

GRI-rapport 2000:14
Individer eller personal?
En idéskrift om etik inom person(al)ledning
av
Stefan Tengblad & Freddy Hällsten

HRM-gruppen och GRI
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Gothenburg Research Institute
School of Economics and Commercial Law
Göteborg University
Box 600
SE 405 30 Göteborg
stefan.tengblad@gri.gu.se
freddy.hallsten@handels.gu.se

Abstract

Rapporten beskriver olika former av etik inom personalledning som kommer till uttryck inom dagens arbetsliv; den organisatoriska, den ekonomiska och den personorienterade. Det huvudsakliga budskapet är att samhälliga förändringar innebär en utmaning av många etablerade former av personalledning vilket pekar på behovet av att införa en mer personorienterad ledningspraktik i företag och organisationer.

Rapporten utgör en idéskrift inom forskningsprojektet "*Effekter av decentraliserat/lokalt personalansvar*" (EDEPA) som finansieras av Rådet för Arbetslivsforskning under perioden 1999-2001.

1. Inledning

Under perioden 1999 till 2001 genomförs ett forskningsprojekt "*Effekter av decentraliserat/ lokalt personalansvar*" (EDEPA) i syfte att studera på vilket sätt som organisationer utövar ansvarstagande gentemot sina anställda. Forskningsprojektet, finansierat av Rådet för Arbetslivsforskning (RALF), bedrivs av Stefan Tengblad och Freddy Hällsten vid HRM-gruppen och Gothenburg Research Institute (GRI), Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.¹

EDEPA-projektet omfattar flera fallstudier och en enkätstudie med uppemot ett tiotal organisationer av olika karaktär och verksamhetsinriktning. I fokus för undersökningen är på vilket sätt som personalansvar utövas och olika aktörers uppfattningar om vad personalansvar innebär. Kunskapsbildningen sker i samspel med arbetslivets aktörer.

Denna rapport syftar till att fånga övergripande samhällsförändringar som påverkar de villkor som arbetstagare och organisationer verkar inom. Med utgångspunkt i den tyske sociologen Ulrich Becks analys i boken "*The Risk Society*" (Beck 1992) beskrivs hur den pågående samhällsutvecklingen gör individer alltmer till "fria agenter". Detta innebär stora utmaningar för traditionella organisationspraktiker, som mer bygger på de anställdas underordning och lojalitet. Framtidens arbetstagare, som av olika skäl vill, och samtidigt måste, agera självständigt på arbetsmarknaden utgör ett hot emot hierarkiska strukturer. Vi tror dock att organisationer kan dra nytta av en ökad individualisering, men då krävs det ledningspraktiker som i större grad utgår från medarbetarnas individuella behov och önskemål.

De grundläggande ideal som kommer till uttryck i personalledningens praktiker kommer i artikeln att benämnas för person(al)ledningsetik. Traditionellt har en ekonomisk inriktad etik förenats med en administrativ och organisatorisk, vad som förespråkas är att en person- eller individorienterad etik ges större utrymme. Detta innebär att individerna skall ges ansvar och förtroende att åstadkomma resultat samtidigt som mång-

¹ HRM-gruppen är en lärar- och forskargrupp vid företagsekonomiska institutionen samt GRI, och är verksam inom området Human Resource Management. Gruppen bedriver långsiktig programforskning, främst inom personal, organisation och ledarskap. För mer information – se respektive hemsida: GRI: www.gri.gu.se och HRM-gruppen: www.handels.gu.se/fek/OA/HRM

fald och positiv individualism bejakas. Därvid bör man mer utveckla organisatoriska strategier utifrån de anställdas utvecklingsambitioner snarare än att behandla dem som personal som bör anpassa sig till dylika strategier. Strategier som sätter individernas utveckling i centrum ställer högre krav på chefer med s k personalansvar vad gäller att bistå personalen i sin utveckling.

