

Om personalestrategi og kompetenceudvikling i et ressourceperspektiv

Den lærende organisation giver plads for omtanke og dermed for kompetencedannelse

Af Conrad Ottesen

Resumé

I disse år vinder et »ressourceperspektiv« indpas i ledelseslitteraturen, som bereder vej i erhvervsøkonomien for en omorientering i anskuelser af læreprocesser. Denne omorientering diskuteres på grundlag af filosofien og pædagogen John Deweys overvejelser om læreprocessers forløb. De bygger på anskuelser af mennesket som et selvregulerende system. Det indebærer blandt andet opfattelsen, at når man griber styrende ind i andre menneskers gøren og laden, vil det altid komme på tværs og sætte den igangværende læring i stå, enten midlertidigt eller permanent. Man kan se bestræbelserne på at danne »learning organizations« som et udtryk for den Deweyske pragmatisme og dermed som et forsøg på nedbrydning af de med industri-kulturen herskende konventioner for interaktion mellem mennesker. Informationskulturen vil have vundet et skridt frem for hver gang det lykkes.

Indledning

Meget arbejde ændrer karakter i disse år. Eftersom præmisserne, på hvilke arbejdet udføres, hele tiden ændres, kan mindre og mindre arbejde udføres vanemæssigt; der er mere og mere, der kan gå skævt, så mere og mere arbejde fordrer omtanke af den ansatte.

Om personalestrategi og kompetenceudvikling i et ressourceperspektiv

Den lærende organisation giver plads for omtanke og dermed for kompetencedannelse

Af Conrad Ottesen

Resumé

I disse år vinder et »ressourceperspektiv« indpas i ledelseslitteraturen, som bereder vej i erhvervsøkonomien for en omorientering i anskuelser af læreprocesser. Denne omorientering diskuteres på grundlag af filosofien og pædagogen John Deweys overvejelser om læreprocessers forløb. De bygger på anskuelser af mennesket som et selvregulerende system. Det indebærer blandt andet opfattelsen, at når man griber styrende ind i andre menneskers gøren og laden, vil det altid komme på tværs og sætte den igangværende læring i stå, enten midlertidigt eller permanent. Man kan se bestræbelserne på at danne »learning organizations« som et udtryk for den Deweyske pragmatisme og dermed som et forsøg på nedbrydning af de med industri-kulturen herskende konventioner for interaktion mellem mennesker. Informationskulturen vil have vundet et skridt frem for hver gang det lykkes.

Indledning

Meget arbejde ændrer karakter i disse år. Eftersom præmisserne, på hvilke arbejdet udføres, hele tiden ændres, kan mindre og mindre arbejde udføres vanemæssigt; der er mere og mere, der kan gå skævt, så mere og mere arbejde fordrer omtanke af den ansatte.

Forandringen i produktionsvilkårene afspejles i ledelseslitteraturen, herunder i »Human Resource Management«-litteraturen, hvor et »ressourceperspektiv« stadig hyppigere lægges til grund for optimeringsræsonnementet. Det sker på bekostning af et »omkostningsperspektiv« (se i Söderström & Lindström (1994) for en veldisponeret og kortfattet redegørelse herfor).

At anlægge et ressourceperspektiv indebærer brud med hævdvundne ledelsesprincipper, herunder med opfattelsen af det betimelige i at funktionsopdele arbejdsgangen og af at skille udførelsen af arbejde fra planlægning og kontrol. At ressourceperspektivet ikke desto mindre påkalder sig stadig større interesse, kunne have at gøre med, at det turde forekomme umiddelbart indlysende, at de omkostningsmæssige fordele ved en detaljeret udført arbejdsdeling sættes over styr i en erhvervsøkonomi, hvor forandringer er hverdag.

Overlevelse på disse ny betingelser fordrer et handleberedskab, i hvilken forbindelse nøgleordet fleksibilitet ofte anvendes. I »Human Resource Management«-litteraturen anvises som vejen til fleksibilitet eller omstillingsparathed, at man så vidt muligt undgår at planlægge arbejdet i detaljer, og fra ledelsens side i stedet koncentrerer indsatsen om at skabe rammerne for de ansattes personlige udfoldelse. Der overlades dermed mere initiativ til den ansatte. Personaleledelses- og udviklingsmæssigt set betyder dette, at man ser bort fra en påvirkning af de ansatte i overensstemmelse med det læringsbegreb, hvor en stimulus-responsbetragtning lægges til grund for påvirkningen, ofte i form af en

ledelse og uddannelse med reforceringsprincippet lagt til grund, eftersom en sådan påvirkning forudsætter, at »nogen« griber ind og bestemmer, hvilken adfærd hos den ansatte, der er ønskværdig.

