

# **Bliver hierarkierne fladere? Erfaringer fra de danske penge- institutter**

Rationalisering af  
ledelseshierarkiet

Af Torben Andersen og  
Anne-Mette Hjalager

## **Resumé**

*Formålet med denne artikel er, at belyse den gængse antagelse om nedbrydningen af hierarkierne, og etableringen af fladere organisationer. Data fra pengeinstitut-sektoren viser, at dette i et vist omfang er tilfældet. Det sker dog mere indirekte, primært igennem ændringer i beskæftigelsesstrukturen og rationalisering af antallet af produktionsenheder. Kernemedarbejderne besidder nu et noget højere uddannelsesniveau, de udgør en væsentlig større andel af lønsummen og der tegner sig meget forskelligartede karriereveje for dem. Dette generelle udviklingsmønster, hvor arbejdsopgaverne omdefineres og udvides, kraftigt understøttet af den teknologiske udvikling, vidner således mere om en langsigtet tilpasning end en kortsigtet krise-strategi.*

## **Introduktion**

Det synes at være en gængs opfattelse inden for ledelseslitteraturen, at virksomheder, som en konsekvens af den hastigt øgede konkurrence, i stigende omfang rationaliserer ledelseshierarkiet. Det hedder sig, at de bør fremtræde som værende "fladere" organisationer, i modsætning til tidligere tiders mere stejle og distanceskabende hierarkiske opbygning. Den massive anbefaling om at "rive pyramiderne ned" beror bl.a. på en ændret opfattelse af

# **Bliver hierarkierne fladere? Erfaringer fra de danske penge- institutter**

Rationalisering af  
ledelseshierarkiet

Af Torben Andersen og  
Anne-Mette Hjalager

## **Resumé**

*Formålet med denne artikel er, at belyse den gængse antagelse om nedbrydningen af hierarkierne, og etableringen af fladere organisationer. Data fra pengeinstitut-sektoren viser, at dette i et vist omfang er tilfældet. Det sker dog mere indirekte, primært igennem ændringer i beskæftigelsesstrukturen og rationalisering af antallet af produktionsenheder. Kernemedarbejderne besidder nu et noget højere uddannelsesniveau, de udgør en væsentlig større andel af lønsummen og der tegner sig meget forskelligartede karriereveje for dem. Dette generelle udviklingsmønster, hvor arbejdsopgaverne omdefineres og udvides, kraftigt understøttet af den teknologiske udvikling, vidner således mere om en langsigtet tilpasning end en kortsigtet krise-strategi.*

## **Introduktion**

Det synes at være en gængs opfattelse inden for ledelseslitteraturen, at virksomheder, som en konsekvens af den hastigt øgede konkurrence, i stigende omfang rationaliserer ledelseshierarkiet. Det hedder sig, at de bør fremtræde som værende "fladere" organisationer, i modsætning til tidligere tiders mere stejle og distanceskabende hierarkiske opbygning. Den massive anbefaling om at "rive pyramiderne ned" beror bl.a. på en ændret opfattelse af

lederens rolle. Han eller hun skal kunne motivere medarbejdere snarere end kontrollere dem. Det tidligere "span of control" ændres til "span of communication". Samtidig tages det for givet, at medarbejderne i sig selv (og ikke nødvendigvis kun ledelsen) bliver agenter for forandring. I det lys er der behov for ikke blot en ændring af sammensætningen af medarbejderstaben, men også for en helt anden type af ledere (Hass, 1993, s. 61).

Der råder dog en vis uklarhed (og måske også ønsketænkning) omkring begrebet fladere organisationer. Betyder det, at der bliver færre ledere i forhold til det samlede antal medarbejdere? Eller manipuleres organisationens form, så det blot er antallet af niveauer, som reduceres? Ændres arbejdsdelingen eventuelt, således at der i de udførende lag nu ligger kompetencer og/eller forpligtigelser, som tidligere var forbeholdt ledere? Er de fladere organisationer således blot et udtryk for, at medarbejderne i det daglige fungerer mere uafhængigt, dvs. "leder sig selv"?

Hvis antallet af ledere per menig medarbejder er faldende, vil arbejdsbyrden for lederen alt andet lige forøges kraftigt. Hvis disse proportioner ikke åbenlyst forrykkes, kan det skyldes en samtidig strukturel tilpasning, hvor også det underliggende lags roller og funktioner omdefineres. Vi ser altså en kvantitativ forskydning imellem kategorier af aktører, som måske signalerer mere gennemgribende kvalitative forandringer.

