hvordan tilrettelægges en fornuftig uddannelsesplan for medarbejderne?
- lederudvælgelse: hvordan identificeres lederpotentialer?
- karriereudvikling: hvordan udvikles ledere (og én selv), hvilke karrieretyper findes, og hvad betydning har alder og anciennitet for karrierens udseende?
- virksomhedskultur: en nøgle til engagement, loyalitet, effektivitet og forandring af medarbejderen og virksomheden?

Emnerne belyses ud fra en totalmodel, der beskriver samspillet mellem person – job og virksomhed.