

Globaliseringsparat?

Om udviklingen af danske virksomheder mod globaliseringen – et dynamisk ressourceperspektiv

Peter Nielsen, René Nesgaard Nielsen, Simon Grandjean Bamberger, Kirsten Fonager, Anker Lund Vinding, Anelia Larsen, Øyvind Omland & Pia Ryom

Globalisering har udviklet sig til et dominerende begreb, når danske virksomheders og medarbejderes betingelser og adfærd skal analyseres. Men hvordan kan virksomhederne håndtere globaliseringens øgede konkurrence samt omskiftelige teknologiske og markedsmæssige betingelser? Et svar på udfordringen kan være at styrke de interne humane og organisatoriske ressourcer. Denne artikel vil analytisk forfølge et sådant ressourcebaseret perspektiv og undersøger, hvorledes virksomheder og medarbejdere har udviklet deres ressourcer i løbet af de seneste 15 år.

Globaliseringens udfordringer

Globaliseringen er uden tvivl et fænomen, som inden for de seneste årtier har udviklet sig til markant at dominere vores forståelse af de vilkår og udfordringer, der gælder for danske virksomheder og deres personale. Forståelsen er langt fra entydig, men svinger fra en forsigtig optimisme, når virksomhedernes innovationsevne og potentielt stigende markedsområde betragtes, til mere udtalt bekymring, når eksempelvis øget konkurrence, relative nationale lønniveauer og beskæftigelse bringes i fokus. Det er endvidere foruroligende, at globaliseringens tendens til øget økonomisk integration var medvirkende til, at det der i udgangspunktet var en lokal amerikansk finanskrise udviklede sig til en global finans- og økonomisk krise.

Fra et virksomhedsperspektiv kan globaliseringen forstås som en ekspansion i universet af omgivelsesfaktorer, virksom-

hederne direkte eller indirekte må forholde sig til, hvis de skal overleve og udvikle sig, og hvor omgivelsesfaktorerne tidligere over tid var relativt stabile og dermed forudsigelige, betyder den udvikling, som globaliseringen har taget, voksende omskiftelighed og uforudsigelighed. Globaliseringen er således bl.a. kendetegnet ved, at virksomhedernes teknologiske og markedsmæssige betingelser ændres markant.

Markedsmæssigt ændres konkurrenceforholdene i takt med fremkomsten af nye globale muligheder for produktion, salg og distribution, hvilket kan forstås i et værdikædeperspektiv (Huws 2006). Ekspansionen i globalt tilgængelige markeder for varer, arbejdskraft, kapital og andre produktionsfaktorer betyder både nye muligheder for virksomhederne, men som tidligere angivet også en skærpelse af udfordringerne i den indbyrdes konkurrence. Disse betingelser sætter sig igennem såvel direkte på

verdensmarkedet, som indirekte på de åbne nationale vare- og faktormarkeder. Virksomhedernes eksponering for international konkurrence er på denne måde et meget komplekst fænomen, specielt i en økonomi som den danske, der er meget åben.

Globaliseringen er endvidere nært forbundet med den teknologiske udvikling, herunder specielt udviklingen i informations- og kommunikationsteknologien. Denne udvikling har således afgørende betydning for såvel virksomhedernes eksterne kommunikation som for styringen og kontrollen af værdikæden, der givet globaliseringen kan være spredt geografisk. Hermed bliver teknologiudviklingen et væsentligt konkurrenceparameter for virksomhederne, men teknologiudviklingen er også med til at øge omskifteligheden og ustabiliteten i virksomhedernes ydre univers.

De eksterne betingelser er naturligvis relevante for de muligheder og udfordringer, virksomhederne må orientere sig efter, og specielt de markedsmæssige betingelser må opfattes som afgørende for virksomhedernes udvikling af konkurrencemæssige fordele (Porter 1985). Men et eksternt perspektiv på virksomheders betingelser og udfordringer under globaliseringen kan ikke stå alene. Vi vil argumentere for, at dette perspektiv skal komplementeres med et mere internt, ressourcebaseret perspektiv, som tager udgangspunkt i, at virksomhederne har mulighed for selv at udvikle deres interne betingelser og ressourcer aktivt, så de kan håndtere og udnytte de omskiftelige eksterne betingelser og konkurrencemæssige udfordringer (se f.eks. Som & Kirner 2007).

Et dynamisk ressourceperspektiv

Nærværende fremstilling tager altså udgangspunkt i et ressourcebaseret perspektiv og undersøger, i hvilket omfang danske virksomheder i løbet af de seneste 15 år har

udviklet deres interne ressourcer, så de er bedre rustede til at håndtere de betingelser og udnytte de muligheder, som globaliseringen har skabt. Generelt bliver problemstillingen, som skal belyses i det følgende, om danske virksomheder i byerhvervene har styrket deres ressourcer på nogle af de dimensioner, som ud fra et ressourcebaseret perspektiv kan anses som vigtige, når omgivelserne er omskiftelige og kræver tilpasning og fornyelser.

Ifølge et ressourcebaseret perspektiv er det vigtigt, at virksomheder besidder nogle særlige ressourcer eller kompetencer, der giver dem konkurrencemæssige fordele over for andre virksomheder (Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993; Johnson m.fl. 2011). Givet omgivelsernes stigende grad af omskiftelighed er det ressourcebaserede perspektiv senere blevet komplementeret med et såkaldt dynamisk kapabilitetsperspektiv, der går på, at virksomheder skal kunne forny og udvikle sig i forhold til deres omskiftelige kontekst (Teece m.fl. 1997; Johnson m.fl. 2009). Kombineres disse teoretiske perspektiver, vil et dynamisk ressourceperspektiv gå på, at virksomheder skal kunne forny og udvikle sig i forhold til deres omskiftelige omgivelser, og det helst på deres egen unikke måde, således de kan opretholde vedvarende konkurrencemæssige fordele i forhold til deres konkurrenter.

En vedvarende konkurrencemæssig fordel kan ikke baseres på en 'standard' inputressource, som f.eks. en maskine, der handles og udveksles på markedsvilkår i det økonomiske system.¹ Men virksomheder kan derimod med fordel tage udgangspunkt i deres særegne, interne ressourcer – såsom deres humane og organisatoriske ressourcer – og aktivt udvikle disse, så de fremstår som unikke konkurrencemæssige fordele overfor andre virksomheder. Arbejder virksomheder således med at udvikle deres interne humane og organisatoriske ressour-

cer, så arbejder de typisk med relationer og processer, der ikke direkte kan observeres af udenforstående. Fra en virksomheds synsvinkel har det den fordel, at grundlaget for eventuelle konkurrencemæssige fordele ikke umiddelbart kan observeres – og dermed imiteres – af andre virksomheder.

Fra et forskningsperspektiv er det derimod forbundet med udfordringer, at virksomheders arbejde med at udvikle deres ressourcer kun vanskeligt kan observeres (og måles) af udenforstående. Det gør det relevant at overveje, hvilke organisatoriske tiltag og processer, der indikerer ressourceudvikling i ovennævnte forstand og på grundlag heraf opstille en række relevante og identificerbare indikatorer for de væsentligste udviklingsdimensioner. Disse vil i det følgende blive afgrænset omkring tre hoveddimensioner, nemlig kompetenceudviklingen, organisationsudviklingen og samarbejdet omkring organisationsudviklingen. Ressourcebegrebets hoveddimensioner påvirker hinanden, og denne påvirkning er afgørende for udvikling af dynamiske kapaciteter, som omhandler virksomhedernes evne til at ændre arbejdsrutiner i relation til ændringer i omgivelserne.