Der kan, på baggrund af tesen om de fladere organisationer, tegnes såvel et positivt som et negativt scenario for udviklingen i arbejdsforholdene for mellemledere. Det positive understreger transformatio-

nen, mere end erstatningen, af mellemledere. Denne tager form af mere krævende arbejdsopgaver, øget autonomi samt flere (bredere) færdigheder. Det negative scenario handler grundlæggende om rationaliseringen af ledelseshierarkiet og dermed den øgede usikkerhed i ansættelsen, det øget præstationspres, mindre råderum samt en tættere overvågning fra det øverste ledelseslag (se bl.a. Redman; Wilkinson & Snape 1997, s.102). Det kan dog også være tilfældet, at dele af de to scenarier optræder, jvf. mens visse mellemledere oplever bedre muligheder for opkvalificering, kan andre være truet på deres ansættelse. Med andre ord ledelseshierarkiet transformeres, hvor et af elementerne er afskædigelse af ledere med begrænset potentiale.

At studere generelle forandringer i virksomhedernes formelle organisation og de implikationer, de kan tænkes at have for arbejdsorganiseringen og den uformelle organisation, er en utroligt vanskelig opgave. Ikke mindst hvis man har sat sig for at gøre dette via kvantitative metoder. Variationerne imellem virksomhederne er store, ligesom der yderst sjældent kan etableres fælles kategorier. Ikke desto mindre er muligheden til stede, hvis fokus udelukkende rettes imod en hidtil meget homogen type af virksomheder, som fx pengeinstitutter. I det lange tidsperspektiv har primært banker og sekundært sparekasser været traditionelle symboler på en permanent og stabilitet. Der er også en almindelig opfattelse af, at karrieremønstre i pengeinstitutterne har ligget i relativt faste og forudsigelige rammer. Men stabiliteten i hierarkierne og karrieremønstrene har været udsat for udfordringer. Pengeinsti-

tutterne har gennemgået en ikke uvæsentlig indre omstrukturering, som har fundet sted i løbet af en meget kort årrække. Denne vekslen mellem permanens og turbulens giver gode muligheder for at undersøge, om forandringer i hierarkierne først og fremmest er svar på en "krise", eller om de snarere finder sted i lange, seje træk og takt med den øvrige samfundsudvikling.

Årsagen til at organisationer skal gøres fladere varierer meget. Der tegner sig ikke ét bestemt billede. Meget af den udenlandske litteratur påpeger problemer med fleksibilitet, hurtig tilpasning, kundeorientering mv. i større organisationer, og her opfattes mellemledere som hindringer og filtre (se fx. Smith 1990). Det kan dog ligeledes være som led i den fortsatte minimering af omkostningerne, grundet den øgede konkurrence, at virksomheder forsøger sig med færre ledere. Endelig kan det være baseret på ønsket om at kunne motivere og fastholde en efterhånden bedre kvalificeret medarbejderstyrke, at disse tillægges mere kompetence, og ledernes rolle derfor må ændres.

### **Ledelseshierarkiet - et spørgsmål om definitioner**

At finde eksakt viden om ledelseshierarkier og karrieremønstre har skabt problemer lige siden fremkomsten af "human relations" traditionen. Som en reaktion på denne fokusering på individer i organisationer, som for alvor tog fart i 1950'erne og 1960'erne, søgte Chapple og Sayles (1961) at argumentere for det nyttige i at holde fast i organisationsdiagrammer med klar ansvarsfordeling og effektive kommunikationslinier. De fleste virksomheder forsøger

da også med jævne mellemrum at konstruere eller revidere diagrammet over organisationen. Ofte med besvær, ofte med blikket fæstet i bakspejlet, snarere end i visioner og planer. Når det ikke er så enkelt endda at beskrive et hierarki, skyldes de ikke blot den "humane faktor", dvs. uformelle kommunikations- og loyalitetsforhold (se Mintzberg 1983, s. 20-22). Det skyldes først og fremmest, at mange virksomheder i stadig højere grad organiserer sig ad hoc og omkring projekter og opgaver, og at ledelsesopgaver derfor kan være tidsmæssigt afgrænset. Projektchef, projektleder, kontaktchef, produktchef m.v. er stillingsbetegnelser, som har vundet i udbredelse i de senere år.

Vanskelighederne med at definere hierarkiet entydigt forstærkes af, at man ikke nødvendigvis forstår det samme med en stillingsbetegnelse. I en virksomhed kan en disponent være en højt rangerende post, mens den i en anden kan nærme sig lagerarbejderstilling. Hvad er forskellen på en salgschef og en salgsdirektør? Særlig vanskeligt bliver det, når man ønsker at analysere udviklingen i hierarkierne over en længere årrække. Stillingsbetegnelser ændres, men det gør også den værdi, de tillægges.