Härnäst i rapporten beskrivs de samhälleliga förändringar som innebär en utmaning mot traditionell personalledningsetik. Därefter presenteras ett alternativt sätt att bemöta anställda i arbetslivet och avslutningsvis diskuteras vilken roll som chefer respektive personalvetare/personaladministratörer kan spela i denna omvandling.

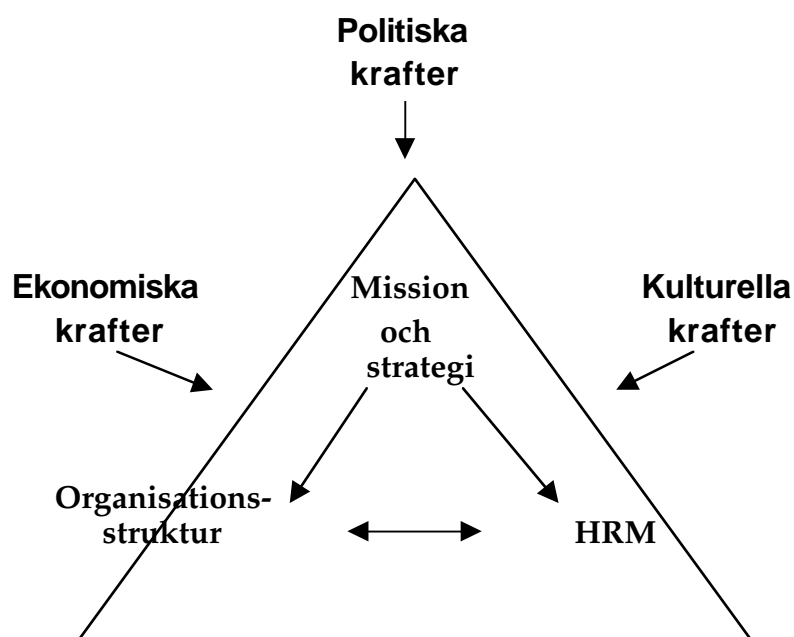
Förhoppningsvis kan rapporten stimulera till diskussion i ämnet bland arbetslivets olika aktörer.

2. Personalledning ur ett organisationsperspektiv

Det sätt som anställda (medarbetare) behandlas på i arbetslivet präglas av ofta av gamla traditioner. Inte minst har påverkan varit stark från militären och kyrkan, vars grundläggande sätt att organisera fortfarande ger avtryck i dagens svenska arbetsliv (Söderström 1998). Det rör sig till stor del om rutiner och det-för-givet-tagna som bygger upp våra organisationer. Ett kännetecken med traditionell personalledning är auktoritär styrning från organisationsledningen och där det ges ett lite utrymme för de anställdas individualitet. Personalledningen har traditionellt utgått från ett organisationsperspektiv, där organisationens intressen har varit den naturliga utgångspunkten vid utformande av personalledningens praktiker.

De dominerande idéerna idag kring personalledning utgår fortfarande från ett organisationsperspektiv, där personalledningsstrategier i stor utsträckning tas fram enligt "top down-modellen". Det senaste personalledningsperspektivet som benämns för "Human Resource Management" (HRM) och som har börjat vinna insteg under senare år i Sverige (Damm & Tengblad 2000), utgör härvid inget undantag. Enligt HRM bör man med utgångspunkt i organisationens affärsidé/verksamhetsidé och strategiska planering ta fram en personalledningsstrategi som skall understödja realiseringen av organisationens övergripande strategi (Tengblad 2000). De anställda ses som en resurs som man på lämpligt sätt skall mobilisera och använda väl för att realisera ledningens målsättningar. Ansvar att formulera en lämplig personalstrategi är förlagt till lednin-

gen och personalchefer/stabsspecialister inom HR (Human Resources/personalavdelning). Dessa skall ta hänsyn till relevanta faktorer i omvärlden. Figuren nedan är hämtad från en av de grundläggande skrifterna inom HRM, vilket illustrerar organisationssynsättet. Notera att pilen mellan strategi och HRM är enkelriktad:



Figur 1: "Strategiskt management och omgivningspåverkan" (Källa: Fombrun, m fl (1984: 35)