Set i dette lys vil et formålstjenligt udgangspunkt være at undersøge, hvorledes arbejdets indhold og kravene til medarbejderne har ændret sig i givne virksomhederne over tid og tilsvarende fokusere på, i hvilket omfang og i hvilken retning medarbejdernes færdigheder søges udviklet. Netop forholdet mellem kravene i arbejdet og udviklingen af medarbejdernes færdigheder er centralt for forståelse af dimensionen kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling kan således defineres som en løbende udvikling af viden, færdigheder, indflydelse, handlingsformåen og ansvar i relation til medarbejderens jobsituation, dvs. opgaver og kontekst (Nielsen 2004). Kompetenceudviklingen omfatter på denne måde

resultater af læringsituationer og -tiltag, med afsæt i de arbejdsopgaver og knyttet til den organisering af opgavevaretagelsen, som medarbejderne indgår i.

Dersom kompetenceudviklingen tilrettelægges og gennemføres i et samspil mellem medarbejderne indbyrdes og i forhold til ledelsen gennem anvendelse af organisatoriske virkemidler, f.eks. ved hjælp af tværfagligt samarbejde eller netværk, kan man tale om, at kompetenceudviklingen bliver intersubjektiv (Jensen & Prahl 2000). En sådan intersubjektiv kompetenceudvikling kan argumenteres at være vigtig i det resourcebaserede perspektiv, idet den danner grundlag for, at der løbende kan udvikles og indlæres rutiner, der, som kollektivt koordinerede adfærdsmønstre, sikrer organisationens tilpasningsdygtighed i forhold til omskiftelige omgivelser. Lykkes en virksomhed i dens arbejde med sådanne 'meta-rutiner', vil det bidrage til dens dynamiske kapaciteter, hvormed forstås virksomhedens evne til hurtigt at kunne tilpasse og udvikle sig i forhold til omskiftelige omgivelser (Augier & Teece 2008).

Nært knyttet til forståelsen af kompetenceudviklingen som intersubjektivt fænomen er spørgsmålet om udviklingen af virksomhedens organisation, herunder specielt organisering af arbejdsprocesserne. At udvikle og tilpasse virksomhedens organisation kan således ansues som et spørgsmål om at prioritere de interne ressourcer i forhold til at styrke positionen i omgivelserne. Her er det væsentligt i det resourcebaserede perspektiv at sætte fokus på, i hvilken udstrækning og hvorledes der samarbejdes internt om udviklingen af organisationen. Specielt samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere omkring organisationsudviklingen er med til at give tilslutning blandt medarbejderne til prioriteringerne og til at give væsentlig information til ledelsen omkring praksisser og

muligheder. Tilsvarende giver det medarbejderne forskellige grader af indflydelse og medbestemmelse på ændringerne, alt efter hvornår og hvordan medarbejderne inddrages i processerne. Samarbejdet kan således forstås som en nødvendig forudsætning for at udvikle de ovennævnte dynamiske kapaciteter operationelt og effektivt i virksomhederne. Generelt vil ovenstående tiltag og processer styrke en situationsbestemt udvikling af den enkelte virksomhed, hvilket igen vil understøtte forskelligheden i tilgangen til de globale betingelser, der som nævnt kan sætte sig igennem såvel direkte som indirekte på virksomhedsniveau.

De empiriske data: Det glidende panel

Når det er muligt at give et forskningsmæssigt indblik i udviklingen af danske virksomheders globaliseringsparathed på ovennævnte parametre, skyldes det etableringen af et paneldesign med de såkaldte DISKO undersøgelser, der siden 1996 er blevet gennemført som surveys, rettet mod populationen af virksomheder i de private byerhverv. Den første DISKO undersøgelse (Disko 1) blev således gennemført i 1996 og resulterede i 1900 besvarelser. Spørgeskemaet omfattede spørgsmål om virksomhedernes produkt- og serviceinnovationer, organisatoriske forandringer samt krav til medarbejdernes kvalifikationer og (videre) uddannelse (Gjerding m.fl. 1997). Den følgende DISKO undersøgelse (Disko 2) fandt sted i 2001. Denne tog udgangspunkt i de 1363 overlevende virksomheder fra Disko 1 besvarelserne, og blev suppleret med en stikprøve med det formål at sikre et repræsentativt undersøgelsesudvalg. Undersøgelsen blev tilrettelagt som et 'matched design' med spørgeskema til ledelsen og komplementært skema til medarbejderrepræsentanten i virksomheden. Spørge-

skemaet til ledelsen indeholdt adskillige spørgsmål fra Disko 1 skemaet, således at det blev muligt at generere information om udviklingen over tid (Nielsen 2006). Denne undersøgelse resulterede i 2007 besvarelser på ledelsessiden og 473 besvarelser på medarbejderrepræsentantsiden. For at kunne belyse forskellige innovationsstrategiers anvendelse og betydning i virksomhederne, blev der i 2004 gennemført en supplerende undersøgelse til Disko 2. Disko 3, som denne undersøgelse blev benævnt, udgør således ikke en selvstændig indsamlingsrunde.

I 2006 blev der gennemført en ny runde (Disko 4). Denne tager udgangspunkt i de 1552 virksomheder fra de tidligere DISKO undersøgelser, som var aktive på undersøgelsestidspunktet. Igen blev der suppleret med en stikprøve for at sikre repræsentativitet i udvalget. Spørgeskemaet indeholdt en lang række spørgsmål, der var gengangere fra den først DISKO undersøgelse. Disko 4 undersøgelsesrunden resulterede i 1775 besvarelser fra ledelsessiden. Af de 1775 virksomheder, der indgår i Disko 4 datamaterialet, var 1530 virksomheder stadig økonomisk aktive i 2010, og disse virksomheder danner virksomhedspanelet i GOPA undersøgelsen², som tilsvarende Disko 2 er tilrettelagt som et 'matched design' med spørgeskema til ledelsen og skema til et tilfældigt udvalg af medarbejderne i de virksomheder, som besvarede og indsendte ledelsesskemaet (se i øvrigt Nielsen m.fl. 2011). Det oprindelige panel blev efter revision reduceret til et endeligt panel på 1430 virksomheder. 20 ud af 47 spørgsmål i spørgeskemaet til ledelsen er gengangere fra de tidligere DISKO undersøgelser. GOPA undersøgelsesrunden resulterede i 601 besvarelser på ledelsessiden, samt 3651 besvarelser på medarbejdersiden. Det sidste led i panelet er potentielt 'skævt' på den måde, at ledelsesdelen ikke er suppleret med en stikprøve, der skal sikre repræsentativitet i udvalget. Generelt

er der alt i alt tale om et delvis fast panel af virksomheder, hvorom der er genereret informationer via surveys ca. hvert femte år over en periode på 15 år. Mellemprioderne udfyldes i øvrigt informationsmæssigt ved hjælp af et omfattende registermateriale, der kobles til den enkelte virksomhed og den enkelte arbejdstager i undersøgelsesudvalget. Dataindsamlingerne er gennemført af Danmarks Statistik, som også har leveret det omfattende registermateriale.

Kompetenceudviklingen

Et formålstjenligt udgangspunkt til analysen af kompetenceudviklingen kan tages i spørgsmålet om, hvorvidt arbejdets indhold i virksomhederne har udviklet sig på de områder, der har betydning for kravene til den færdighedsopbygning, som knytter sig direkte til medarbejderens opgaver og konteksten eller betingelserne for udførelsen af disse. Kompetenceudvikling omfatter således som begreb den løbende udvikling af medarbejdernes ansvar og handlingsformåen samt viden, færdigheder og indfly-

delse, netop i relation til arbejdets indhold. Operationelt har vi spurgt virksomhederne, hvorledes arbejdets indhold har udviklet sig i en toårig periode, som ligger forud for tidspunkterne for de respektive besvarelser. Resultatet af tre spørgerunder over 10 år fremgår af tabel 1 for medarbejdere med hhv. videregående uddannelse, erhvervsfaglig uddannelse og uden uddannelse.