### **Det datamæssige grundlag**

I denne artikel benyttes data fra FA (Finanssektorens Arbejdsgiverforening) og fra Danmarks Statistiks IDA-databank. De to talsæt er ikke helt indbyrdes sammenlignelige, og illustrerer derfor i sig selv udmærket nogle af definitionsvanskelighederne. De to talsæt benyttes til at belyse forskellige aspekter af ledelseshierarkiet, og supplerer derfor hinanden. Fælles er

dog, at de har et fokus på arbejdsopgaverne og ansvaret i forbindelse med disse, snarere end direkte på ledelsesfunktionerne. FA opererer med gruppen "befordrede", dvs. medarbejdere som har officiel bemyndigelse til at tage beslutninger om udlån af penge (også charges længere nede i hierarkiet har en bevillingskompetence, som dog er lavere). De yngre fuldmægtige betragtes klartest som værende medarbejdere der er inde i et karriereforløb, og det forpligtiger (Andersen 1996). Herudover har man pengeinstitutassistenter og kontorassistenter samt elever, som statusmæssigt rangerer i den nævnte rækkefølge.

I Danmarks Statistik har man gennem en lang årrække indplaceret befolkningen i socio-økonomiske kategorier, hvor de vigtigste er højere og lavere funktionærer, faglærte og ufaglærte arbejdere. Der er en erkendelse af, at tiden er ved at løbe fra denne kategorisering, og at man især på mellemste og lavere niveauer med de ka-

tegorier, ikke opnår en særlig god forståelse af, hvilke arbejdsopgaver de forskellige jobs rummer. Danmarks Statistik er derfor på vej med en ny klassificering (DISCO), som i højere grad tager udgangspunkt de færdigheder, som er nødvendige for at bestride et job.

### Personalesammensætningen i pengeinstitutterne

Det har igennem en længere årrække såvel i som udenfor finanssektoren været en udbredt opfattelse, at de danske pengeinstitutter havde en forholdsvis rolig og beskyttet tilværelse, og at rationaliseringer kun var nødvendige hvis den internationale konkurrence intensiveredes (Price-Waterhouse 1988; Lyck 1990 samt Økonoministeriet 1994). Det har fra mere kritiske røster heddet sig, at en del af lederne mere var ledere at navn end af gavn. Der har været en tendens til mange ledere, men ikke særligt meget ledelse, og man

*Table 1a. Medarbejdere\* i danske pengeinstitutter fordelt på hovedgrupper (antal pers.) perioden 1984 - 97.*

År	Elever	Assist.	Kontorass.	Befordr.□	I alt
1984	2.574	17.801	9.534	13.032	42.941
1985	3.699	17.001	9.906	13.937	44.543
1986	4.611	16.406	11.151	15.367	47.535
1987	4.802	16.751	11.517	16.784	49.854
1988	3.398	17.587	10.994	17.866	49.845
1989	1.976	18.469	10.202	18.489	49.136
1990	1.189	18.478	9.451	18.616	47.734
1991	1.226	18.791	8.411	18.944	47.372
1992	1.061	18.203	7.497	18.743	45.504
1993	626	16.980	6.867	18.051	42.524
1994	706	16.039	6.183	17.775	40.703
1995	1.139	14.934	5.658	18.070	39.801
1996	1.347	13.405	5.027	18.053	37.832
1997	1.276	12.472	4.861	18.650	37.259

Kilde: FA

Note \*: Excl. betjente, edb-medarbejdere samt teknikere.

Note □: Fuldmægtige, kontorchefer, afdelingschefer samt vice- og underdirektører.

Tabel 1b. Medarbejdere i danske pengeinstitutter fordelt på hovedgrupper (%), perioden 1984 - 97.

År	Elever	Assist.	Kontorass.	Befordrede	I alt
1984	6,0	41,5	22,2	30,3	100
1985	8,3	38,2	22,2	31,3	100
1986	9,7	34,5	23,5	32,3	100
1987	9,6	33,6	23,1	33,7	100
1988	6,8	35,3	22,1	35,8	100
1989	4,0	37,6	20,8	37,6	100
1990	2,5	38,7	19,8	39,0	100
1991	2,6	39,7	17,8	40,0	100
1992	2,3	40,0	16,5	41,2	100
1993	1,5	39,9	16,1	42,4	100
1994	1,7	39,4	15,2	43,7	100
1995	2,9	37,5	14,2	45,4	100
1996	3,6	35,4	13,3	47,7	100
1997	3,4	33,5	13,0	50,1	100

Kilde: FA.

har i sektoren selv benyttet metaforen "fjerprydelser" om tildelingen af de mange ledelsesposter (se fx. Finans 1996, s.27). Tabellerne ovenfor viser hvilke ændringer der har fundet sted i antallet af medarbejdere over en 14-årig periode, og det ser ud til, at der er blevet væsentligt flere medarbejdere med højere charges (fuldmægtig og opefter).

Pengeinstitutsektoren set under et har oplevet en ikke uvæsentlig personaletilvækst i perioden fra 1984 frem til 1989, og der er herefter sket et kraftigt dyk. Ser man på fordelingen imellem hovedgrupperne kan der konstateres en meget divergerende udvikling.