Det finns flera skäl till varför detta synsätt på personalledning håller på att bli otidsenligt. De tre huvudsakliga nackdelarna med synsättet är 1) att de anställda ses som en resurs som organisationen har rätt att omforma efter eget gottfinnande, 2) att de anställda i stor utsträckning behandlas efter enhetliga principer såsom varande personal snarare än unika individer och 3) svårigheten att från en central nivå fastslå hållbara strategier och att översätta dessa till framtida kompetensbehov. Med tanke på att samhället blir allt mer individualiserat, kompetenser mer specialiserade och styrning från central nivå allt mer komplicerad närmar vi oss en gräns när Human Resource Management med sitt organisationsperspektiv ej längre kan bidra till ett reformerat arbetsliv utan tvärt om håller på att bli en konserverande kraft.

Den pågående individualiseringen av samhället

En av de mest inflytelserika samhällsanalyserna som har skrivits under de senaste decennierna är "*Risk Society*" (Risikogesellschaft) av Ulrich Beck. Den utgavs första gången

1986 och enbart den tyska utgåvan såldes i 60.000 exemplar på fem år. Beck beskriver hur det moderna välfärdssamhället har utvecklats genom den industriella revolutionen, där teknologins och vetenskapens landvinningar successivt har utmanat traditionella samhällsinstitutioner. Beck argumenterar för att den pågående moderniseringen möjliggör för/tvingar individer att i större utsträckning börja agera som självständiga agenter samtidigt som deras valmöjligheter ökar genom att låsande strukturers betydelse avtar. Exempel på sådana strukturer som håller på att försvagas är könsmässig uppdelning av arbetsmarknad och familjeliv, klasstillhörighet och exklusiva utbildningsväsen.

På arbetsmarknaden märks individualiseringen genom framväxten av mer flexibla arbetsformer, den gamla normen med heltidsarbete (för män) i arbetsgivarens lokaler under bestämda klockslag i en fast anställningsform blir mindre och mindre allmängiltig. Istället öppnas nya möjligheter (och hot) genom framväxten av tidsbegränsade anställningar, deltidarbete, flexitid, distansarbete, personaluthyrning och "outsourcing". Karriärmöjligheter som tidigare varit männens privilegium kommer i ökande utsträckning kvinnor till del. Sammantaget har enskilda individer fått större valmöjligheter men chanserna att uppnå det man strävar efter ökar inte nödvändigtvis, då konkurrensen om elitpositioner hårdnar. På den globala arenan finns det plats för få fix-stjärnor, att jämföra med det gamla lokalsamhället där en häradshövding, brukspatron eller kyrkoherde kunde utgöra något av samhällets medelpunkt.

Den fortlöpande ekonomiska utvecklingen innebär enligt Beck bland annat att klassbegreppet försvagas liksom känslan av solidaritet, även mellan individer med en liknande livssituation. Enligt den marxistiska analysen antogs de dåliga livsvillkoren för arbetarna leda till att en stark solidaritet och klassgemenskap etablerades i syfte att kollektivt kunna förbättra sina livsvillkor. Men inom det framväxande industrisamhället har det uppkommit många (individuella) vägar för att uppnå förbättrade livsvillkor. Genom utbildning, sociala kontakter, mobilitet och hårt arbete kan individer skapa sitt eget livsprojekt. Individernas målsättningar realiseras i konkurrens med andra individer, ibland genom bildande av koalitioner, ibland i öppen tävlan såsom vid en rekryteringssituation.

