

Arbejdskapacitet og personaleudvikling

Af Conrad Ottesen*)

Resumé

»A General Theory of Bureaucracy« er et herhjemme kun lidt udbredt, spændende bidrag til organisationslitteraturen. Bogen udkom i 1976, og forfatteren er Elliot Jaques, der i en lang årrække var tilknyttet Tavistoc Institute i England. Han blev her en af forgrundsfigurerne i Glacier projektet, som var et storstilet forsøg med medarbejderindflydelse og et vægtigt indlæg i 60'ernes og 70'ernes debat om »Demokrati på arbejdspladsen«.

Det er ikke mindst med inspiration herfra, at Jaques formulerede sin teori om bureaukratiet, der er en almen teori for samspillet mellem mennesket og dets arbejdsplads.

Denne artikel er en introduktion af et centralt begreb i Jaques teori, nemlig begrebet arbejdskapacitet, samt et forsøg på at placere det i personaleudviklingens univers. Personaleudvikling er et emne, som jeg dagligt har for øje i mit arbejde, som for en stor del består i udvikling af lederudviklingskurser.

1. Arbejdskapacitetsbegrebet

Personaleudvikling skal skabe forøget arbejdsmæssig kompetence hos de ansatte i en virksomhed. Arbejdsmæssig kompetence, det at yde arbejde af høj standard, antages ofte at bero på viljen hertil, på den nødvendige viden og de nødvendige færdigheder. Således også hos Paul Hersey og Kenneth Blanchard i deres teori om situationsbestemt ledelse, hvor disse egenskaber samles under betegnelsen (arbejdsmæssig)

Cand. psych., Konsulent i Danske Ingeniørers Efteruddannelse. Artiklen modtaget febr. 1985.

Arbejdskapacitet og personaleudvikling

Af Conrad Ottesen*)

Resumé

»A General Theory of Bureaucracy« er et herhjemme kun lidt udbredt, spændende bidrag til organisationslitteraturen. Bogen udkom i 1976, og forfatteren er Elliot Jaques, der i en lang årrække var tilknyttet Tavistoc Institute i England. Han blev her en af forgrundsfigurerne i Glacier projektet, som var et storstilet forsøg med medarbejderindflydelse og et vægtigt indlæg i 60'ernes og 70'ernes debat om »Demokrati på arbejdspladsen«.

Det er ikke mindst med inspiration herfra, at Jaques formulerede sin teori om bureaukratiet, der er en almen teori for samspillet mellem mennesket og dets arbejdsplads.

Denne artikel er en introduktion af et centralt begreb i Jaques teori, nemlig begrebet arbejdskapacitet, samt et forsøg på at placere det i personaleudviklingens univers. Personaleudvikling er et emne, som jeg dagligt har for øje i mit arbejde, som for en stor del består i udvikling af lederudviklingskurser.

1. Arbejdskapacitetsbegrebet

Personaleudvikling skal skabe forøget arbejdsmæssig kompetence hos de ansatte i en virksomhed. Arbejdsmæssig kompetence, det at yde arbejde af høj standard, antages ofte at bero på viljen hertil, på den nødvendige viden og de nødvendige færdigheder. Således også hos Paul Hersey og Kenneth Blanchard i deres teori om situationsbestemt ledelse, hvor disse egenskaber samles under betegnelsen (arbejdsmæssig)

Cand. psych., Konsulent i Danske Ingeniørers Efteruddannelse. Artiklen modtaget febr. 1985.

»modenhed«. Hersey og Blanchard ser det som en ledelsesopgave at sikre, at medarbejderne gennem udvikling opnår større modenhed. En opgave, hvis løsning lederen bl.a. opnår igennem sit valg af den, i forhold til medarbejdernes øjeblikkelige modenhedsniveau, bedst egnede ledelsesstil.