Siden 1992 har ikke mindst de store pengeinstitutter (Den Danske Bank og Unibank) gennemført kollektive afskedigelser på baggrund af fusionerne i 1989/90. Det ses af tabel 1a, at det antalsmæssigt i ganske særlig grad er gået ud over det laveste niveau i hierarkiet, nemlig pengeinstitut- og kontorassistenterne. Indtaget af

elever har også været ekstremt lavt. Derimod er det samlede antal af højere funktionærer stabilt hen over perioden; deres samlede antal, men også deres andel af det samlede medarbejdertal, er stigende. Afskedigelserne ser i det lys ud til at være udtryk for en i høj grad offensiv strategi, hvilket understøttes af, at de delvist finder sted i en periode med vækst og god økonomi i sektoren. Siden 1993 hvor tabene og hensættelserne toppede, er pengeinstitutterne generelt kommet ud med særdeles positive regnskabstal. Omstruktureringerne på personalesiden er fortsat trods de seneste års rekordoverskud. Det er blevet legitimt at skille sig af med medarbejdere, selv om det går godt.

De personalemæssige omstruktureringer er sket på to fronter. Dels udskilles medarbejdere med udviklingspotentiale fra "udbrændte" medarbejdere (som enten siger op selv eller bliver afskediget). Men tallene fra FA viser også med meget stor tydelighed, at hierarkiet i pengeinsti-

tutterne er i opbrud. Vægten forskydes fra bunden mod toppen, dog med det forbehold, at en del af udnævnelserne til fuldmægtig mere afspejler løn end funktion. Med andre ord, stigningen i antallet af fuldmægtige er ikke ensbetydende med at der bliver flere ledere. Det er snarere tilfældet, at de udgør gruppen af kerne medarbejdere, som befinder sig på en lidt højere lønniveau, og som for en stor dels vedkommende ofte "kun" varetager midlertidige ledelsesfunktioner.

Pengeinstitutternes omstruktureringer, som i vid udstrækning tager udgangspunkt i ændrede produkt- og markedsstrategier, betyder, at det i højere grad team- og projektarbejde, som danner grundlag for medarbejdernes aktiviteter. Her er brug og udvikling af kompetencer centrale, og fokus forrykkes altså noget når belønninger og forfremmelser skal tildeles. Dermed træ-

der formel jobstatus som grundlag i baggrunden, og det bliver i højere grad et spørgsmål om, hvad folk er i stand til at bidrage med og hvad de har opnået, der kommer til at ligge til grund. Den yderste konsekvens heraf vil bestå i, at lederstillinger er tids- eller opgavebegrænsede, hvor prestige og lønstigninger eventuelt kan være koblet direkte til den bestemte præstation.

Et andet forhold, som har afgørende effekt på personalesammensætningen, er den rationalisering af strukturen, som har fundet sted i hele perioden. Det kan også ses i talmaterialet fra IDA-databasen. Antallet af arbejdssteder i pengeinstitutsektoren falder i perioden 1980-1994 med op imod 1/3. Dette er primært forårsaget af fusionerne og dernæst rationaliseringen af filialnetværket i de største pengeinstitutter. Der bliver i alt færre selvstændige or-

*Tabel 2a. Funktionærer samt øvrige medarbejdere i danske pengeinstitutter, på alle arbejdssteder\* perioden 1981-93.*

År	Højere fkt. (%)	Lavere fkt. (%)	Øvrige (%)
1981	23,9	61,6	14,5
1982	24,9	62,6	12,5
1983	25,2	61,3	13,5
1984	25,5	60,4	14,1
1985	25,8	59,7	14,4
1986	25,9	58,7	15,5
1987	25,6	58,4	16,0
1988	25,9	57,9	16,6
1989	28,9	56,8	14,3
1990	29,9	55,7	14,5
1991	34,1	59,2	6,7
1992	36,6	57,6	5,7
1993	30,0	60,9	9,1

Kilde: IDA-databasen, Danmarks Statistik.

Note a: Pr. november.

Note \*: Et arbejdssted er en lokal enhed, som eventuelt kan være en del af et firma med flere arbejdssteder. Et arbejdssted i pengeinstitut-sektoren vil i de fleste tilfælde være en filial, men der forekommer også hovedsæder samt hjælpeenheder, uden at disse kan skilles ud.

Tabel 2b. Funktionærer samt øvrige medarbejdere i danske pengeinstitutter, på arbejdssteder som er bevaret identisk\* i perioden, 1981-93.