Att moderna individer både kan välja (och också måste välja) utbildning, yrke, familjestatus, fritidsaktiviteter, socialt umgänge mm innebär att individerna formar en egen identitet som inte kan hänföras till något annat än det egna jaget: "Jag är jag" är ett kapitel i boken. Därmed blir det allt svårare att bygga upp en kollektiv identitet hos de anställda t ex genom att försöka skapa en stark organisationskultur där vissa idéer och förhållningssätt generellt omfattas av de anställda, vilket ett flertal empiriska studier har visat (Kunda 1992; Czarniawska-Joerges 1998; Legge 1995; Ogbonna 1992).² Individens identifikation med organisationer kan förväntas att avta vilket bland annat avspeglas i fallande medlemsantal för många typer av organisationer såsom religiösa samfund, politiska partier och folkrörelser. Individer som formar sin egen identitet kan vara beredda att ta till sig ledningsbudskap, men då behövs det att man kan övertyga dem om att budskapet ligger i linje med deras identitet och intressen. Att försöka skapa lojalitet genom allmänna retoriska budskap som bara ligger i den sändande organisationens intresse visar sig ofta vara missriktat.

Individualiseringen som innebär att traditionell solidaritet försvagas, kan leda till egoism, men behöver det inte. En egoist är en person som vill bli behandlad som en individ men som inte behandlar andra som det. Den form av individualism som förespråkas i denna artikel innebär att försöka bemöta andra personer såsom varande unika individer. Det är långt från självklart att en individ gynnas av att bete sig "egoistiskt". Den fortlöpande specialiseringen av kompetens leder till att individens beroende av andra individer ökar. En individ kan knappast framgångsrikt realisera sina livsmål genom att behandla andra individer på ett nonchalant och överlägset sätt. Samarbete mellan individer kommer att bli än mer nödvändigt i framtiden och organisationer kan uppmuntra till en god samverkan genom att skapa sådana förhållanden att alla aktörer gynnas av att samarbeta.

Baksidan av den pågående individualiseringen är att inte bara möjligheter utan även problem individualiseras. Ett tydligt exempel är utbrändhet där missförhållanden på arbetsplatsen såsom krav på att arbeta övertid, konsekvent underbemanning eller utkrävande av ansvar när befogenheter saknas ofta är orsaken. Problemet är ofta att ar-

² Ett exempel är Kunda (1992) som har genomfört en omfattande studie av ett IT-företag, där företaget framhållits som föredömligt när det gäller att skapa en stark företagskultur baserad på gemensamma värderingar. Kunda konstaterade att de anställda visserligen ofta gav uttryck för de företagssanktionerade värdena, men att de gjorde det, inte av övertygelse, utan för att de belönades för efterlevnad och bestraffades för avvikelser.

betstagare känner sig tvingade att ställa upp på orimliga villkor och att sedan organisatoriska problem görs individuella.³ Organisationer behöver sammantaget ta ett betydligt större ansvar för att minska uppkomsten av utbrändhetssymptom, samtidigt som detta inte kan ersätta det individuella ansvaret för den egna hälsan.

Specialiseringen av kompetens

Parallellt med samhällets individualisering blir arbeten alltmer specialiserade enligt Ulrich Beck. Vetenskapens och teknologins framåtskridande kräver specialisering och kunskapsområden får snävare gränser. En konsekvens av detta är att enskilda personer inte längre kan behärska större kunskapsfält såsom mikrobiologi, polymerteknik eller marknadsföring, annat än på en översiktlig nivå. Forskning kring produktförnyelse har visat på att nya produkter vanligen innehåller fler teknikområden än tidigare produkter (Oskarsson 1993). Framtagningen av en ny och avancerad produkt, må det vara en mobiltelefon, ett kraftverk eller en lastbil förutsätter en långtgående samverkan mellan ett stort antal kvalificerade experter.

Att från ett centralt håll överblicka alla medarbetares kompetenser är endast i möjligt små organisationer. I stora företag och förvaltningar där kanske tusentals olika kompetenser kommer till användning i verksamheten är det helt omöjligt att sköta kompetensplaneringen huvudsakligen på en central nivå. Den framtida kompetens som en chassikonstruktör, en jurist, en socionom eller en exportsäljare behöver måste bli bedömd på en mycket lokal nivå – av individerna själva, av arbetskolleger eller av närmast ansvarig chef. Sammantaget ökar behovet av att individer tar ett eget ansvar. *Personalansvar* blir mindre viktigt i förhållande till *det personliga ansvaret* (Hällsten 2000).

