



LICENSE TO WORK

Din arbejdsplads er et sted, hvor du får mulighed for at realisere dig selv – til gengæld forventes det, at du sælger din sjæl, siger Henrik Holt Larsen, professor i Human Resource Management på Copenhagen Business School



”Magelighedens trædesten kan være den største blokering for nytænkning og eksperimenter. Virksomheden vænner sig – ligesom dyrene i zoo – til at blive fodret hver dag”.

(Fra bogen: "License to work – arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?" af Henrik Holt Larsen)

- FOLK SÆTTER SELV DURACELL-BATTERIERNE I OG BLIVER DERES EGEN VÆRSTE FJENDE. DE STÅR JO IKKE VED ET SAMLEBÅND HELE DAGEN.

Livet på de danske arbejdspladser er én lang navigering gennem den skærgård, der udgøres af på den ene side udviklingsmuligheder og engagement – og på den anden side risikoen for at brænde ud af selvsamme muligheder og engagement. Vi præsenteres dagligt for et stort tag-selv-bord af chancer for at prøve os selv af – og hvem kan få sig selv til at sige nej?

- Folk sætter selv Duracell-batterierne i og bliver deres egen værste fjende. De står jo ikke ved et samlebånd hele dagen, der tvinger dem til at arbejde hurtigere og hurtigere – det klarer de selv. De brænder så meget for deres job, at de er i fare for at brænde ud.

Det mener Henrik Holt Larsen, professor i Human Resource Management på Copenhagen Business School på Frederiksberg.

Og fordi de menneskelige ressourcer udgør det primære ”råstof” i de danske virksomheder og organisationer, så er det også dem, vi skal værne ekstra meget om.

- Vi har nogle meget videnstunge arbejdspladser, som er sårbare i forhold til menneskelige ressourcer. Det danske arbejdsmarked bygger på viden, service og administration – det er en immateriel produktion som gør, at vi er helt afhængige af at menneskene, som arbejder i den, fungerer. Derfor er vi nødt til at passe på dem – det er ikke så let at erstatte dem, siger han.

Han har beskrevet det med disse ord i

Civiløkonomernes Kompetencetillæg:

- Hvis der opstår kvalitetsproblemer, kan man ikke trække immaterielle produkter tilbage på samme måde som brødristerere eller biler, der kan gå ild i. Menneskelig adfærd kan ikke returneres.

Ikke for de blå øjnes skyld

Og det er her Human Resource Management kommer ind i billedet. Ikke for at nurse medarbejderne for deres blå øjnes skyld, men for at passe på den væsentligste del af produktionsapparatet, ligesom man gjorde med maskinerne i industrisamfundet. Og for medarbejdere af i dag betyder selve arbejdspladsen langt mere end fast løn.

- Der er en juridisk kontrakt mellem den ansatte og virksomheden, men der er også en psykologisk kontrakt. I Danmark er der tale om en meget bredspektret kontrakt. Vi vil have komplicerede, udviklende og spændende jobs, det er ikke nok med en høj løn. Til gengæld tager vi både hjernen og hjertet med på arbejde. Din arbejdsplads er et sted, hvor du får mulighed for at realisere dig selv – til gengæld forventes det, at du sælger din sjæl, siger Henrik Holt Larsen.

Han peger på, at de fleste ansatte i dag har nogle fantastiske arbejdsvilkår. En helt ny undersøgelse fra Socialforskningsinstituttet viser, at 70 procent af mændene i børnefamilier og 50 procent af

kvinderne i børnefamilier kan rykke deres arbejdstid med to timer fra den ene dag til den anden, hvis de får brug for det.

Men er medarbejdernes krav til deres job og arbejdsplads store, er arbejdspladsernes det tilsvarende.

- Man skal både kunne og ville. Man skal have både kompetencerne og engagementet – det er en forudsætning for at overleve i dag, siger Henrik Holt Larsen.

Kriser giver erfaringer

Ifølge Henrik Holt Larsen er det ofte i modgangstider, at man kan gøre de mest banebrydende erfaringer med organisationsudvikling og personaleledelse.

- Succes rummer altid kimen til fiasko, fordi man er tilbøjelig til at hvile lidt på laurbærrerne, og så er man mindre modtagelig for signaler. Man kan se det i forbindelse med de ubehagelige fusioner i forbindelse med flytning af opgaver fra amterne. Det kan opleves forvirrende, frustrerende og angstfyldt for mange medarbejdere, men man lærer af det – både når man handler rigtigt og forkert.