År	Højere funkt. (antal)	Lavere funkt. (antal)	Medarb. i alt (antal)	Højere funkt. (%)	Lavere funkt. (%)	% øvrige
1981	5584	15710	24840	22,5	63,0	14,3
1982	6254	17363	27103	23,1	64,0	12,9
1983	7288	18218	29586	24,6	62,0	13,8
1984	6851	17758	28617	23,9	62,0	14,0
1985	7439	18597	30531	24,4	61,0	14,7
1986	7380	18353	30222	24,4	61,0	14,9
1987	7275	18313	30429	23,9	60,0	15,9
1988	6574	16979	28161	23,3	60,0	16,4
1989	7977	17366	29653	26,9	59,0	14,5
1990	7940	17558	29524	26,9	59,0	13,6
1991	7762	13873	23319	33,3	59,0	7,2
1992	10594	18374	30866	34,3	60,0	6,1
1993	7228	17471	27258	26,5	64,0	9,4

Kilde: IDA-databasen, Danmarks Statistik

Note\*: Samme arbejdssted foreligger hvis følgende forhold gør sig gældende fra år til år: Samme ejer og samme branchetilhørsforhold, eller samme ejer og samme arbejdsstyrke er til stede, eller hvis samme arbejdsstyrke, samme adresse eller samme branchetilhørsforhold gør sig gældende (DS, 1991, s.20).

ganisatoriske (fysiske) enheder i sektoren, og det er på dette grundlag, at antallet af formelle lederstillinger i det traditionelle hierarki (såsom filialbestyrer) er skrumpet ind.

IDA-databasen tal, som fremgår af tabel 2a og b, kan bekræfte FA-tallene; topniveauet reduceres ikke, tværtimod. Som det kan ses af tabel 2a ovenfor, er andelen af højere funktionærer steget successivt i de danske pengeinstitutter. Den mest markante stigning er fra 1990 til 1991, hvilket dog skal tages med et vist forbehold, da fusionerne mellem de store banker (og sparekasser) finder sted året før. Sættes denne ellers konstante udvikling i relation til stabiliteten på det enkelte arbejdssted, kommer interessante oplysninger frem. I tabel 2b vises medarbejdersammensætningen på de arbejdssteder, som er

bevaret uden den store turbulens i personalemæssig henseende i hele perioden 1981-1994.

IDA-databasen kan desværre kun føres frem til 1993, men rummer dog observationer over 13 år. Tallene ser ud til at bekræfte, at forskydningen af vægten fra bunden mod toppen i personalesammensætningen ikke finder sted fordi de er i krise, og ikke sker, fordi de lavere funktionærer er lettere at afskedige end højere funktionærer. Der er tale om en mere "global" tendens. De arbejdssteder (dvs. først og fremmest filialer), som har eksisteret uændret i perioden fra 1980 til 1993, har en udvikling i andelen af højere funktionærer som nøje svarer til den, som alle arbejdssteder har gennemløbet i den pågældende periode. Det fremgår dog af tabel 2b, at andelen af højere funktionærer falder betydeligt fra

1992 til 1993, mens de to andre kategorier stiger. (Det kan være at dette skyldes ændrede opgørelsesmetoder).

Vi kan derfor konkludere, at udviklingen i retning af mere toptunge pengeinstitutter ikke har en direkte sammenhæng med strukturrationaliseringerne, hvor filialer ned- og sammenlægges. Selv om de overlevende arbejdssteder har haft stabile ansættelsesforhold i perioden som helhed, har de ikke benyttet denne til at rationalisere ledelseshierarkiet. Ændringernes årsager skal ses i sammenhæng med mere generelle personalestrategier, hvor arbejdsopgaver og ansvar omdefineres, en proces som finder sted bredt i pengeinstitutverdenen.

### **Top-tung eller kompetence-tung?**

Omorganiseringerne og vægtforskydningen imod de højere charges behøver ikke at være et udtryk for, at ledelsesniveauet styrkes i pengeinstitutterne. Det er måske i lige så høj grad et udtryk for, at kravene til en tværfaglig pengeinstitutkompetence øges, og at personalets parathed til en fleksibel varetagelse af mere varierede arbejdsopgaver kommer i højsædet. Der er flere forhold som bestyrker dette:

For det første har pengeinstitutterne efterhånden åbnet for rekruttering af medarbejdere med anden baggrund end det branchespecifikke uddannelsessystem. Også i dag skal alle nyansatte elever igennem den traditionelle pengeinstitutuddannelse, men personer med akademiske uddannelser er for alvor på vej ind i pengeinstitutsektoren. De er formentlig konkurrencedygtige på parametre, som ikke har været tillagt samme vigtighed tidligere. Det drejer sig om faktorer som overblik

baseret på generelt uddannelsesniveau, udadvendthed og analytiske evner i samme person, fleksibilitet, formuleringsevne på højere niveau m.v.; alle færdigheder og egenskaber som er af stor betydning forhold til udvikling og operationalisering af nye former for pengeinstitutforretninger.

For det andet har en stigende andel af medarbejderne en dobbelt uddannelsesbaggrund, dvs. de har oftest først den brancheinterne uddannelse, som de så senere hen har suppleret med mellemlange erhvervsøkonomiske uddannelser, ofte HD. Disse medarbejders faglige profil er bredere end de traditionelt pengeinstitutuddannede, og de kan dermed indgå i mange flere forskellige jobs end lige de vertikalt udtrukne og administrativt forankrede.