Omkostningsperspektivet er en stimulus-respons betragtnings ledelsesperspektiv. Heraf fulgte, at man med formuleringen af ressourceperspektivet havde lagt op til en anden anskuelse af mennesket og af læring. Dette andet læringsbegreb fulgte den indflydelsesrige amerikanske filosof og pædagog John Deweys (1859-1952) redegørelse for læreprocessen. Med denne kom omtanken som det personlige initiativs udspring ind i billedet som en variabel størrelse i læreprocessen.

Et nyt læringsbegreb

Dewey angreb stimulus-respons betragtningen med udgangspunkt i nogle overvejelser over perceptionsprocessen. Ud fra disse formulerede han opfattelsen, at alt, hvad vi foretager os, er grundlagt på praktisk erfaring, nemlig i den forstand, at erfaringen kan siges at målrette handlingen, for så vidt som det at sætte mål, hævder Dewey, beror på erfaringsbaserede, bevidste tankeprocesser, refleksioner. En artikel, »The Reflex Arc Concept in Psychology«, offentliggjort i *Psychological Review* i 1896, giver kvintessensen i det Deweyske ræsonnement, og artiklen illustrerer ganske godt, hvorfor John Deweys arbejde anses for banebrydende. Vi vil derfor opholde os lidt længere ved den Deweyske tanke, som den kommer til udtryk i denne artikel.

Han gør op med forestillingen, at vi bedst forstår et menneskes adfærd, hvis adfærden ansues, som var den en funk-

tion af stimulus og respons og altså af en udefra kommende påvirkning, der i organismen udløser en hermed forbunden eller associeret reaktion. Som Dewey bemærker i dette opgør med »associanismen«, er det kun i de mest trivielle tilfælde, som f. eks. når man får noget i øjet, at det forholder sig så simpelt, at man kan sige om adfærd, at den udløses pr. refleks. Dewey fremhæver, at endog at se fordrer sensorisk-motorisk koordination; visuel perception er ikke gjort med, at der falder lys på nethinden, som så transmitteres til et eller andet sted i hjernen, som er forbundet med bevægeapparatet. Et stimulus skal indfanges, og det sker kun, ifald bevægeapparatet allerede er aktiveret. Det er derfor mere i overensstemmelse med, hvad der faktisk sker, hvis man udtrykker sig ved at sige, at »at se« er betinget af, at stimuli integreres i allerede pågående sensorisk-motoriske processer. Fandt der ikke integration sted, ville der blot være tale om et stimulus i objektiv forstand (hvilket adfærdsvidenskabeligt set er ganske uinteressant, eftersom det ikke angår andre end dem, der studerer den slags).

Man kan altså hævde, at sansningen altid har en grund. Dewey udtrykker dette ved at sige, at »at sanse« vil sige at sætte i relief. Det er altså, når vi taler analytisk, en betingelse for al erfaringsdannelse, at der optræder en funktion af højere orden. Denne funktion gør det ud for det styrende princip, uden hvilket der ikke ville finde nogen koordination af sensorisk-motorisk aktivitet sted, og verden derfor ville fremtræde fuldkommen kaotisk. Processen er selv-regulerende: Når vi i det hele taget er i stand til at styre noget som helst, skyldes det erfaringen, ligesåvel som det

at høste erfaringer skyldes styring. Læring er et produkt af denne proces: Erfaringen gør styringen på én gang fastere og mere fleksibel, og styringen gør erfaringen rigere.

Sensorisk-motorisk aktivitet, fortsætter Dewey, finder sted efter behov; det vil sige lige så længe, som der består en tilstand af uligevægt eller manglende tilpasning mellem indre og ydre kræfter, mellem organisme og miljø. Generelt kan man med Dewey sige, at koordinationen af det sensoriske og det motoriske, sensorisk-motorisk aktivitet, har livet som formål, for såvidt som tilpasning er en livsbetingelse.