Vi kunne også se det i forbindelse med, at staten skulle skære 5.000 stillinger. Det kaster ledelsen ud i det sværeste af alt – afskedigelser. Men samtidig skærper det alles bevidsthed om, hvad de skal lave, hvad der er det vigtigste – og det giver en modenhed i organisationen, siger han. ►

**IFØLGE SKATTEBORGERNE ER
DET OFFENTLIGE EN
VELFUNGERENDE
VIRKSOMHED, MEN NÅR DU
SPØRGER DEM: "KUNNE DU
TÆNKE DIG AT VÆRE
ANSAT?", SIGER DE: "NEJ,
DET KUNNE JEG IKKE".**

funktion. Men når HR-funktionen fungerer optimalt, handler den ikke blot om trivselspleje og personaleaktiviteter, men om topstrategiske konsulenter, der inddrager hele organisationen – fra bund til top – i arbejdet med at følge organisationens mål.

- HR-konsulenten er en central spiller i forbindelse med forandringer i organisationer. De er forandringsagenter i organisationen og inddrager organisationens kultur og karakteristika, i modsætning til tidligere, hvor man så mere løsrevne personaleaktiviteter fra personalekonsulenterne. De medvirker til at anerkende medarbejderne efter organisationens succeskriterier, og på den måde springer den organisatoriske læring op og ned gennem organisationen - organisationsudvikling og menneskelige ressourcer er hinandens forudsætning, siger Henrik Holt Larsen.

Et eksempel kan være Henrik Holt Larsen selv. I 2004 modtog han Copenhagen Business Schools formidlingspris – ikke kun fordi han er god til at formidle, men fordi formidling indgår som en af fire målsætninger/værdier på Copenhagen Business School.

Organisationens politibetjent

HR-afdelingen skal i dag både inspirere organisationen, koordinere, hvad der foregår, være et videnscenter for f.eks. psykologiske tests og sætte ting i gang. Det er også her, der lægges op til, hvor meget frihed enkelte afdelinger skal have, og hvor mange regler der skal gælde på tværs af organisationen.

- HR-afdelingen skal sikre, at medarbejderne har de rette kompetencer og at organisationen talentudvikler, ligesom de skal modarbejde stress og sexchikane. Så der er også lidt politibetjent over HR-konsulenten. Konsulenten skal for eksempel sikre, at der arbejdes efter organisationens værdier og skal kunne sige til en leder, der ikke behandler sine ansatte ordentligt: "Vi kan ikke have, at du som salgsschef sviner sådan med de personalemæssige ressourcer".

Central spiller

Dét Human Resource-arbejde, der udføres på arbejdspladserne i dag, betragtes mange gange som en videreudvikling af personalekonsulentens

Også når det gælder rekruttering af nye medarbejdere spiller HR-konsulenterne en væsentlig rolle.

- HR sammenbinder personer og jobs – i samarbejde med lederne. I Danmark har den enkelte leder et stort personaleansvar, i mange andre lande ligger personaleledelsen hos HR-konsulenten. Men selv om ansvaret ligger hos linjelederen, så får lederen løbende input fra HR-konsulenten, siger Henrik Holt Larsen.

HR-konsulenten medvirker i hele det kronologiske forløb, som ansættelsen af en medarbejder omfatter: Det vil sige i beskrivelse af stillingen, i udvælgelsen af den bedste kandidat, i arbejdet med fastholdelse og udvikling, og til sidst i afskeden med medarbejderen.

Mere end et sted at arbejde

I det offentlige er der nok af udfordringer i den kommende tid.

- Udfordringerne for den offentlige sektor handler først og fremmest om at forbedre det offentliges image som arbejdsplads. Det offentlige har et godt ry som leverandør af ydelser - skatteborgerne er tilfredse. Ifølge skatteborgerne er det offentlige en velfungerende virksomhed, men når du spørger dem: "Kunne du tænke dig at være ansat i det offentlige?", siger de: "Nej, det kunne jeg ikke!", fortæller Henrik Holt Larsen.

- Den offentlige sektor skal gøres mere attraktiv – der er utroligt mange spændende og krævende jobs, men det kræver, at det offentliges image

**- DEN OFFENTLIGE SEKTOR
SKAL GØRES MERE
ATTRAKTIV – DER ER
UTROLIGT MANGE
SPÆNDENDE OG KRÆVENDE
JOBS, MEN DET KRÆVER, AT
DET OFFENTLIGES IMAGE
FORBEDRES.**

forbedres. Det offentliges image er urimeligt dårligt, selv om det ikke svarer til virkeligheden. Det kræver, at man sælger jobbene som krævende og spændende. Et slogan kunne være: "Mere end et sted at arbejde", siger Henrik Holt Larsen.

Forandringer oplever de fleste offentligt ansatte lige nu rigeligt af – og det bliver ikke mindre i fremtiden. Derfor mener Henrik Holt Larsen også, at det er vigtigt at fokusere på at øge de offentlige organisationers og medarbejderes forandringsevne fremover.