Betragter vi mønsteret for andelen af virksomheder, som har anført, at arbejdets indhold har ændret sig i perioderne i retning af øget selvstændighed og ansvar for deres medarbejdere med henholdsvis videregående uddannelse, erhvervsfaglig uddannelse og uden erhvervsuddannelse, er der flere træk, som er interessante og værd at fremhæve. For det første er der i den første periode (1998 – 2000) langt større spredning imellem andelen af virksomheder med øgede krav til de respektive uddannelsesgrupper, end vi finder i seneste periode (2007 – 2009). Mens godt 17 procentpoint skiller andelen for videregående uddannelse fra andelen uden erhvervsuddannelse i den første periode, er forskellen i andele

Tabel 1. Har arbejdets indhold ændret sig i perioden i retning af: (procent andele)

	1998-2000			2003-2005			2007-2009		
	V-udd*	F-udd*	I-udd*	V-udd*	F-udd*	I-udd*	V-udd*	F-udd*	I-udd*
Selvst&ansvar*	43,1	38,8	25,8	46,0	62,1	36,9	47,9	55,7	47,4
Tekniske/fagl*	29,6	38,7	22,6	31,5	56,9	28,9	36,9	53,4	30,1
Vidensindhold*	-	-	-	39,4	47,2	24,3	40,9	43,8	29,1
Tværfsamarb*	-	-	-	35,8	47,8	32,5	39,9	47,9	33,6
Produktivitet	-	-	-	34,0	53,6	41,6	35,8	50,1	40,6

V-udd = Medarbejdere med videregående uddannelse

F-udd = Medarbejdere med erhvervsfaglig uddannelse

I-udd = Medarbejdere uden erhvervsuddannelse (øvrige)

Selvst&ansvar = Øget selvstændighed og ansvar

Tekniske/fagl = Øgede teknisk faglige krav

Vidensindhold = Øget vidensindhold

Produktivitet = Krav om øget produktivitet

Kilde: Disko 2, Disko 4 og GOPA survey

så at sige forsvundet i den sidste periode for disse to uddannelsesgrupper. I denne sidste periode viser andelen med øgede krav sig at være størst i forhold til de erhvervsfagligt uddannede, hvilket endnu tydeligere er tilfældet i perioden 2003 – 2005. Andelen af virksomheder, der anfører øgede krav til selvstændighed og ansvar for de ikke-erhvervsuddannede, er steget med hele 84 % fra første til seneste periode. Deroverfor er andelen med øgede krav til de erhvervsfagligt uddannede kun vokset med omkring det halve. Graden af selvstændighed og ansvar i arbejdet kan dog sagtens være betydelig større for de lang videregående uddannede end den er for ikke-erhvervsuddannede medarbejdere i virksomhederne. Sådanne relative forskelle siger målingerne ikke noget om, men det interessante i tabellen er, at de ikke-erhvervsuddannede tilsyneladende får øget deres selvstændighed og ansvar i arbejdet og dermed drivkraften til deres kompetenceudvikling i voksende andele af virksomhederne over den samlede periode.

Ovennævnte mønster finder vi ikke, når vi iagttager andelen af virksomheder, der har øget de teknisk faglige krav overfor hver især af de tre uddannelsesgrupper. Her er det i langt højere grad de erhvervsfagligt uddannede, som har størst andele med vækst i kravene, selv om andelen er svagt faldende fra 2003-2005 til 2007-2009. I det hele taget er det de ansatte med erhvervsfaglig uddannelse, der gennemgående får kravene øget blandt flest virksomheder i perioderne, på tværs af de fem dimensioner, der måles på. Dette gælder både for de to førstnævnte, men også for dimensionerne vidensindhold, tværfaglig samarbejde og produktivitet. For dimensionen øget vidensindhold er det dog interessant, at andelen af virksomheder, der øger kravene til de ikke-erhvervsuddannede medarbejdere, er voksende – som den eneste mellem de to perioder. Man kan helt generelt sige, at andelen af virksomheder,

hvor kravene øges inden for de toårige perioder, ikke er overvældende for nogen af dimensionerne. De varierer således mellem knap en fjerdedel op til godt tre femtedele af virksomhederne. Der er eksempelvis ikke overvældende andele af virksomhederne, der øger kravene til produktivitet blandt de tre medarbejdergrupper, hvilket jo er ret interessant i en periode, hvor netop produktivetsproblemer er på den makroøkonomisk-politiske dagsorden. Øgning af vidensindholdet i arbejdet når heller ikke op på imponerende virksomhedsandele for nogle af de tre medarbejdergrupper.

Det interessante spørgsmål er naturligvis, i hvilket omfang der sættes ind med efteruddannelse og træning overfor medarbejdergrupperne i virksomhederne. Vi har derfor spurgt, hvor store andele af de tre medarbejdergrupper, der har deltaget i interne eller eksterne kurser eller uddannelsesforløb inden for de toårige perioder. Resultatet fremgår af tabel 2 på næste side.

Andelene af virksomheder, som angiver, at ingen af deres medarbejdere i de tre uddannelsesgrupper har deltaget i kurser eller uddannelsesforløb, er faldende fra første periode til den seneste. Faldet er tilmed størst for de ikke-erhvervsuddannede medarbejdere. Heraf kan vi udlede, at størstedelen af virksomhederne og deres medarbejdere benytter sig af efteruddannelse i en eller anden form og udstrækning over den toårige periode. Tabellen giver et overblik over, hvor ekstensiv efteruddannelse, der gennemføres af virksomheder og deres medarbejdergrupper, og den siger ikke noget om, hvor intensive efteruddannelserne er. Det interessante i forhold til dette ekstensive overblik over efteruddannelse for de tre uddannelsesgrupper er imidlertid, at andelen af virksomhederne, der gør brug af efteruddannelse, ikke varierer særlig meget på de respektive uddannelsesgrupper. Det er tilmed sådan, at andelen er svagt

Tabel 2. Hvor stor en del af medarbejderne har deltaget i interne eller eksterne kurser eller uddannelsesforløb i perioden** (procent andele)

	2003 – 2005			2007 - 2009		
	V-udd*	F-udd*	I-udd*	V-udd*	F-udd*	I-udd*
Over 50%	26,7	27,1	20,9	27,8	29,3	24,4
25-50%	22,1	27,3	20,7	16,5	24,0	16,2
Under 25%	35,0	37,3	42,4	36,5	34,1	34,4
Ingen	16,2	8,3	16,1	12,7	7,5	11,0

* V-udd = Medarbejdere med videregående uddannelse

* F-udd = Medarbejdere med erhvervsfaglig uddannelse

* I-udd = Medarbejdere uden erhvervsuddannelse (øvrige)

** Når der procentandelene ikke summerer op til 100, skyldes det at "Ved ikke" kategorien ikke er medtaget i tabellen.

Kilde: Disko 4 og GOPA survey

stigende over tid, og bemærkelsesværdigt er denne stigende tendens omvendt proportional med uddannelsesniveau, dvs. mest voksende for de ikke erhvervsuddannede. Betragter vi således andelen af virksomheder, som benytter sig ekstensivt af efteruddannelse og har over 50 % af deres medarbejdere på kurser eller uddannelsesforløb, ligger disse andele mellem godt 20 % og knap 30 %. Selv om andelen er svagt stigende over perioderne for erhvervsfagligt uddannede og mest for ikke erhvervsuddannede, er det således kun omkring hver fjerde virksomhed, der gør ekstensivt brug af efteruddannelse. Andelen af virksomheder, hvor 50 % eller færre deltager i efteruddannelse, er langt de største og udgør typisk mere end 50 % af virksomhederne. På denne måde kan man sige, at selv om udviklingen gradvist bevæger sig i retning af, at flere virksomheder har medarbejdere fra alle uddannelsesgrupper på efteruddannelse i de toårige perioder, er der meget store andele af virksomhederne, der ikke anvender efteruddannelse særlig ekstensivt.