Elliot Jaques tager et andet udgangspunkt, når han skal gøre rede for den for ham grundlæggende forudsætning for arbejdsmæssig kompetence. Han tager udgangspunkt i en personlig funktionskapacitet, arbejdskapaciteten. Dens udvikling hos den enkelte ser ud til at foregå i et på forhånd fastlagt forløb og som en modningsproces. Arbejdskapaciteten er altså ikke, som den arbejdsmæssige modenhed hos Hersey og Blanchard, resultatet af samspillet imellem medarbejderen og personerne i hans omverden.

Når Jaques skal forklare, hvad han lægger i begrebet arbejdskapacitet, tager han udgangspunkt i en redegørelse for arbejdets natur. Jaques udvider definitionen for det at arbejde, nemlig som det at udføre målrettede aktiviteter, ved at inddrage personen, der arbejder. Han beskriver herefter arbejde som de aktiviteter, hvor en person udøver skøn, træffer beslutninger samt handler, med henblik på at udvirke forandringer, som er i overensstemmelse med personens mentale billede af en ønsket fremtidig tilstand. Dette mentale billede indeholder, foruden målforestillingen, forestillinger om midler og veje til målet. Det fungerer som den plan, der skal styre personens handlinger frem mod målet. Det skal, som enhver plan, fremtræde som en sandsynliggørelse af, at målet vil være nået ved tidsfristens udløb.

Det at foretage den rigtige afvejning af hensynene til kvalitet og tidsforbrug er for Jaques den største udfordring i det at arbejde. Er tempoet for højt, lider arbejdets kvalitet skade. Overvurderes kvalitetskravet, skrider tidsforbruget.

2. Arbejdskapacitetsniveauerne

I det mentale billede indgår der abstrakte elementer, hvis antal stiger med afstanden til målet. Jaques opstiller et hierarki af arbejdskapacitetsniveauer, formet som fem karakteristikker af personen der arbejder. I sine karakteristikker udgår han fra den grad af abstraktion, som indgår i beslutningsgrundlaget for handling, og han indordner dem

hierarkisk derefter.

De fem arbejdskapacitetsniveauer beskrives i korte træk således:

1. niveau

Personen på dette arbejdskapacitetsniveau træffer beslutninger med en tidsspændvidde på op til tre måneder, regnet fra det tidspunkt, hvor arbejdet igangsættes og til målet skal være nået.

Man arbejder med en ting ad gangen, og man ved på forhånd, hvordan det færdige resultat vil se ud. Der er altså tale om reproduktion af en tilstand, i form af en genstand, som man har konkret for øje. Vejen til målet kan nøje beskrives, evt. i form af et program. Arbejdet udføres ved konkret, her-og-nu handling. Handlinger som kan beskrives ved udsagnsord som trykke, trække, dreje, skrue.

2. niveau

Her har de beslutninger, der træffes, en tidsspændvidde på op til et år. Målet kan formuleres i operationelle termer. Men vejen til målet kan ikke specificeres fuldt ud, hvorfor der ikke kan sættes et program op for hele forløbet. Der er flere ting i gang samtidigt, hvorfor der skal formuleres delmål. Arbejdet udføres ved at man på forhånd, samt undervejs, danner sig forestillinger om forløb og afvigelser. Arbejdet indeholder et betydeligt element af improvisation.

3. niveau

Tidsspændvidden er på op til to år.

Nyt i forhold til arbejde på niveau to er, at der nu er for mange aktiviteter i gang samtidigt, til at de kan rummes i et blik. Man må, mentalt set, scanne feltet for at få overblik over de aktiviteter, der er i gang. Arbejdet udføres ved, at man organiserer sine forestillinger ved hjælp af modeller og systemer.

4. niveau

Tidsspændvidden er på op til fem år.

Arbejdet på dette niveau er kvalitativt forskelligt fra arbejdet på de tidligere beskrevne niveauer, først og fremmest fordi det nu udføres ved, at man gør sig forestillinger om tilstande i fremtiden, som er forskellige fra, hvad der foreligger i øjeblikket. Tidligere erfaringer er et nød-

vendigt, men altså ikke tilstrækkeligt udgangspunkt. Målet skal først formuleres og metoderne skal først udvikles.