For det tredje har strukturrationaliseringerne fundet sted i en periode, hvor der er sket en betydelig teknologisk udvikling. En udvikling som overflødiggør mange af de repetitive funktioner som fx kasse- og lettere ekspeditionsarbejde. Den mindskede brug af kontor- og (til dels) bankassistenter har en klar baggrund i ny teknologi, herunder automatiseringer og selvbetjening. Den kraftige satsning på selvbetjeningsteknologien (Dankortet og pengeautomaterne), PC- og telefonbank, automatiske betalingsoverførsler samt ikke mindst nedlæggelsen af et meget stort antal kasser i slutningen af 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne, har haft betydelige konsekvenser for beskæftigelsesstrukturen i pengeinstitutterne. De tilbageblevne medarbejdere har samtidig i stigende grad tiltrådt rådgiverfunktioner, hvor spektret af opgaver er bredere. Dette med udgangspunkt i en nærmere defineret gruppe

pe af kunders pengeinstitutforretninger. Pengeinstitutmedarbejdere varetager nu mere offensivt salgsarbejde end tidligere, fx med hensyn til produkter som pensionsordninger, låneomlægninger og investeringer.

Alt i alt kan andelen af højere funktionærer, i pengeinstitutterne benævnt befordrede, siges at være velbegrundede.

Der er næppe tvivl om, at medarbejdere på færdighedskrævende poster og i jobs inden for områder som er i vækst, har bedre muligheder for at bevise vigtigheden af deres fortsatte ansættelse, end personale i rutinefunktioner, og personer i lederstillinger tæt bundet til det "traditionelle" bureaukrati. Det må på baggrund af de først år med rationaliseringer i pengeinstitutterne konkluderes, at det er mindre oplagt, at (ældre) kontorassistenter og bankassistenter uden efteruddannelse og statusmæssig oprykning kan overtage mere kompetencekrævende funktioner, ligesom mellemledere med høj anciennitet placeret i det administrative hierarki har været meget udsatte.

### Mere løntunge organisationer?

Vi har tidligere nævnt de definitionsproblemer, som man må forholde sig til, når

man diskuterer udviklingen i ledelseshierarkier. I dette afsnit skal vi forsøge at gå en anden vej i undersøgelsen af, om virksomhederne bliver mere toptunge. Større ansvar og flere ledelsesopgaver resulterer som regel i et lønhop. Kan det påvises, at pengeinstitutterne i forbindelse med omstruktureringerne har pådraget sig relativt større lønomkostninger - eller er det lykkedes at foretage en rationalisering eller fastholdelse af niveauet? Hvis det sidste er tilfældet, er der et godt argument for, at organisationerne er blevet fladere trods en indre forskydning i stillingsbetegnelserne. Tabel 3a viser udviklingen i gennemsnitslønninger over den seneste 7-årige periode.

Tabellen skal tages med et vist forbehold, idet der også på lønområdet er en række faktorer, som kan påvirke tallene i forskellig retning. Ændringer i lønsummen kan for det første skyldes overenskomstmæssige lønstigninger, anciennitetsbestemte stigninger samt almindelig løngliding. Lønnen stiger successivt, også for folk i pengeinstitutter. For det andet kan lønnen stige inden for bestemte grupper fordi pengeinstitutterne forsøger at tiltrække vigtig og knap, arbejdskraft. I dette tilfælde: IT-medarbejdere og folk til

Tabel 3a. Medarbejdere i danske pengeinstitutter, gennemsnitlig lønsum (kr.) pr. år\*, perioden 1991-97.

År	Elever	Assist.	Kontorass.	Befordrede	I alt
1991	103.951	209.342	193.314	338.023	255.228
1992	106.913	215.618	196.651	349.450	265.084
1993	111.609	222.305	200.511	350.998	271.785
1994	109.717	226.982	206.089	358.837	279.355
1995	111.291	233.808	212.827	367.279	287.916
1996	116.234	239.904	217.098	373.367	296.157
1997	119.427	246.747	224.712	384.298	308.363

Kilde: FA

Note \*: Ikke deflateret

specialafdelinger i hovedkontoret såsom Investments og Markets.

Lønstigningerne er for alle fire grupper af medarbejdere på mellem 15 og 20 %, hvilket ikke er specielt voldsomt, når det tages i betragtning, at det drejer sig om en 7-årig periode. Samlet ligger lønsummen for pengeinstitutterne nogenlunde konstant over perioden, bankerne og sparekasserne bruger omkring 13 mia. kr. til løn pr. år. Det er interessant i forhold til, at der er blevet væsentligt færre medarbejdere, for så må der næsten pr. definition være blevet flere af de dyre, se tabel 3b nedenfor.