Formaliserede kurser og uddannelsesforløb er vigtige elementer i kompetenceudvikling, men det er først og fremmest, når

der skal tilvejebringes ny viden om processer, teknikker, metoder og materialer, at denne type uddannelsesforløb og kurser er relevante i nærværende perspektiv. Basis i kompetenceudviklingsperspektivet knytter sig således til den læring af færdigheder, der foregår i forbindelse med arbejdsopgavernes varetagelse, herunder i samspillet med andre funktioner og faggrupper. For at få et overblik over, hvor bevidst virksomhederne udnytter disse læringsformer samt overbygninger i form af uddannelsesforløb, har vi spurgt virksomhederne om betydningen af en række forhold for den løbende udvikling af medarbejdernes færdigheder.

Siden starten af 1990'erne har der været en stigende interesse for, hvorledes virksomheder organisatorisk kan indrettes, således at læring og kommunikation af viden bliver fremmet (Pedler m.fl. 1991; Senge 1990). Principperne for 'den lærende organisation' og 'styring af viden' er således væsentlige aspekter, som virksomheder må forventes bevidst at forholde sig til (Nielsen & Rasmussen 2011). Dette indebærer for det første en forståelse for værdien af videnstrømme mellem virksomhedens forskellige funktioner og fagligheder og for det andet

Tabel 3. *Hvor stor betydning har de følgende forhold for den løbende udvikling af medarbejdernes færdigheder? (procent andele)*

Afgørende+stor betydning	1995*	2000*	2005	2010	Medarb.**
Tværfaglig samarbejde og netværk	26,1	20,1	37,0	39,4	37,7
Planlagt jobrotation	7,2	6,6	11,9	12,2	11,8
Teamorganisering	24,8	22,0	43,6	36,9	29,9
Langsigtet uddannelsesplanlægning	18,2	15,4	32,8	27,8	25,1
Skræddersyede uddannelsesforløb	24,7	26,1	36,7	35,7	31,9
Standard kurser/uddannelsesforløb	11,7	9,2	17,2	15,7	21,0

* Omfatter kun "Stor betydning"; ingen afkrydsningsmulighed for "Afgørende betydning".

** Spørgsmål til medarbejderne 2010: Hvor stor betydning har følgende forhold for udvikling af dine færdigheder

Kilde: Disko 1, Disko 2, Disko 4 og GOPA survey

forståelse for, hvorledes organisation og ledelse kan indrettes, således at kompetenceudviklingen ikke lukker sig om sig selv men omvendt bliver åben og lærende i forhold til organisationen som helhed og ikke mindst i forhold til omgivelserne. Det er således kun i sidstnævnte tilfælde, at kompetenceudviklingen har forudsætningerne for at fremme udviklingen af dynamiske kapabiliteter, der som nævnt er bestemt af processer og såvel vertikale som horisontale relationer. Af tabellen ovenfor fremgår det, at godt en fjerdedel af virksomhederne i 1995 tillagde det tværfaglige samarbejde og netværk stor betydning for den løbende udvikling af medarbejdernes færdigheder. Relativt set var andelen dengang i toppen blandt de tre forhold, som scorer højt blandt flest virksomheder. Denne placering genfindes i den seneste periode, dog således at knap to femtedele af virksomhederne nu tillægger dette forhold afgørende eller stor betydning. Ved siden af det tværfaglige samarbejde og netværk scorer teamorganisering også i den øverste tredjedel blandt forholdene i 1995, hvilket tilsvarende ovenfor genfindes i seneste periode. Det tredje forhold, der benyttes af mange virksomheder, er skræddersyede

uddannelsesforløb. Disse mønstre er meget interessante, da de viser bevidstheden om læring og kompetenceudvikling, både centreret omkring individet (skræddersyet uddannelsesforløb), arbejdsgruppen (teamorganisation) og organisationen (tværfaglig samarbejde og netværk). Disse tre niveauer er netop i fokus i videnstyring og den lærende organisation, hvor udfordringen er at få niveauerne til at hænge sammen (Nielsen m.fl. 2009).

For at undersøge hvorledes medarbejderne oplever betydningen af disse forhold for udviklingen af deres færdigheder, har vi stillet et parallelt spørgsmål i 2010 GOPA medarbejderundersøgelsen. Svarfordelingerne viser et bemærkelsesværdigt ensartet mønster i forhold til lederbesvarelsene på de fleste af dimensionerne, dog således at medarbejderandelene er 2 – 3 % lavere. Undtagelserne er 'teamorganisering', hvor medarbejderandelen ligger 7 procentpoint lavere, og standardkurser og uddannelsesforløb, hvor medarbejderandelen ligger godt 5 procentpoint højere. Selv om 'tælleenheden' jo er forskellig, er det interessante i sammenligningen mellem ledelsesbesvarelses og medarbejderbesvarelses ensartetheden

i bevidstheden om betydningen af de 'intersubjektive' læringsformer, herunder specielt fænomener som tværfagligt samarbejde og netværk, som scorer mest blandt såvel ledelse som medarbejdere.

Generelt kan man konstatere, at der forekommer en moderat voksende bevidsthed blandt virksomhederne om betydningen af at udvikle deres medarbejders kompetencer, såvel i form af medarbejdernes individuelle udvikling over tid (skræddersyede uddannelsesforløb), som relateret til gruppeniveau (teamorganisering) samt organisatorisk niveau (tværfaglig samarbejde og netværk). I forhold til udviklingen i de krav, der knytter sig til arbejdets indhold, kunne vi imidlertid iagttage overraskende mønstre, specielt for så vidt angår de ikke-erhvervsuddannede medarbejdere, og det samme kan siges i modereret form i forhold til den mere formelle efteruddannelse såsom deltagelse i kurser eller uddannelsesforløb.

Organisationsudviklingen

Organisation og organisationsudvikling som middel til at mobilisere ressourcer er bestemt ikke noget nyt fænomen. Betydningen heraf har formentlig været (er)kendt siden mennesker fandt på at indgå i fællesskaber med henblik på at opnå bestemte resultater. Perspektiverne på organisation og organisationsudvikling har, parallelt med at den teknologiske udvikling tog fart,

etableret en omfattende og stærkt voksende vidensressource for koncepter og løsningsmuligheder. Disse har på én gang fået global indflydelse som 'institutionaliserede standarder' for god og effektiv organisation, og samtidig materialiserer de sig i konkret tilpassede udviklingstiltag i virksomhederne (Røvik 1998). Udviklingen har ført perspektiverne fra de tekno-økonomiske rationalitetsforståelser over opmærksomheden på sociale relationer frem mod forståelsen af læring og udvikling af viden som dominerende ressourcer. Som sådan afspejler udviklingen i perspektiverne netop den voksende betydningen af at kunne tilpasse og udvikle organisationen hastigt i forhold til omgivelsernes skiftende betingelser og muligheder. Denne hurtige tilpasning og udvikling af organisationen er netop målet for udvikling af dynamiske kapabiliteter, der som nævnt er en helt central dimension i den ressourcebaserede forståelse af virksomheden. For at få et indblik i virksomhedernes evner til organisatorisk innovation, har vi spurgt, om de har gennemført organisationsændringer, som de anser for vigtige, i løbet af toårige perioder (tabel 4 nedenfor).