Måltrettetheden tillægges omtanken, refleksionen, som Dewey også kalder den, og resultatet af refleksionen, som vil være den under de givne indre og ydre omstændigheder anteciperede mål-middel forestilling, har kvalitet, d. v. s. mening, beroende på al tidligere erfaring. Naturen i mennesket og naturen i øvrigt vil sædvanligvis være så tilpas i harmoni, at interaktionen med miljøet og dermed den koordinerende aktivitet vil forløbe uden tankens medvirken. Men hos mennesket frem for alle levende væsener, måske med undtagelse af de andre primater, melder refleksionen sig lige så snart interaktionen ikke fører ud af stedet, d. v. s. når den iterative proces, som målrettet forud for refleksionen, på det nærmeste leder én i cirkler. Refleksionen er den sensoriske-motoriske proces internaliseret. Der foregår nu kun stort set noget inde i hovedet, i form af opgave-mål-middel ræsonnementer. Det eventuelle produkt af disse er en regulering af adfærd, og takket være den brydes forhåbentlig den onde cirkel. Sker det ikke, indtræffer påny refleksion.

Social interaktion

Man kan tænke sig, at mennesket, når der hersker disharmoni, med sin adfærd virker foruroligende på omgivelserne og udløser forsøg fra en anden på at gribe regulerende ind. Følgen kan blive, at personen giver efter for reguleringsforsøget. At give efter er at miste det greb om sig selv, som refleksionen er et udtryk for. Fortsættelsen vil være enten at stå uden ansvar for løsningen af sit eget problem, og så har man lært det; eller den vil være at gøre den anden til sit problem. Gør personen af den ene eller anden grund ikke det sidste, måske af frygt for konsekvenserne, er han fortabt. Han går i stå og glider som afhængig over i de kompetenceløses anonyme rækker.

Det er udviklingen af en sådan tingenes tilstand, Dewey vil forhindre med sin pædagogik. Han er blevet kaldt »den mand, som måske mere end nogen anden har påvirket den pædagogiske tænkning i dette århundrede« (Grue-Sørensen, 1964, p. 216). »Forklaringen«, fortsætter Grue-Sørensen sammesteds, kunne »ligge ... i, at han tænkte problemerne grundigt igennem ud fra nye synsvinkler«. Ovenfor er forsøgt gjort rede for de »nye synsvinkler«, der her kunne være tale om. Ud fra dem ligger det lige for, som Dewey forsøgte realiseret med sit pædagogiske reformarbejde, at introducere en arbejdsform i undervisningen baseret på »selvstændige undersøgelser og iagttagelser fra elevernes side« (ibid., p. 217); derfor går hans pædagogik jævnlige under betegnelsen »learning by doing«. Kun ved at tage ansvar for sin læring, som er at drage den fulde konsekvens af sine handlinger, høstes livstjenlige erfaringer.

Som det blev antydnet ovenfor, og med Grue-Sørensens ord (p. 222), kan det siges, at »industrialismen havde med andre ord i Deweys øjne ødelagt en række pædagogiske muligheder, som var til stede i ældre tid ...«, og som altså fandtes, før stimulusrespons betragtningen satte skel mellem mennesker på arbejdspladsen. Introduktionen af ressourceperspektivet i erhvervsøkonomien kan opfattes som en konsekvens af ønsket om at genskabe disse muligheder i virksomhedsregi og at fjerne dette skel. Men kan hænde ligger der mere end et »fremt« ønske bag. Der er måske bund i påstanden, at tilpasningen til et erhvervsøkonomisk miljø, der som det eksisterende, for ikke at tale om det kommende, fungerer på informationsteknologiens præmisser, ikke vil kunne lykkes, medmindre anskuelsen af mennesket som et af selvregulerende egenskaber gennemsyret system, som er den anskuelse John Dewey her er sat til at repræsentere, vinder fodfæste.