5. *niveau*

Tidsspændvidden er over fem år.

Arbejdet består i at formulere retningslinier, der gør målformulering mulig. Der tænkes i strategiske baner og der overvejes på idéplanet. Med grundlag i et overblik over alt eksisterende danner man sig intuitivt forestillinger om kvalitativt anderledes, fremtidige tilstande.

3. Arbejdskapacitetens funktionsvariabler

Den personlige arbejdskapacitet beror, som beskrevet, på evnen til at håndtere abstrakte begreber. Endvidere beror den på karakteristika ved den emotionelle konstitution og på intuition.

Beslutningen om at foretage en bestemt handling er resultatet af den skønsmæssige afvejning af hensynene til kvalitet og tidsforbrug. Men skønnets bonitet kan først afgøres med sikkerhed, når arbejdet er udført. Det at arbejde ledsages derfor af fornemmelsen af uvished, en fornemmelse der tiltager i styrke, desto længere ude i fremtiden tidspunktet for målopfyldelse forventes at foreligge. Uvisheden kan virke mere eller mindre hæmmende ind, og den kan f.eks. medvirke til, at personens frustrationstolerance overskrides. Men jo stærkere den emotionelle konstitution er, desto større uvished vil personen kunne bære, uden at det påvirker den personlige funktion under arbejdet uheldigt.

Et relevant skøn beror på, om det er de rigtige erfaringer og den rigtige viden der dukker op, når man gør sig forestillinger om den fremtidige tilstand, som man ved sit arbejde vil realisere; for det er i kraft af denne viden og disse erfaringer, at man sættes i stand til at danne sig forestillinger om mål, midler og veje. For Jaques er denne videns og disse erfaringers organisation et resultat af en intuitiv proces. I det øjeblik man bevidst går i gang med at analysere en foreliggende tilstand, med henblik på at bringe orden i det videns- og erfaringsmæssige grundlag, er nuet nemlig passeret. Jaques refererer til filosofen Henri Bergson. Ifølge ham kan adfærd aldrig vurderes bevidst af den handlende person, i det øjeblik adfærden indtræffer. Man kan kun vurdere egen adfærd retrospektivt, ved genkaldelse af det skete. Selv da kan kun nogle aspekter ved forløbet artikuleres og beskrives, og kun

nogle af konsekvenserne analyseres. Aldrig hændelsen i sin helhed. Den personlige arbejdskapacitet kan nu beskrives som beroende på det at kunne abstrahere og derigennem danne sig mentale billeder eller forestillinger om fremtidige tilstande, samt om mål, midler og veje til at realisere dem. At kunne bevæge sig ind i abstraktionen forudsætter, at personens emotionelle konstitution giver beskyttelse mod udvikling af en uhensigtsmæssig emotionel reaktion på oplevelsen af uvished. Abstraktionens kvalitet beror endvidere på den intuitivt prægede kapacitet til at sikre organisation af viden og erfaringer.

Arbejdskapaciteten involverer således de fleste sider ved, hvad man i almindelighed forstår ved den personlige funktionskapacitet. Tilsammen gør de det muligt for personen, under arbejde at opfatte og håndtere virkeligheden på en realistisk og konstruktiv måde. Udover udfordringer til intellektet indebærer arbejde således udfordringer til de egenskaber, der sædvanligvis forbindes med kreativ funktion, hvor der i lige så høj grad trækkes på intuitionen som på de analytiske egenskaber.

4. Sociale samspil i en bureaukratisk struktur

De egenskaber der konstituerer arbejdskapaciteten bestemmer personens oplevelse af den arbejdsmæssige virkelighed. Oplevelsen er kvalitativt forskellig fra person til person, afhængig af på hvilket arbejdskapacitetsmæssigt niveau vedkommende befinder sig. Dette niveau defineres ved, hvad Jaques kalder personens tidsspændvidde.