Det fremgår af tabellen, at omfanget af vigtige organisationsændringer har udviklet sig med voksende andele i sidste del af den samlede periode. Fra et niveau på godt halvdelen af virksomhederne frem mod år 2000 er andelen med vigtige organisationsændringer vokset betydeligt for perioder-

Tabel 4. Har virksomheden gennemført organisationsændringer i perioden som De anser for vigtige? (procent andele)

	1993 - 1995	1998 - 2000	2003 - 2005	2007 - 2009
Ja	52,1	51,0	64,4	69,6*
Nej	46,7	47,8	34,8	29,1
Ved ikke	1,3	1,2	0,8	1,3

* Omfatter to svarmuligheder: ja, én + ja flere;

Kilde: Disko 1, Disko 2, Disko 4 og GOPA survey

ne i tiåret efter årtusindskiftet. I perioden 2003–2005 har næsten 65 % af virksomhederne således gennemført vigtige organisationsændringer, og i perioden 2007- 2009 er andelen steget til knap 70 %. I 2010 undersøgelsen er virksomhederne blevet spurgt, om der i perioden er tale om én eller om flere vigtige organisationsændringer. 50 % af samtlige virksomheder angiver, at der er gennemført flere vigtige ændringer i perioden, mens 20 % angiver, at der har fundet én vigtig organisationsændring sted. At 50 % af virksomhederne således har gennemgået flere vigtige organisationsændringer i den toårige periode, kan med forsigtighed tages som en indikation på, at kontinuerlige eller 'serielle' organisationsændringer, hver især af et vist omfang, er virkeligheden for mange virksomheder og medarbejdere. Sådanne kontinuerte og vigtige organisationsændringer stiller meget store krav til medarbejdernes udviklingsmæssige kompetencer og dynamiske kapabiliteter, og de stiller måske især krav til samarbejdet mellem ledelse og medarbejderne omkring udviklingen.

Dette er en problemstilling, vi skal behandle indgående i det følgende, men inden da skal vi se nærmere på om virksomhederne, i den måde de organiserer arbejdsprocesserne på, lægger op til en ressourceanvendelse, som betoner det selvstændige ansvar samt læring, kommunikation, vidensudvikling og inspiration til fornyelser blandt medarbejderne. Vi har i undersøgelserne spurgt til, i hvilket omfang virksomhederne gør brug af en række måder at tilrettelægge arbejdet på, der fremmer forskellige aspekter af læring, tilpasning, vidensudvikling og fornyelsesevne i virksomheden.

Ser vi på mønsteret for udviklingen af de forskellige måder at tilrettelægge arbejdsprocesserne på, er det tydeligt, at der har fundet en vækst sted i anvendelsen af en lang række organisatoriske værktøjer, specielt i det første tiår af den samlede undersøgelsesperiode. Den gennemsnitlige andel virksomheder, som anvendte de forskellige organisationsformer, var således i 1995 knap 52 %, og spredningen (standartafvigelse) var på godt 18 %. I 2010 er gennem-

Tabel 5. Benytter virksomheden nogle af følgende måder at tilrettelægge arbejdet på? (pct andele)

	1995	2005	2010
Tværfaglige arbejdsgrupper	49,6 [9,2]	71,1 [22,9]	70,6 [19,8]
Kvalitetscirkler/grupper	38,0 [9,9]	56,9 [19,8]	58,9 [18,3]
System til indsamling af medarb.forslag	44,4 [19,0]	61,5 [24,3]	69,4 [23,0]
Planlagt jobrotation	35,9 [6,6]	41,8 [5,1]	39,1 [5,2]
Uddelegering af ansvar	85,1 [39,5]	93,9 [56,4]	93,2 [50,4]
Integration af funktioner	57,0 [13,2]	63,1 [20,3]	65,9 [14,8]
Selvstyrende grupper	-	63,7 [21,5]	65,6 [22,0]
Kvantitative kvalitetsmål	-	-	69,9 [25,5]
Processer til ressourcestyring (Lean)	-	-	64,4 [24,5]
Telearbejde/distancearbejde	-	-	43,6 [3,8]

[] = Over 50% af medarbejderne omfattet

Kilde: Disko 1, Disko 4 og GOPA survey

snittet for anvendelsen vokset til 66 % med en standardafvigelse på knap 18 %. Dette gælder for de organisationsformer, som gennemgående er målt i alle tre perioder. Medtages alle de organisationsformer, som indgår i 2010 målingen, bliver standardafvigelsen 15 %, hvilket er udtryk for en samlet set voksende ensartethed i udbredelse af de respektive organisationsformer i virksomhederne. Tværfaglige arbejdsgrupper, som er en organisationsindretning, der specielt er velegnet til at fremme innovativ læring (Nielsen 2004), synes at have nået et toppunkt i 2005. Der er dog kun tale om et ubetydeligt fald frem mod 2010, hvor andelen af virksomheder, der anvender denne form i en eller anden udstrækning, er på knap 71 % og den intensive anvendelse, dvs. hvor mere end 50 % af medarbejderne er omfattet, finder sted i knap 20 % af virksomhederne. Anvendelsen af kvalitetscirkler og systemer til indsamling af forslag til medarbejderne er gennemgående steget, således at specielt sidstnævnte indretning er på niveau med anvendelsen af tværfaglige arbejdsgrupper og med en større andel intensiv anvendelse. Udbredelsen af planlagt jobrotation er samlet kun vokset meget begrænset blandt virksomhederne, og den intensive udbredelse er oven i købet faldet fra 6,6 % i 1995 til 5,2 % i 2010. Uddelegering af ansvar omfatter meget store andele virksomheder, men her er den intensive anvendelse også faldet med hele 6 procentpoint fra 2005 til 2010. På samme måde er der tale om et fald i den intensive anvendelse af 'integration af funktioner' de seneste fem år, således at andelen i 2010 nærmer sig andelen i 1995. Udbredelsen af denne organisationsform er dog vokset fra at omfatte 57 % af virksomhederne i 1995 til knap 66 % i 2010. Selvstyrende grupper var udbredt blandt knap 64 % af virksomhederne i 2005, og andelen er vokset til knap 66 % i 2010, hvorimod intensiteten

i udbredelsen har været nogenlunde konstant (22 %). Også kvantitative kvalitetsmål og Lean processtyring er udbredt i omkring to tredjedele af virksomhederne i 2010.

Ser man bort fra planlagt jobrotation og telearbejde/distancearbejde, er det tydeligt, at omfattende andele af virksomhederne i de private byerhverv har indført organisationsformer, som er velegnede til at fremme kommunikation, læring, hurtig tilpasning og vidensudvikling blandt medarbejderne. Dette tyder på bevidsthed om betydningen af at udvikle og gøre brug af de processuelle og relationelle ressourcer. Ser vi på udviklingslinjerne, er der dog noget der tyder på, at udbredelsen af disse organisationsformer flader ud og intensiteten i udbredelsen falder tydeligvis nogle steder. Dette kan for det første tages som indikation på, at ikke alle steder har disse resourcemobiliserende organisationsformer fungeret hensigtsmæssigt ind i virksomhedens samlede organisationskonfiguration. Dette er naturligvis afgørende, da de undersøgte organisationsformer jo skal fungere i en samlet formålstjenlig organisationsstruktur. Tallene for den intensive anvendelse viser netop, at organisationsformerne kun med en enkelt undtagelse dækker mere end én fjerdedel af virksomhederne. Den intensive anvendelse er dog vokset fra et gennemsnit på 16 % i 1995 til 22 % i 2010.

