

# Editorial

Flemming Poulfelt

De menneskelige ressourcer betragtes af mange som den væsentligste ressource, dagens virksomheder har. Synspunktet fremhæves ofte som 'It's all about people'. For det hævdes, at i videnøkonomien og oplevelsesøkonomien skal samfundet leve af de 'kloge hoveder' samt af de personer, som er i stand til at indgå i og/eller lede de processer i en virksomhed, som skaber konkurrencekraft på både den korte og lange bane. Eller sagt på en anden måde: Hvordan sikres det, at ledelse af de menneskelige ressourcer bliver værdiskabende for virksomheder og offentlige organisationer?

Men hvad er status på området, når det gælder ledelse af de menneskelige ressourcer? Hvordan sikres de rette personer til de rette job? Hvilke former for kompetenceudvikling virker? Hvordan arbejder virksomheder med etnicitet og integration? Er der nye typer af ledelsesudvikling på vej? Hvordan udmøntes ledelse på forskellige ledelsesniveauer? Hvad betyder globaliseringen for ledelse af de menneskelige ressourcer? Hvori består distanceledelse, og hvilke erfaringer findes? Hvordan påvirker konjunkturudviklingen den måde, de menneskelige ressourcer forvaltes på? Er der ledelsesværktøjer, som har vist nogle særlige kvaliteter? Er der nye ledelsesformer på vej frem? Er dansk eller skandinavisk ledelse et faktum eller et fatamorgana? Disse er kun et lille udpluk af alle de spørgsmål, som kan rejses. Og kun fantasien (og forskningen) sætter grænser.

Dette var afsættet, da redaktionen af *Ledelse & Erhvervsøkonomi* valgte at gøre spørgsmålet om *Ledelse af de menneskelige ressourcer* til et temanummer. Vi har derfor blandt de indkomne artikler udvalgt en lille buket, der på hver deres måde adresserer relevante tematikker inden for området.

Den første artikel i temanummeret sætter en dagsorden for feltet og er skrevet af Henrik Holt Larsen, som er den danske HRM nestor. Titlen er *HRM: Ledelse af virksomhedens menneskelige ressourcer – Aktuel status over forskning og praksis samt et kig ind i fremtiden*. Der er tale om en oversigtsartikel, hvor begrebet Human Resource Management (HRM) sættes i fokus. HRM-begrebet, der står som en slags paraply for ledelse af de menneskelige ressourcer, beskrives ud fra fem karaktertræk, som fx at ledelse af menneskelige ressourcer er kontekstuel og situationsspecifik. I praksis betyder dette, at ledelse skal udøves forskelligt og situationstilpasset. Et andet træk er, at der i HRM-sammenhæng skal indtænkes et samspil mellem virksomhedens ydre og indre

liv. HRM er ikke kun et internt anliggende, men skal forvaltes i relation til virksomhedens grænseflader til fx kunder, brugere, borgere og andre interessenter. Desuden identificeres i artiklen de vigtigste udfordringer, HRM står over for. Et eksempel er, at HRM i større omfang skal værdisættes. Ikke nødvendigvis i kvantitative størrelser, men ud fra deisen om, at HRM i større omfang skal dokumentere sit værd. Et andet eksempel er konsekvensen af et bestemt engagement. Eksemplet er videnmedarbejderen, hvis udfordring er at finde balancen mellem at udnytte fordelene ved kompetente og engagerede medarbejdere, og samtidig undgå bivirkningerne som kan opstå i deres kølvand. Artiklen afrundes med en række ønsker til HRM-feltet og sluttes af på følgende vis: "Der er lys for enden af tunnellen – men vi skal først derhen." Med andre ord, er der fortsat mange sten, som skal vendes, før vores indsigter og praksis når øjenhøjde.

Den anden artikel beskæftiger sig med et af de områder, der er fremhævet i oversigtsartiklen. Det drejer sig om artiklen *Motivation og ledelse af højt specialiserede kreative medarbejdere* af Helle Hedegaard Hein. Afsættet her er konstateringen af den ressource, de pågældende medarbejdere besidder, og som skønnes afgørende for den fremtidige konkurrencekraft i både den private og offentlige sektor. I artiklen fremhæves det, at udfordringen for fremtidens ledere bliver at realisere det potentiale, som de højt specialiserede og kreative medarbejdere rummer, samt tackle de udfordringer som også disse medarbejdere indebærer. Artiklen præsenterer og diskuterer en større forskningsindsats, som har været gennemført på Det Kongelige Teater over en treårig periode. Det har ført til en klassifikation af videnmedarbejdere i fire arketyper, nemlig primadonnaen, præstationstripperen, pragmatikeren og lønmodtageren. De fire typer belyses nærmere i artiklen, ligesom der redegøres for hvilken ledelsesstrategi, der bør iagttages med henblik på at kunne håndtere de respektive typer. Foruden at præsentere de forskellige arketyper gør artiklen op med myten om den hysteriske og ledelsesresistente primadonna. For i virkelighedens verden ønsker også denne medarbejder-type ledelse. Blot skal den iscenesættes på en lidt anderledes vis.