Den bureaukratiske organisationsform, hierarkiseringen, kan ses som en afspejling af, at mennesker arbejdskapacitetsmæssigt befinder sig på forskellige niveauer. På samme måde er arbejdsrollerne antal på de forskellige trin i organisationen en afspejling af forskellige menneskers personlige funktion, arbejdskapacitetsmæssigt set.

En harmonisk fungerende organisation er organisationen, hvor antallet af niveauer i beslutningshierarkiet er synonymt med antallet af arbejdskapacitetsniveauer, og hvor de ansatte er placeret i overensstemmelse med deres arbejdskapacitet på de forskellige niveauer.

Jaques og hans medarbejdere har vist, at der, i de tilfælde hvor antallet af beslutningsniveauer overstiger det i forhold til arbejdskapacitetsparameteren nødvendige antal, opstår kompetencestridigheder ni-

veauerne imellem. De har endvidere vist, at medarbejdernes akcept af lederens beslutninger afhænger af, om han med hensyn til sin arbejdskapacitet befinder sig på niveauet over dem.

Går man ind i en organisation og spørger de ansatte om, hvad de opfatter som en rimelig løn for det arbejde der udføres i deres stilling, finder man en på det nærmeste ren overensstemmelse imellem opfattet rimelig løn og tidsspændvidden for de længsttrækkende af de beslutninger, som stillingens indehaver bliver gjort ansvarlig for bliver truffet. Det kan tages som udtryk for manglende person-rolle tilpasning, når der er en forskel imellem personens vurdering af, hvad vedkommende skønner, at han er værd som arbejdskraft, sammenholdt med hvad personen opfatter som en rimelig løn for en medarbejder i hans stilling.

5. Personaleudvikling

Akcepterer man med Elliot Jaques arbejdskapaciteten som den vigtigste personforudsætning for det at fungere arbejdsmæssigt kompetent, antager man også opfattelsen af, at den arbejdsmæssige kompetence ikke i kvalitativ forstand kan forbedres væsentligt gennem ydre påvirkning, altså ved en pædagogisk indsats – det være sig fra lederen eller fra andre.

Med støtte i den schweiziske udviklingspsykolog Jean Piaget's arbejder, og med reference til undersøgelser, der er gennemført i eget regi, konstaterer Jaques at arbejdskapaciteten, hvis og når den udvikles, udvikles i spring, fra det ene niveau til det næste, og undertiden i løbet af voksentilværelsen, igennem flere niveauer. Et sådant »spring« opleves ofte af personen som en tidsperiode, der er præget af indre uro og af konflikter i samspillet med andre. Perioden kan være af nogle måneders længde, og den slutter med et ændret syn på opgaver, udfordringer og sociale relationer. Forholdet til lederen ændrer karakter. Hans skøn opfattes nu ikke længere som kvalitativt forskellige fra dem, som man selv anlægger. De mister deres umiddelbart autoritative præg.

I børneopdragelse skelner man, med Piaget, imellem udvikling gennem påvirkning og gennem modning. Et barn er modtageligt for videns-, færdigheds- og holdningsmæssig påvirkning. Men kun til en vis grænse. Når den er nået, er yderligere påvirkning, der kræver funktion

på et højere abstraktionsniveau, i det mindste for nærværende, nyttesløs. Pædagogen må afvente yderligere modning. Først når den indtræffer, har påvirkningen igen effekt.

Igennem Elliott Jaques og kollegers forskning er det sandsynliggjort, at disse sammenhænge også må tages i betragtning ved påvirkning af voksne. Det kan herefter antages, at pædagogisk påvirkning har effekt, når det gælder at tilføre færdigheder, viden og holdninger; men at den ingen effekt har på den arbejdsmæssige kompetence, for så vidt angår den personlige arbejdskapacitet.

Dette indebærer, og lad os tage et eksempel af relevans for virksomhedens personaleudvikling, at man ikke kan gøre en mellemlider kvalificeret til at bestride et toplederjob, alene gennem pædagogisk påvirkning.

Hvis denne påvirkning skal have effekt, må vedkommende forud besidde den arbejdskapacitet, som toplederstillingen kræver.