Tabel 3b illustrerer med stor tydelighed, at de befordredes løn udgør en stigende andel af den samlede lønsum, til trods for at pengeinstitutterne officielt har tilstræbt at bringe lønsummen ned. I de senere år er en del af de ældre medarbejdere i de højere charger er blevet rationaliseret bort, men samtidig er der for andre sket en lønmæssig forbedring, de er blevet fuldmægtige, bl.a. som en konsekvens af pengeinstitutterne nye rådgivningsorienterede kundestrategier. De fuldmægtige udgør langt hovedparten af de befordrede, og de udgør nu gruppen af kernemedarbejdere i pengeinstitutterne. Selvom en del af dem må antages at være forholdsvis

unge, og dermed ikke have opnået så forfærdeligt mange automatiske lønhop, så bliver den samlede lønsum for denne gruppe alligevel stigende.

### Karriere- fremfor katastrofetænkning - konklusion og diskussion

Denne artikel har søgt at forholde sig til et af de gængse argumenter, som præsenteres i disse år; at organisationer og virksomheder bliver fladere i deres struktur, med deraf følgende forandringer i arbejdsdelingen og ledelses roller. Set i forhold til pengeinstitutterne, som måtte forventes at være en type organisationer der var på vej i denne retning, har data vist følgende:

- Der har fundet en betydelig forskydning af tyngden sted, væk fra de lavere niveauer og op mod de højere. Gruppen af kernemedarbejdere har et højere uddannelsesniveau og en højere charge
- Denne forskydning matches ikke af en tilsvarende større "løntyngde", selvom de højere funktionærer udgør en stigende andel af den samlede lønsum. Det er derfor næppe som den primære grund ønsket om at reducere lønomkostningerne, at forandringerne gennemføres

Tabel 3b. Lønsum på pengeinstitutområdet fordelt (procent) på hovedgrupper af medarbejdere, perioden 1991-97.

År	Elever	Assist.	Kontorass.	Befordrede	I alt
1991	1,1	32,5	13,4	53,0	100
1992	0,9	32,5	12,2	54,3	100
1993	0,6	32,7	11,9	54,8	100
1994	0,7	32,0	11,2	56,1	100
1995	1,1	30,5	10,5	57,9	100
1996	1,4	28,7	9,7	60,2	100
1997	1,3	26,8	9,5	62,4	100

Kilde: FA

- Ændringerne i personalesammensætningen kan ikke ses som et udtryk for en krisestrategi i forbindelse med fusioner og sammenlægninger
- Ændringerne indgår i et mere generelt udviklingsmønster, hvor arbejdsopgaver omdefineres og udvides, og hvor udviklingen i teknologien medvirker i denne proces.

Frisættelsen af medarbejdere i 1990'erne skabte mange avisoverskrifter. Flere af de største banker er blevet fremstillet som kyniske i deres personalepolitik, og især afskedigede lavere funktionærer i de sårbare aldersgrupper fra 45 og opefter har været skæbner i pressens omtaler. Men også (top)ledere lever i disse år livet usikkert, et fænomen som skabt en vis sympati. Det væsentligste er dog at konstatere, at hvor de brede medarbejdergrupper fortrinsvis har været ramt af en kvantitativ tilpasning, er der ansatser til mere kvalitative forandringer af mellemedernes arbejde.

Pengeinstitutterne, og dermed primært storbankernes rationaliseringer har ramt bredt på beskæftigelsesgrupper, dog med hovedvægten på den lavtuddannede. En stigende andel af dem man har valgt at beholde, er så efterhånden gjort til fuldmægtige, uden at dette dog skal tages for at de kan kategoriseres som værende ledere. Dette er bl.a. af lønmæssige årsager, måske på grund af et lidt for ufleksibelt lønsystem? Set i det perspektiv understøtter data i højere grad opkvalificeringen af kernemedarbejderne, mere end fjernelsen af organisatoriske niveauer og dermed lederstillinger. Antallet af visse lederstillinger i sektoren er reduceret betydeligt, fx. filialbestyrerjobbet.

Pengeinstitutter betragtes sjældent som foregangsvirksomheder på det organisationsstrukturelle område. Hierarkierne er ikke blevet fladere i den forstand, at et eller flere organisatoriske niveauer er blevet fjernet, men ikke desto mindre tyder meget på, at der er en betydelig opblødning på vej, og de "konservative" traditioner er på retur. De snævre og vertikalt opadgående karrierestier med mange trin, som har været tilbudt et større antal medarbejdere i de store finansielle koncerner, afløses af mere forskelligartede veje. Det betyder, at veltilrettelagte uddannelses- og karriereforløb (karriereplanlægning, som især har været udfoldet i denne sektor) bliver meget vanskeligere (se også Arnold 1997, s.177). Medarbejderne må ligeledes i stigende grad tage ansvaret for egen læring og egen karriereudvikling; det er ikke længere et ansvar som deles med virksomheden. Det hedder sig i så godt som alle pengeinstitutter, at det vigtigste krav til medarbejdere i dag, hvis de fortsat vil blive i beskæftigelse, er at de udvikler sig konstant.