Den tredje artikel fortsætter i et analogt spor som den foregående. Artiklen som er skrevet af Frances Jørgensen, Anne Bøllingstoft & Henning Madsen stiller skarpt på spørgsmålet: *Hvordan motiveres videnmedarbejdere? Et eksempel på reorganisering af HRM i en videntung virksomhed*. Artiklen er baseret på resultaterne fra et projekt i en mellemstor videntung virksomhed, der oplevede problemer med medarbejdermotivationen. Dette førte til ønsket om at reorganisere og tydeliggøre koblingen mellem HR og virksomhedens strategiske målsætning. I artiklen redegøres der indledningsvis for forskellige opfattelser af medarbejdermotivation. Pointet er, at udviklingen har medført, at behov og ønsker har ændret sig. Dette har fx betydning for den måde, job og motivation kædes sammen på, herunder hvordan dette gøres i praksis. Og dette har været kernen i den pågældende casevirksomhed, hvor udfordringen bl.a. har været at sikre sig de rigtige medarbejdere samt at fastholde disse. I artiklen redegøres der for den proces, som iværksættes med henblik på at skabe en 'innovativ model' for virksomhedens HR-funktioner. Resultatet af de nye HR-initiativer i virksomheden afspejles i, at der udfoldes et bredere register af ting, som kan influere på medarbejdermotivation.

I den fjerde artikel sættes fokus på, hvordan en virksomhed kan udnytte sin viden om medarbejderne således, at anvendelsen af medarbejderressourcerne optimeres. Artiklen har titlen *Videnbaseret beslutningstagning i HR-funktionen – Hvordan kvantitativ metode forbedrer Danske Banks evne til at forudse fratrædelser*, og den er skrevet af Anders Frederiksen, Thomas Bech Hansen & Niels Frederiksen. Artiklens udgangspunkt er, at medarbejderfratrædelser pr. år indebærer betydelige omkostninger

for mange virksomheder. Kan man derfor generere viden, der sætter en virksomhed i stand til bedre at forudsige og kvantificere fratrædelser, kan meget vindes. I artiklen redegøres der nærmere for, hvordan fratrædelsesanalysen er udarbejdet, samt hvilket datamateriale, som indgår og metoden. Artiklen viser, at den opstillede model kan fremme en HR-funktions indsigt om fratrædelsesspørgsmålet, således at grundlaget for mere faktabaserede og fremadrettede beslutninger i HR-relaterede spørgsmål kan forbedres. Det anføres, at artiklens datamateriale er baseret på Danske Bank, men at tilsvarende analyser kan gennemføres af alle virksomheder af en vis størrelse og med en vis struktur i medarbejderdata. Forfatterens point er derfor, at den viste metode på sigt kan være med til at styrke den kvantitative del af HR's virksomhed for værdiskabelsen.

I den afsluttende Klumme sættes der denne gang fokus på *Den politiske cyklus og det politiske lederskab*. Pointen er, at den politiske arbejds- og valgcyklus påvirker den politiske beslutningstagning samt den hertil knyttede ageren. Fx går alt i stå i Folketingets sommerferie, mens der sættes turbo på tingene, når tingets medlemmer igen trækker i arbejdstøjet i efteråret. Og tilsvarende gælder i den kommunale sektor, hvor der fx op til et kommunalvalg kun kan drøftes særlige emner, som så måske til gengæld skifter efter valget. Det politiske lederskab er således ikke en kontinuerlig proces, men en aktivitet der er stærkt påvirket af den konkrete placering på et tidsforløb. I Klummen gives der en række eksempler herpå fra bl.a. Strukturreformen og dens betydning på et par udvalgte områder. Afslutningsvis fremhæves det, at der i den nærmeste tid må træffes væsentlige kommunale beslutninger afledt af Strukturreformen, samt kommunalvalget i november 2009 er begyndelsen på en ny politisk livscyklus. I en tid præget af krise bliver det derfor yderligere interessant at se, hvordan den politiske ledelse vil træde i karakter.