Samarbejdet om organisationsviklingen

Samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse i forandringsprocesserne må anses for en væsentlig forudsætning for, at de respektive formål med organisationsændringerne kan indfries i en adfærd, der som forudsætning har tilslutning fra aktørerne i virksomheden (Lazonick 1994). Der vil naturligvis forekomme interessemodsætninger omkring organisationsudviklingen,

Tablet 6. Hvilken betydning har samarbejdet med medarbejderne i forbindelse med organisationsændringer/forandringsprocesser i virksomheden? (procent andele)

	1998 – 2000*	2007 – 2009**
Afgørende betydning	-	39,2
Stor betydning	43,3	45,0
Nogen betydning	29,3	10,8
Ringe betydning	4,5	-
Ingen betydning	10,2	3,0
Ved ikke	6,6	1,5
Ikke relevant	6,0	-

* Svarmuligheden "Afgørende betydning" anvendes ikke.

** Svarmulighederne "Ringe betydning" og "Ikke relevant" anvendes ikke.

Kilde: Disko 4 og GOPA survey

men det væsentlige er, at disse håndteres gennem et operationelt og dynamisk samarbejde. Samarbejdet om udviklingen bliver på denne måde et vigtigt parameter i det ressourcebaserede perspektiv. For at få et generelt billede af, hvorledes virksomhederne prioriterer dette, har vi spurgt ledelsesrepræsentanterne, hvilken betydning de tillægger samarbejdet med medarbejderne i forbindelse med organisationsændringer eller forandringsprocesser i virksomhederne.

Sammenligner vi svarfordelingerne for de to perioder, er det tydeligt, at andelen af virksomheder, der tillægger samarbejdet med medarbejderne stor værdi ved organisationsændringer, er kraftigt voksende. Mens der i første periode var knap 15 % af virksomhederne, der tillagde samarbejdet ringe eller ingen betydning, er denne andel faldet til 3 % i den seneste periode. Tilsvarende er andelen på knap 30 %, der tillagde samarbejdet nogen betydning, faldet til godt 10 % i den seneste periode. Resultatet er, at 84 % af virksomhederne tillægger samarbejdet med medarbejderne i ændringsprocesserne stor eller afgørende betydning i perioden 2007–2009. Denne relativt store andel er også et resultat af,

at stigende andele af virksomhederne tager stilling til betydningen af samarbejdet. Kun 1,5 % svarer 'ved ikke' i seneste periode, mens 12,6 % svarede 'ved ikke' eller 'ikke relevant' i den første periode. Alt i alt må man konstatere, at betydningen af samarbejdet med medarbejderne er prioriteret op i løbet af det seneste årti parallelt med stigningen i omfanget af organisationsændringerne. Spørgsmålet er herefter, hvorledes virksomhederne så gør brug af de ressourcer, som medarbejderne kan udgøre i ændringsprocesserne. Besvarelsen af dette spørgsmål kan indikeres gennem viden om, hvornår i ændringsprocessen medarbejderne involveres. I tabellen på næste side er angivet svarfordelingerne på spørgsmålet om, i hvilken fase af forandringsprocessen medarbejderrepræsentanten og/eller de berørte medarbejdere blev involveret.

Dersom involveringen af medarbejderrepræsentant og/eller de berørte medarbejdere sigter mod at skabe medejerskab af ændringstiltag og opbygge en lærings- og udviklingsorienteret kultur i blandt medarbejderne i virksomheden, er forventningen, at involveringen finder sted i de første faser af forandringsprocessen. Den tidlige

Tabel 7. *Hvornår i forandringsprocessen involveres medarbejderrepræsentanten og/eller de berørte medarbejdere? (procent andele)*

	1998 – 2000*	2007 – 2009
Idéfasen	21,1	34,5
Beslutningsfasen	21,3	24,7
Gennemførelsesfasen	41,9	32,5
Ingen involvering	15,7	4,2
Ved ikke	-	4,2

* Svarmuligheden "Ved ikke" anvendes ikke.

Kilde: Disko 2 og GOPA survey

involvering giver medarbejderne en forudsætning for at kunne øve indflydelse på løsning af de problematikker, virksomheden står med. Hermed udnyttes det proceskendskab, som medarbejderne er i besiddelse af, og iværksættelsen af ændringerne kan tilsvarende lettes. Det fremgår af tabellen ovenfor, at udviklingen tilsyneladende er gået i retning af, at en større andel af virksomhederne involverer medarbejderrepræsentanterne og/eller de berørte medarbejdere allerede i idéfasen. Fra en andel på godt én femtedel af virksomhederne i perioden 1998–2000 er andelen steget til godt én tredjedel af virksomhederne i perioden 2007–2009, dvs. en stigning på knap 64 % over den tiårige periode. Hermed involverer den største andel virksomheder medarbejderne i denne tidlige fase af de organisatoriske forandringsprocesser. Også andelen af virksomheder, der involverer medarbejderrepræsentant og/eller de berørte medarbejdere i beslutningsfasen er steget med godt 3 procentpoint, mens andelen som først involverer medarbejdersiden i gennemførelsesfasen, er faldet med godt 9 procentpoint. Tilsvarende er andelen af virksomheder, der ikke involverer medarbejdersiden, faldet fra knap 16 % til godt 4 %.

Med dette mønster for udviklingen over det seneste årti kan man fremhæve, at der

tilsyneladende er en voksende bevidsthed på ledelsessiden i virksomhederne om at gøre brug af medarbejdernes ressourcer i forandringsprocesserne. 'Fasebilledet' af involveringen indikerer en vigtig forudsætning for mobilisering af medarbejderressourcerne i virksomhederne på dette væsentlige område, der er af betydning for oparbejdelse af dynamikken i det ressourcebaserede perspektiv på virksomhederne.

Med disse udviklingstendenser er det interessant at se nærmere på udviklingen i anvendelsen af forskellige instrumenter eller kanaler i samarbejdet. Generelt kan samarbejdet foregå direkte mellem medarbejderne og ledelsen eller det kan foregå indirekte via repræsentanter i institutionelle eller organisatoriske indretninger, så som ad hoc projektgrupper eller det permanente samarbejdsudvalg. Den førstnævnte tilgang kan man benævne 'involvering', og den sker på ledelsens initiativ. Den sidstnævnte tilgang kan benævnes 'participation'. og den finder sted i de fora som er indrettet til at fremme demokrati på arbejdspladserne og indflydelse i mere bred forstand (Hyman & Mason 1995).

Det fremgår tydeligt af svarfordelingerne i tabel 8 (på næste side), at de direkte kanaler, dvs. involveringen, anvendes langt hyppigere af virksomhederne i samarbej-

Tabel 8. *Hvordan er samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere tilrettelagt i forbindelse med forandringsprocesser i virksomheden? (procent andele)*

	1998 – 2000*	2007 – 2009**	Medarb***
Medarbejderrep. i ledelsens fællesmøder	17,6	28,8	42,6
Projektgrupper med ledelse og medarbejderrep.	47,3	53,2	49,4
Samarbejdsudvalget	29,7	33,7	47,5
Medarbejderrepræsentant i bestyrelsen	13,7	17,7	32,3
Fællesmøder med berørte medarbejdere	83,3	74,2	60,2
Fællesmøder med alle medarbejdere	65,0	63,7	59,1
Direkte kontakt med individuelle medarbejdere	89,4	88,0	72,7

* Procentandel i svarmulighed "Ja".

** Procentandel i svarmuligheden "I høj grad + I nogen grad".

*** Medarbejderne fik stillet præcis samme spørgsmål som ledelsen i 2010 GOPA-undersøgelsen og svarene er summeret tilsvarende som procentandel i svarmuligheden "I høj grad + I nogen grad".