Om det lykkes, står dog foreløbigt hen i det uvisse. Allerede i 1976 gjorde Chris Argyris i en artikel i »American Psychologist« opmærksom på de »counterproductive emotional problems«, med en tilblivelseshistorie som beskrevet ovenfor, der stiller sig i vejen for en ressourceperspektiveret anskuelse. I det hele taget er en handling at betragte som »counterproductive«, som er grundlagt på en analytisk orienteret anskuelse af mennesket (se Ottesen, 1991). Om en analytisk deduceret handling kan man med Argyris sige (ibid., p. 649), at den »remains at the levels of discovery and invention of espoused knowledge«. Den er derfor ikke i Deweysk forstand et udtryk for en i erfaringen funde-

ret viden, hvorfor den kun har mening sat ind i en politisk sammenhæng.

Afsluttende bemærkninger.

Med »Human Resource Management«-litteraturen introduceres begrebet »the learning organization«. For James W. Walker repræsenterer begrebet »an ideal for the 1990s« (Walker, 1992, p. 218), som får et indhold med Argyris og som dermed rækker tilbage til Deweys begreb om læring. At en virksomhed er »learning« vil derfor sige, at den er ledet under hensyntagen til opfattelsen, at uden omtanken og plads til omtanke ingen kompetencedannelse. Walker kan i forlængelse heraf skrive om »the learning organization« som det ideelle billede af virkeligheden, i hvilken »employees are constantly seeking ways to improve the way they perform their jobs and the quality of resulting products and services« (p. 218).

»The learning organization« er blevet et »hit« i ledelseslitteraturen. Der kan i den forbindelse være grund til at nævne den opmærksomhed, som Peter Senge's bog »The Fifth Discipline« (Senge, 1990), vækker. Senge henviser til vigtigheden af det, som også står som noget centralt i en ressourceorienteret ledelsesfilosofi, nemlig at en anskuelse, som overser »the fifth discipline's«, »system thinking's«, betydning, og som derfor ikke tager alt i betragtning, er en uproduktiv anskuelse. Det var i den ånd, tør vi mene, at Dewey talte mod kunstigt skabte skillelinjer, i første omgang mod det skel, som gav erkendelsen stimulus-respons begrebet at slås med,

derpå mod ethvert skel, som opholder os i det daglige.

Summary

These years, a resource perspective is gaining ground in management literature creating a perception of learning that is different from traditional perception. Related to the resource concept, this perception is discussed on the basis of the explanation of the learning process, given by the philosopher and educator John Dewey. He sees man as self-regulating. The implication is that attempts to intervene in and control other people's actions always hamper and even stop the learning process. Endeavours to create learning organisations can be seen as expressions hereof, and they will succeed if the barriers erected by the industrial culture can be torn down, also to the benefit of the information culture.

Noter

1. Forfatteren er lektor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen i København, i arbejdsmotivation og ledelse. Forfatteren er cand. psych. og Ph. D. og underviser blandt andet ved »Human Resource Management«, som er en af Handelshøjskolens cand. merc.-linier.
2. Se f. eks. Luthans & Kreitner (1975) om, hvordan man stimulerer den ansatte til at vise ønsket adfærd ved at gå frem efter et på forhånd fastlagt program herfor.
3. Se f. eks. Zuboff (1995) om de mentale barrierer, som gør dyrt elektronisk databehandlingsudstyr værdiløst.

Litteratur

Argyris, C.: Theories of Action That Inhibit Individual Learning. *American Psychologist*, pp. 638-54, Sept. 1976.

Dewey, J.: The Reflex Arc Concept in Psychology. *Psychological Review*, III, pp. 357-70, July 1986.

Grue-Sørensen, K.: *Opdragelsens Historie III*. København: Gyldendals Pædagogiske Bibliotek, 1964.

Luthans, F & Kreitner, R.: *Organizational Behavior Modification*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1975.

Ottesen, C.: *Teorien om arbejdsmotivation*. København: Handelshøjskolens Forlag, 1991.

Senge, P. M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.

Söderström, M. & Lindström, K.: Från IR till HRM - Två synsätt på personalarbete. *IPF-rapport Nr 28 (Institutet för Personal- och Företagsutveckling i Uppsala AB)*, Juni 1994.

Walker, J. W.: *Human Resource Strategy*. Singapore: McGraw-Hill series in management, 1992.

Zuboff, S.: The Emperor's New Workplace. *Scientific American*, pp. 163-164, Sept. 1995.