En övertro på möjligheterna till organisatorisk styrning

En organisationslednings kanske viktigaste uppgift är att anpassa organisationen till olika krav och önskemål från omgivningen såsom på nya produkter och tjänster, god lönsamhet, miljöhänsyn mm. Enligt den gängse föreställningen skall en organisation för att klara en sådan anpassning ta fram en handlingsplan (strategi) som sedan imple-

³ Denna typ av problem tas bl a upp av Silfverberg (1999) och Asplund (1987). Silfverberg som studerat hemtjänsten menar, bl a genom att referera Asplund, att denna typ av stress och utbrändhet i hög grad är etiskt betingad eftersom den berör "samhandlande människor, där också faktorer i omgivningen påverkar handlandet" (s 34). Många lider av otillräcklighetskänslor och "av att inte i handling kunna visa sin etik" (s 35).

menteras och följs upp. Enligt synsättet skall personalstrategi utarbetas med utgångspunkt från den övergripande strategin.

Empiriska studier om HRM:s roll vid strategiska förändringsprocesser visar dock hur utomordentligt svårt det är att få en organisationsstrategi och en HRM-strategi att gå hand i hand (Whipp 1992; Kerfoot & Knights 1992).⁴ Ett exempel är en studie av Jaguar, som framhållits som det främsta engelska exemplet på strategisk HRM, visade att detta översteg företagets förmåga. Den övergripande strategiska utvecklingen och införande av HRM var istället två parallella processer (Whipp, 1992: 46).

En orsak till svårigheterna med att utöva strategiskt HRM är att man inte kan förutsäga framtiden med någon större precision, utan tvärtom att dylika förutsägelser ofta innehåller grova felbedömningar. Jan Wallander som undersökt prognosers träffsäkerhet visar att även de mest felslagna prognoser föreföll vara högst rimliga vid tillfället för prognosen (Wallander 1995). Som styrelsemedlem i ett flertal svenska storföretag har Wallander fått inblick hur svårt det är att styra ett företag med hjälp av strategisk planering. Ofta kan misslyckanden bero på en viss strategi, såsom Ericssons satsning på kontorsdatorer under 80-talet eller finanssektorns kreditexpansion under samma period. Framgång är ofta kopplad till förmågan att snabbt komma till insikt om konsekvenserna av oväntade händelser och förmågan att göra det bästa av den uppkomna situationen. Svårigheten att styra från en central nivå illustrerades av den tekniske direktören för Ericsson, Jan Uddenfeldt som vid Industriförbundets årsmöte 1999 framhöll att alla teknikprojekt som blivit initierade av den högsta företagsledningen hade blivit misslyckanden och att alla framgångsrika projekt har blivit initierade underifrån. Sammantaget pekar svårigheterna med att förutsäga framtiden och att utarbeta hållbara framgångsstrategier samt de mångskiftande behoven av kompetens att det är problematiskt att göra en kompetensplanering på basis av den organisatoriska planeringen. Frågan bör till och med ställas om det är en särskilt meningsfull aktivitet.

⁴Se exempelvis Whipp, Richard: 'HRM, Competition and Strategy'. I Blyton, Paul & Peter Tumbull (Red.) *Reassessing Human Resource Management*. SAGE Publications, 1992., eller Kerfoot, Deborah & David Knights: "Planning for personnel? Human Resource Management Reconsidered." *Journal of Management Studies*, 29:5, 5 651-668, 1992.

3. Alternativ till Human Resource Management

Den analys som hittills har gjorts pekar på svårigheterna med HRM-modellen, vilken utgår från organisatorisk planering. Individer vill alltmer bestämma över sitt eget liv, kompetensbehov är svåra att förutsäga och ännu svårare att styra utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Nedan görs ett försök att beskriva en personalledning som mer utgår från ett individperspektiv.