Et andet eksempel: Et populært emne i lederudvikling er delegering. En leder kan forøge sine forudsætninger for at delegerer opgaver gennem videns-, færdighedsmæssig- og holdningsmæssig indlæring. Men kun under bestemte forudsætninger. Er udgangspunktet for indlæringen, at lederen ikke kan aflede delopgaver af hovedopgaven, ikke kan tolerere den uvished, som er forbundet med i en periode at overlade overvågningen af arbejdet til medarbejderne, og evner lederen ikke at koordinere delopgavernes løsning med reference til et overordnet mål, ja, da vil mangelfuld delegering bero på en utilstrækkelig arbejdskapacitet. I så fald vil den pædagogiske påvirkning være uden effekt.

Personaleudvikling skal tilpasses den ansattes arbejdskapacitet. Der skal være overensstemmelse imellem den ansattes virkelighedsopfattelse og den, som ligger bag de problemstillinger, der tages op i et personaleudviklingsmæssigt øjemed.

Antagelsen af denne påstand som en grundregel i alt, hvad man kan samle under betegnelsen personaleudvikling, det være sig ansættelse, introduktion, faglig oplæring, job-rotation og job-udvidelse, forfremmelse, lønfastsættelse, efteruddannelse, afskedigelse, etc. etc., rejser spændende, nye perspektiver.

Referencer

Elliott Jaques, »A General Theory of Bureaucracy«, Heinemann, London, 1976.

Paul Hersey & Kenneth Blanchard, »Management of Organizational Behavior«, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1977.

på et højere abstraktionsniveau, i det mindste for nærværende, nyttesløs. Pædagogen må afvente yderligere modning. Først når den indtræffer, har påvirkningen igen effekt.

Igennem Elliott Jaques og kollegers forskning er det sandsynliggjort, at disse sammenhænge også må tages i betragtning ved påvirkning af voksne. Det kan herefter antages, at pædagogisk påvirkning har effekt, når det gælder at tilføre færdigheder, viden og holdninger; men at den ingen effekt har på den arbejdsmæssige kompetence, for så vidt angår den personlige arbejdskapacitet.

Dette indebærer, og lad os tage et eksempel af relevans for virksomhedens personaleudvikling, at man ikke kan gøre en mellemlider kvalificeret til at bestride et toplederjob, alene gennem pædagogisk påvirkning.

Hvis denne påvirkning skal have effekt, må vedkommende forud besidde den arbejdskapacitet, som toplederstillingen kræver.

Et andet eksempel: Et populært emne i lederudvikling er delegering. En leder kan forøge sine forudsætninger for at delegere opgaver gennem videns-, færdighedsmæssig- og holdningsmæssig indlæring. Men kun under bestemte forudsætninger. Er udgangspunktet for indlæringen, at lederen ikke kan aflede delopgaver af hovedopgaven, ikke kan tolerere den uvished, som er forbundet med i en periode at overlade overvågningen af arbejdet til medarbejderne, og evner lederen ikke at koordinere delopgavernes løsning med reference til et overordnet mål, ja, da vil mangelfuld delegering bero på en utilstrækkelig arbejdskapacitet. I så fald vil den pædagogiske påvirkning være uden effekt.

Personaleudvikling skal tilpasses den ansattes arbejdskapacitet. Der skal være overensstemmelse imellem den ansattes virkelighedsopfattelse og den, som ligger bag de problemstillinger, der tages op i et personaleudviklingsmæssigt øjemed.

Antagelsen af denne påstand som en grundregel i alt, hvad man kan samle under betegnelsen personaleudvikling, det være sig ansættelse, introduktion, faglig oplæring, job-rotation og job-udvidelse, forfremmelse, lønfastsættelse, efteruddannelse, afskedigelse, etc. etc., rejser spændende, nye perspektiver.

Referencer

Elliott Jaques, »A General Theory of Bureaucracy«, Heinemann, London, 1976.

Paul Hersey & Kenneth Blanchard, »Management of Organizational Behavior«, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1977.