Kilde: Disko 2 og GOPA survey

det omkring forandringsprocesserne end den indirekte form, altså participationen. Alligevel er der intet, der tyder på, at participationskanalerne fortrænges over tid af den direkte involverende samarbejdsform mellem ledelse og medarbejdere. Andelen af virksomheder, der anvender samarbejdsudvalget som kanal i samarbejdet, er således vokset med godt 13 % til næsten én tredjedel af virksomhederne. Tilsvarende er andelen som anfører medarbejderrepræsentant i ledelsens fællesmøder vokset med hele 64 % op til knap 29 % af virksomhederne i 2007-2009. Andelen som anfører medarbejderrepræsentant i bestyrelsen er også steget, dog kun med fire procentpoint. Modsat kan det fremhæves, at andelen af virksomheder, der bruger de direkte kanaler, er faldet fra første periode til den seneste. Brug af fællesmøder med de berørte medarbejdere er således reduceret fra 83 % til 74 % af virksomhederne, et fald på 11 %, mens brug af fællesmøder med alle medarbejdere og direkte kontakt med individuelle medarbejdere er faldet med godt ét procentpoint. Det mest interessante i forhold til anvendelsen

af de indirekte kanaler er måske, at medarbejderne i deres besvarelser er langt mere tilbøjelige til at anføre disse kanaler i samarbejdet, og fordelingen af andelen mellem indirekte og direkte kanaler er langt mindre skæv, når vi ser på medarbejdernes svar. Selv om 'tælleenheden' er forskellig, kan dette være et udtryk for, at medarbejderne tillægger betydningen, herunder indflydelsen på de beslutninger der produceres, større vægt, når de finder sted gennem de indirekte kanaler, dvs. ved participationen.

Spørgsmålet er videre, på hvilken måde virksomhederne oplever det direkte samspil med medarbejdere og ikke mindst medlemmer i organisationsudviklingen, overfor det samspil der finder sted gennem de institutionaliserede kanaler og repræsentanter. Dette giver tabel 9 et billede af.

Betragtes betydningen af indstilling og kvalifikationer hos medarbejdere uden ledelsesansvar, fremgår det, at andelen af virksomheder, der angiver, at deres medarbejdere har fremmet organisationsudviklingen, er vokset over tiåret. Dette gælder især for kvalifikationerne hos medarbejderne.

Tabel 9. Har følgende forhold medvirket til at fremme eller hæmme organisationsudviklingen i virksomheden?(procent andele)

	2000		2010	
	Fremmet	Hæmmet	Fremmet	Hæmmet
Indstillingen hos medarbejdere u.l.	32,7	14,7	39,3	6,0
Kvalifikationer hos medarbejdere u.l.	26,7	11,3	38,0	5,7
Indstillingen hos mellemledere	43,8	14,8	55,2	5,0
Kvalifikationer hos mellemledere	35,6	17,8	49,2	6,2
Samarbejdsudvalg	21,6	2,0	21,6	3,5
Sikkerhedsudvalg	-	-	23,1	2,5
Tillidsrepræsentanter	18,8	6,1	17,9	3,7

Kilde: Disko 2 og GOPA survey

Endnu mere udtalt er dog faldet i andelene, som angiver, at medarbejderindstillinger og kvalifikationer har hæmmet udviklingen. Her er der tale om en andelsmæssig halvering for så vidt angår kvalifikationer som 'hæmmer' og et fald på knap 60 % for indstillingen som 'hæmmer'. Endnu mere markant er denne udvikling i forhold til betydning af indstilling og kvalifikationer hos mellemledere. Andelen, som angiver 'fremmede' indstilling, er således vokset til 55 %, mens andelen der angiver 'fremmede' kvalifikationer er på knap halvdel af virksomhederne. Mest interessant er det dog, at andelene af virksomheder, der angiver, at mellemledere hæmmer udviklingen, er faldet betydeligt. Dette er interessant, fordi det ofte er mellemledere, der er mest udsatte i forbindelse med organisationsudviklinger. Det er helt tydeligt, at mellemlederne spiller en fremmede rolle i organisationsudviklingen i langt større andele af virksomhederne, end hvor de angiveligt spiller en hæmmende rolle, samt at denne tendens er vokset kraftigt i tiåret.

Ser vi på betydningen af de institutionaliserede kanaler og repræsentanter, dvs. samarbejdsudvalg og tillidsrepræsentant, er

det tydeligt, at der ikke er sket nogen udvikling i mønsteret, hverken i forhold til 'fremmede' eller 'hæmmende' andele. Andelen af virksomheder, der angiver, at samarbejdsudvalget har hæmmet udviklingen, er steget med 1,5 procentpoint til 3,5 %, mens andelen, der har angivet, at tillidsrepræsentanter har hæmmet udviklingen, er faldet 2,4 procentpoint til 3,7 %. Andelene, der angiver, at hhv. samarbejdsudvalg eller tillidsrepræsentanter har fremmet udviklingen, holder sig lidt over hhv. lidt under én femtedel af virksomhederne. I 2010 målingen er sikkerhedsudvalget medtaget, og det viser sig, at denne samarbejdsinstitution scorer højest blandt de institutionelle kanaler for så vidt angår fremmede virkning og lavest for så vidt angår hæmmende virkning. Dette kan være et udtryk for, at arbejdsmiljøhensyn spiller en konstruktiv rolle ved organisationsudviklingen i en vis del af virksomhederne.

Konklusion

Generelt kan det konkluderes, at danske virksomheder i de private byerhverv, i forhold til deres interne humane og organisatoriske ressourcer, har udviklet sig på flere

af de dimensioner, som er af betydning for etablering af dynamiske kapabiliteter. Det kan konstateres, at:

- Jobkravene øges på de områder, der er vigtige for medarbejdernes kompetenceudvikling, og dette finder i stigende grad sted for alle uddannelsesgrupperne i virksomhederne.
- De voksende jobkrav modsvarer af en stigende tendens til at inkludere alle virksomhedernes uddannelsesgrupper i formel efteruddannelse.
- I en del virksomheder er der bevidsthed om betydningen af læring og kompetenceudvikling, både centreret omkring individet, arbejdsgruppen og organisationen.
- Organisationsudviklingen er en væsentlig dimension i det ressourcebaserede perspektiv, og andelen af virksomheder, der har gennemført vigtige organisationsændringer, har udviklet sig fra godt halvdelen ved årtusindskiftet til op mod 70 % i seneste periode og heraf har 50 % af virksomhederne gennemført flere vigtige organisationsændringer inden for det toårige fokus.
- Omfattende andele af virksomhederne har indført organisationsformer, som er velegnet til at fremme kommunikation, hurtig tilpasning, læring og vidensudvikling blandt medarbejderne. Der er imidlertid tendenser til, at udviklingen af disse organisationsformer flader ud over tid, og intensiviteten i anvendelsen falder tydeligvis i nogle virksomheder.

Udviklingen er således nogle steder flertydige, og der er eksempler på moderate tilbageslag. På ét område udviser virksomhederne imidlertid entydig udvikling i ressourcemobilisering og opbygning af dynamiske kapabiliteter. Det er i forhold til samarbejde mellem ledelse og medarbejdere om udvik-

lingsprocesserne. Dette samarbejde vidner om styrkelse af et samarbejdsparadigme (Nielsen 2004), som i den globale konkurrence kan vise sig som en afgørende komparativ fordel.