Att låta individerna ta ansvar

Ett alternativ till att låta ledningen ha ett ensamt ansvar för att ta fram organisationens strategi är att ha en decentraliserad strategiutveckling där lokala enheter och ansvarstagande individer ges utrymme till att ta initiativ – initiativ som med tiden skapar mönster i organisationens utveckling. Begreppet framväxande strategi (emergent strategy) som framförts av Mintzberg & Waters (1985) kan användas som benämning på en process där individernas skaparkraft ges utrymme att forma en strategi som sedan ledningen sanktionerar ifall den leder till framgång. Kopplat till kompetensutveckling skulle man kunna låta individerna få fullt ansvar för egen kompetensutveckling och förmodligen har dessa (i samråd med chef och personalvetare) bäst förmåga att förutsäga vilken kompetens som organisationen behöver. En sammanställning av individuella utvecklingsbehov kan också användas som underlag till organisationers strategiarbete, och därmed låter man individernas utvecklingsönskemål få vara med och forma den övergripande strategin.

Populariteten för begreppet anställningsbarhet (employability) och det omtalade kompetensförsäkringarna på senare år är också tecken på att organisationer är beredda att överlämna ett större ansvar för kompetensutveckling åt individerna än tidigare. Traditionell kompetensutveckling utgår vanligen från organisatoriska utvecklingsplaner, såsom att få personalen mer serviceinriktad eller förändringsbenägen (i förhållande till av organisationsledningen önskvärda förändringar).

Hoppjerkans återkomst

Enligt femtiotalets industriella logik skulle personalomsättningen hållas på så låg nivå som möjligt. I kampanjer varnade man för "hopp-jerkan" som aldrig hann att lära sig något yrke ordentligt och hotbilder kring åtföljande arbetslöshet och utslagning målades upp. Idealet var trotjänaren som efter kanske 30-40 år i organisationen avgick med pen-

sion och guldklocka. Personalens kompetens skulle säkerställas genom interna utbildningsfunktioner och en planerad befordringsgång. Generationer av anställda har fått lära sig vikten av lojalitet och lyhördhet gentemot organisationens önskemål och regelsystem.

På randen till 2000-talet är situationen annorlunda. Många företag och organisationer upplever sig ha för många trojänare och stora belopp avsätts i kompetensväxlingsprogram för att stimulera dem att söka sig någon annanstans. Orsakerna till behovet av kompetensväxlingsprogram varierar, men sammantaget har dessa organisationer inte lyckats med sitt ansvarstagande genom att se till att personalens kompetens hållits a jour med ett förändrat kompetensbehov. Förmodligen har både förmågan att på en organisatorisk nivå förutsäga framtida kompetensbehov och förmågan att anpassa medarbetarskaran till dessa behov brustit. För de medarbetare som nu förväntas ta egna initiativ och där deras lojalitet inte längre belönas utan utgör ett problem för organisationen är omställningen både svår och smärtsam.

En person som under lång tid bygger upp en specialiserad kompetens som inte är externt efterfrågad riskerar att bli en "Svarte Petter" den dagen då organisationens behov av denna kompetens minskar. Alternativet till att vara lojal mot en organisation är att vara lojal mot sitt kompetensområde och då kan ett byte av organisation vara till gagn både för den egna karriärutvecklingen och för det företag/förvaltning och den bransch man är verksam inom. Att vara en "hopp-jerka" genom att vara lojal mot sitt kompetensområde bör inte ses som något fult utan tvärtom som tecken på professionalism. Med fler "hopp-jerkor" i arbetslivet ökar också kraven på organisationerna att tillhandahålla utvecklande arbetsförhållanden för att kunna behålla sina medarbetare.

För att organisationer skall kunna undvika att "bli fast" med personal med bristande kompetens så behövs arbete med kompetensväxlingsfrågor i ett mycket tidigare skede än när de anställda redan hunnit bli "Svarte-Pettrar". Man kan till exempel erbjuda de anställda möjligheten att ta del av oberoende karriärrådgivning och låta dem delta i en kontinuerlig "kompetensfriskvård", baserat på individuella behov av kompetens. Det bör även upplevas som något positivt om de anställda ses som attraktiva av andra organisationer. Organisationerna bör snarare konkurrera om medarbetarnas gunst genom att erbjuda goda anställningsvillkor och utvecklande arbetsförhållanden, än genom att försöka skapa ett ensidigt beroendeförhållande.