Det er sandsynligt, at pengeinstitutternes rekrutteringsstrategier vil blive justeret på sigt. For det første ser det ud til, at mange yngre medarbejdere i pengeinstitutterne i disse år bliver mere mobile. Det gælder både de akademisk uddannede, som har relativt store muligheder for at bevæge sig ind og ud af sektoren, og det gælder bank- og sparekasseuddannede, som mestendels bevæger sig internt i sektoren. Fælles for begge grupper af medarbejdere er dog, at de lettere og forholdsvis hurtigere end tidligere kan forlade organisationen, når de møder advancementsmæssige hindringer. Den større mobilitet kan blive

et problem for pengeinstitutterne, ikke mindst i de tilfælde hvor det pågældende personale besidder meget virksomhedsspecifikke kompetencer, og er at betragte som nøglepersoner i virksomheden daglige drift som fortsatte udvikling. Trængslen i det øverste niveau af pengeinstitutternes hierarkier kan i høj grad aktualisere, at ikke bare akademikerne, men også de pengeinstituttuddannede, ændrer holdning til jobskifte og bliver mere mobile.

Koblingen imellem pengeinstitut og medarbejder kan altså få karakter af en transaktion snarere end en relation. Transaktionen hvor den mere kortsigtede øko-

nomisk byttehandel bevirker, at de ansatte afkræves mere fleksibilitet, et bredere sæt af færdigheder, forandringsparathed, vanskelige og flertydige arbejdsopgaver samt et større ansvar. Til gengæld modtager de en højere løn, som ofte er præstationsbaseret, og sikkerhed om udviklende og interessante arbejdsopgaver i en periode, hvilket sikrer deres *employability*. Dette må ifølge den gængse opfattelse medføre et fald i medarbejdernes følte "forpligtigelse", normative tilknytning til virksomheden, hvilket til tider ser ud til at overraske arbejdsgivere.

#### **Summary:**

*The aim of the article is to analyse the prevalent assumption, that hierarchies are being delayed and that flatter organisations are emerging. Data from the banking sector seem to support this. However, the process takes place in a more indirect way, primarily through changes in employment structure and rationalisation of the number of production units. Core employees are now better educated, their share of the total pay sum is increasing, and they pursue a greater*

*variety of career paths. This general pattern of development where tasks are redefined, vigorously expanded, and supported by technological development, thus suggests long-term adaptation rather than a short-term crisis strategy.*

#### **Noter**

<sup>1</sup> Pengeinstitutter, eller finansielle koncer, består i dag af en lang række forskellige organisatoriske enheder, men i de til som IDA-opererer med op til 1993, der er det i hovedsagen filialer der er repræsenteret som arbejdssteder.

## Litteratur

Andersen, T.: *Organisatorisk forandring i dansk bankvæsen*, Ph.D. serie 2.96. København: HHK/Samfundslitteratur, 1996.

Arnold, J.: *Managing careers into the 21st century*, London: Paul Chapman Publ., 1997.

Beckérus, Å. m.fl.: *Doktrinskiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap*, Stockholm: FA-rådet och Svenska Dagbladet, 1988.

Chapple, Eliot D. og Leonard R. Sayles: *The measure of management. Designing organizations for human effectiveness*, New York: Macmillan, 1961.

Finans: *Medarbejderen klogere end lederen* nr. 15, 22. november 1996, p. 27

Hass, L.: *Fremtidens kvalifikationer. Arbejdsmarkedet og de merkantile uddannelser*, København: HHK & Samfundslitteratur, 1993.

Larsen, H.H. og L.N. Thisted (red.): *Karriereudvikling*, København: Dansk Management Forum og Handelshøjskolen i København, 1997.

Lyck, L.: *The Nordic Countries and the Internal Market of the EEC*, København: Handelshøjskolens Forlag, 1990.

Mintzberg, H.: *Structure in fives - designing effective organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

Price-Waterhouse: *Europa-Danmark, en håndbog for den finansielle sektor om det indre marked*, København: Price-Waterhouse, Industriministeriet og Schultz, 1989.

Redman, T.; A. Wilkinson og E. Snape: Stuck in the middle? Managers in building societies, *Work, Employment & Society*, Vol. 11, No. 1, March, pp. 101-114, 1997.

Smith, V.: *Managing in the corporate interest. Control and resistance in an American bank*, Berkeley: University of Calif. Press, 1990.

Økonomiministeriet: *Den Danske Pengeinstitutsektor*, København: Schultz, 1994.

<sup>1</sup> Tak til Peter Friche (FA) for assistance i forbindelse med indhentning af data.