I relation til udviklingerne i virksomhedernes ressourcer er det naturligt relevant at undersøge, i hvilket omfang udviklingen har bidraget til styrkelse af konkurrenceevnen. En indikator, som er relevant i den globale kontekst, er udvikling af nye produkter og serviceydelser. Her viser undersøgelserne, at andelen af virksomheder, som har introduceret nye produkter eller serviceydelser på markedet, er vokset fra mindre end halvdelen af virksomhederne ved årtusindskiftet til knap 63 % ved slutningen af årtiet (og her har næsten halvdelen af virksomhederne introduceret mere end én fornyelse inden for en toårige fokusperiode). Langt størstedelen af disse fornyelser er kendte på det danske marked og på verdensmarkedet, men ikke desto mindre er de udtryk for, at virksomhederne i stigende grad har mobiliseret de lærings- og vidensbaserede ressourcer. I den forbindelse skal det dog nævnes, at selv om tilbøjeligheden til at innovere således er stigende, så viser det sig imidlertid, at vurderingen af udbyttet af fornyelsesindsatsen er faldende (Disko 4 og GOPA survey). Dette kan antages at hænge sammen med udviklingen i de internationale konjunkturer i forbindelse med finanskrisens gennemslag.

Disse mønstre gør det også væsentligt at inddrage virksomhedernes konkurrence miljø i fortolkningerne. Overraskende viser den seneste undersøgelse (GOPA survey), at andelen af virksomheder, der i høj grad har oplevet konkurrence fra andre virksomheder, er faldet såvel på det danske marked som på verdensmarkedet op mod og under finanskrisen i slutningen af årtiet. Tilsvarende overraskende er det, at priskonkurrencen har høj grad af betydning for langt

flere virksomheder, end konkurrencen på kvalitet og på udvikling af nye produkter eller serviceydelser har. De samme tendenser er til stede omkring liberaliseringens og teknologiudviklingens betydning for virksomhedernes konkurrenceforhold. Priskonkurrence er et følsomt og sårbart område for danske virksomheder, specielt i det markedsbaserede perspektiv. I det dynamiske ressourcebaserede perspektiv må et prispres håndteres indirekte gennem styrkelse af kvalitet og øget udvikling af nye produkter eller serviceydelser, samt produktiv ressourceoptimering gennem aktiv anvendelse af virksomhedernes dynamiske kapabiliteter.

De konkurrencemæssige vilkår for virksomhederne vil efter al sandsynlighed også i de kommende år være præget af stigende omskiftelighed og kompleksitet som følge af globaliseringen, hvilket kan medføre usikkerhed og kortere tidsintervaller for strategiske beslutninger. Risikoen for ny finanskrise skal desuden nøje afvejes mod potentialet for økonomisk vækst, når de strategiske beslutninger foretages. Det bliver interessant at følge om virksomhederne stadig vil forsøge at positionere sig på markedet på baggrund af innovation og høj kvalitet, når det er på prisen af deres varer og ydelser, de oplever høj konkurrence.

NOTER

- 1 Årsagen er naturligvis, at ressourcer, der handles og udveksles på markedsvilkår, principielt også er tilgængelige for andre virksomheder og derfor ikke over længere tid vil kunne opretholde en unik, positiv konkurrencefordel for en given virksomhed.
- 2 *Globalisering, omstillingspres og psykisk arbejdsmiljø* eller *GOPA undersøgelsen* er et forskningsprojekt finansieret af Arbejdsmil-

jøforskningsfonten og udført i et samarbejde mellem Dansk Ramazzini Center, Arbejdsmedicinsk Klinik, Aalborg Sygehus, Aalborg Psykiatriske Sygehus, Region Nord og Aalborg Universitet. Deltagere i projektet er Anker Lund Vinding, Simon Grandjean Bamberger, Øyvind Omland, Pia Ryom, Anelia Larsen, Kirsten Fonager, René Nesgaard Nielsen og Peter Nielsen.

REFERENCER

- Augier, M. & D. J. Teece (2008): Strategy and Evolution with Design: The Foundation of Dynamic Capabilities and the Role of Managers, i *Organisation Studies*, 29.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, i *Journal of Management*, 17.
- Gjerding, A. N. m.fl. (1997): *Den fleksible virksomhed – Omstillingspres og fornyelse i dansk erhvervsliv*, København, Erhvervsudviklingsrådet.
- Huws, U. (red.) (2006): *The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework*, WORKS project, Leuven.
- Jensen, I. & Prahl, A. (2000): Kompetence som et intersubjektivt fænomen, i T. Andersen m.fl. (red.): *Kompetence i et organisatorisk perspektiv*, Roskilde Universitets Forlag.
- Johnson, G., K. Scholes & R. Whittington (2009): *Fundamentals of Strategy*, Pearson, Harlow.
- Johnson, G., K. Scholes & R. Whittington (2011): *Exploring Strategy*, Pearson, Harlow.
- Lazonick, W. (1994): *Business organization and the myth of the market economy*, Cambridge,

- Cambridge University Press.
- Nielsen, P. (2004): *Personale i videnskøkonomien – Innovation, vidensorganisationer og kompetenceudvikling i det nye årtusinde*, Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.
- Nielsen, P. (2006): *The Human Side of Innovation Systems – Innovation, New Organization Forms and Competence Building in a Learning Perspective*, Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.
- Nielsen, P. m.fl. (2009): *Multi-level Theoretical Framework*, <http://www.meadow-project.eu/index.php?/Article-du-site/Background-documents.html>
- Nielsen, P. m.fl. (2011): Omstillingspres og psykisk arbejdsmiljø – problemstillinger og forskningsdesign, i K. Nielsen (red.): *Arbejdsmiljø og arbejdsliv*, Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.
- Nielsen, P. & P. Rasmussen (2011): Knowledge Management in the Firm – Concepts and Issues, i *International Journal of Manpower, special issue on knowledge management in the firm*, 32, 5 & 6.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view, i *Strategic Management Journal*, 14.
- Pedler, M., J. Burgoyne & T. Boydell (1991): *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, London, McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner – trender i organisationstenkningen ved tusindårs-skiftet*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*, UK, Random House.
- Som, O. & E. Kirner (2007): *The Resource-based view of the firm*, contribution to Nielsen et al. Multi-level Theoretical Framework, <http://www.meadow-project.eu/index.php?/Article-du-site/Background-documents.html>
- Teece, D. J., G. Pisano & A. Shuen (1997): Dynamic capabilities and strategic management, i *Strategic Management Journal*, 18.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, i *Strategic Management Journal*, 5.

Peter Nielsen, lektor, Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet
e-mail: peter@dps.aau.dk

René Nesgaard Nielsen, lektor, ph.d., Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet
e-mail: rnn@business.aau.dk

Simon Grandjean Bamberger, ph.d.-studerende, cand.psyk., Arbejdsmedicinsk Klinik, Aalborg Sygehus, Region Nordjylland; e-mail: sigb@rn.dk

Kirsten Fonager, overlæge, klinisk lektor, Ph.D., Socialmedicinsk Enhed, Aalborg Sygehus
e-mail: k.fonager@rn.dk

Anker Lund Vinding, kontorchef, ph.d., Analysekontoret, Region Nordjylland
e-mail: a.vinding@rn.dk

Anelia Larsen, psykolog, ph.d., Alment ambulatorium, Afdeling S, Aalborg Psykiatriske Sygehus, Region Nordjylland; e-mail: anpl@rn.dk

Øyvind Omland, overlæge, lektor ph.d., Arbejdsmedicinsk klinik, Aalborg Sygehus, Region Nordjylland; e-mail: oo@rn.dk

Pia Ryom, ledende psykolog, cand. psyk., Arbejdsmedicinsk klinik, Aalborg Sygehus, Region Nordjylland; e-mail: pkr@rn.dk