Henrik Holt Larsen: "License to work: Human Resource Management – arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?". Udgivet på forlaget Valmuen i 2005.

Henrik Holt Larsen m.fl. "Kompetenceudvikling og videnmedarbejdere i staten – praksis, problemer og perspektiver", udgivet i et samarbejde mellem Copenhagen Business School og Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling. Udgivet på forlaget Valmuen i oktober 2006.

... OG JAMES
BOND?
JA, HAN STÅR JO
FAKTISK,
LIGESOM
MEDARBEJDERE I
DAG, MED ALLE
KORT PÅ
HÅNDEN. MEN
BETYDER DET, AT
HAN SKAL
SPILLE DEM ALLE
- PÅ SAMME
TID?

Den unikke medarbejder

- Det offentlige skal have en bedre forståelse for det, der sidder mellem ørerne og få øjnene op for dette unikke individ, som medarbejderen er. De offentlige organisationer skal prøve at forstå den vidensmedarbejder, som er prototypen på en medarbejder i dag. Værdien af det, der foregår, foregår uafhængigt af tid og sted. Bare de har deres bærbare pc'er, så kan de klare sig, siger Henrik Holt Larsen. Samtidig skal de offentlige organisationer i højere grad blive bevidst om, hvordan de organisatoriske fænomener påvirker den enkelte medarbejder, og hvordan læring bliver en del af hverdagen.

Som han beskriver det i sin seneste bog: "Kompetenceudvikling og videnmedarbejdere i staten":

- Kun de institutioner, der gør sig til lærende organisationer, hvor læring og udførelse af arbejdsopgaver er siamesiske tvillinger, og samtidig har det nødvendige forandringsberedskab, fremstår som attraktive arbejdspladser, og skaber sig et godt image i omgivelserne. De øvrige går dels glip af de fordele, som en professionel anvendelse af læring på jobbet rummer, og dels risikerer de at sakke bagud. Også i arbejdslivet gælder det, at Fanden tager de bageste ...●



MEDARBEJDERPORTRÆT

Kurser skal ramme præcist

HR-konsulenter og udviklingsfolk ved nøjagtigt, hvor skoen trykker og vil gerne selv finde deres undervisere – alt det praktiske kan de så overlade til Uddannelsescentret

Grete Grøn er kendt af mange i Københavns Kommune. Hun startede som 17-årig elev og har siden 1988 arbejdet med udvikling af kurser – i første omgang i Baldersgade, hvor en del af Uddannelsescentret dengang lå.

- I gamle dage havde vi alle kursusmidlerne og lavede kursuskataloger. Vi var i løbende kontakt med forvaltningen om, hvilke kurser de ønskede, og så var kurserne ellers gratis, sidenhen blev midlerne decentraliseret, fortæller Grete Grøn. Først i 2000 begyndte Uddannelsescentret under det koncept, der fungerer i dag. Det indebærer, at konsulenterne i de enkelte afdelinger – for eksempel HR-konsulenter, udviklingskonsulenter eller personalekonsulenter – som oftest selv finder en underviser og beder Uddannelsescentret stå for alt det administrative.

- Kurserne rammer mere præcist ned i behovene i dag, fordi konsulenterne selv ved, hvor skoen

trykker – hvad der er behov for. De ved nøjagtigt, hvad medarbejdergruppen trænger til, og så hjælper vi dem med planlægningen, siger Grete Grøn.

Konsulenterne tager det faglige

- Man har det tit med at undervurdere, hvor meget administration det indebærer, at arrangere for eksempel et kursus. Lokalerne skal bookes, der skal invitationer ud, tilmeldingerne skal modtages – så vender folk tilbage og vil bytte kursusdage, der skal kopieres, arrangeres morgenmad og frokost – og gerne frugt samt kaffe og kage indimellem. Men konsulenter der har prøvet det før ved, hvor meget tid det tager, og for dem er det rart at kunne koncentrere sig om det faglige indhold i kurset – og så lade os være deres forlængede arm, der står for alt det praktiske, siger Grete Grøn, der dog også gerne hjælper med at

finde den rette underviser til et kursus.

De 10 ansatte i Uddannelsescentret har hver deres funktion, men samtidig er de pr. definition udnævnt til altmuligmænd – hvis den ene ikke lige er der, så kan den anden hjælpe.

Nye strukturer, nye ambitioner

Men selvfølgelig har man hver sine spidskompetencer. Grete Grøn er kursuskoordinator og har en voksenpædagogisk uddannelse i ryggen. Hun bidrager også gerne til de rigtigt store arrangementer. Hun har blandt andet været med til at arrangere en festival for 5-6.000 af kommunens medarbejdere.

Og med de nye strukturer får hun formentlig endnu mere travlt.

- Nye strukturer giver også nye ambitioner. Alle vil være de bedste – og så er uddannelse et must. ●