Mångfald för konkurrenskraft

Under de senaste åren har också värdet av mångfald uppmärksamrats inom svenskt arbetsliv. En insikt har spridits om att den samlade kompetensen hos de anställda ofta används bristfälligt, såsom invandrare med högskoleutbildning. Ett skäl till detta är att det är vanligt att bemöta individer efter kollektiva kategorier. Istället för att undersöka den faktiska kompetensen hos den enskilda individen stämpas många av schablonmässiga kategorier såsom "invandrare", "lågutbildad" eller "äldre". Om man vill bejaka mångfald i organisationen är ett första steg att man börjar behandla personalen som individer.

Det är värt att ställa sig frågan om inte vi i Sverige har varit relativt dåliga på att ta tillvara på mångfald. Kanske beroende på en stark grupporientering, i den meningen att homogenitet i värderingar och beteende värdesätts. I ett förhållandevis starkt gruppsytryck reduceras ofta individers unika egenskaper till att bara bli gruppmedlemmar med givna roller i arbetslivet. Att ge uttryck för en unik kompetens eller förmåga ses alltför ofta som ett uttryck för att man anser sig vara förmer än de övriga gruppmedlemmarna. Det annorlunda kan också upplevas som ett hot mot gruppens harmoni, att bete sig homogent blir det samma som att visa tillhörighet och lojalitet med gruppen.

Man bör betänka att en grupp består av individer som av någon anledning grupperas ihop med varandra. En grupp kan aldrig bli något mer än de samverkande individernas arbete, som tillsammans manifesterar gruppen. Det förefaller vara bättre att låta individer samverka på basis av deras unika kompetens och färdigheter än att eftersträva en homogen och hårt sammansvetsad arbetsgrupp där normer och beteenden är noga föreskrivna.

Om man antar att den effektiva arbetsgruppen består av individer med kompletterande kompetenser bör man vara försiktig med användande av standardiserade rekryteringsmallar och rekryteringskriterier, t ex om man bara rekryterar chefer som är civilingenjörer och som har gått det interna trainee-programmet eller de som bäst stämmer överens med en standardiserad kravprofil. Att försöka maximera den samlade kompetensen inom organisationen kan innebära att man, istället för att rekrytera de tio enskilt mest kvalificerade sökandena, försöker rekrytera tio personer som besitter kompletterande kompetenser.

En fortsatt uppluckring av låsande strukturer

Utvecklingen under de senaste decennierna har inneburit att många av industri-samhällets strukturer har börjat luckras upp. Distansarbete, tidsbegränsade anställningar, individanpassad arbetstid är några nya inslag som utgör alternativ för individer och organisationer att tillgå. Ansvarstagande individer kan ges större frihet att välja var och när det egna arbetet skall utföras. Kompetens blir viktigare än arbetstider i ett framtida arbetsliv, om man vill arbeta hemma eller på kontoret kan bli en fråga för individens avgörande så länge som arbetsresultatet är gott (förutsatt att arbetet är av den art att det kan utföras på annan plats). Hur många timmar man skall arbeta kan också utformas mer individuellt. I många yrken finns det en förväntan att man måste arbeta för 60-70 timmar per vecka för att kunna sköta sitt jobb, vilket för många alltmer framstår som oacceptabelt.

Man bör nog också överväga fördelarna med en mental uppluckring av anställningsbegreppet så tillvida att arbetsgivare och arbetstagare blir öppna för okonventionella lösningar som bättre kan ta hänsyn till olika individuella önskemål. Till exempel finns det ett behov av att utveckla former där anställda kan arbeta för flera olika organisationer utan att det därför vare sig inrättas ett traditionellt konsult-/klientförhållande eller ett konventionellt anställningsförhållande. Genom att ha flera olika uppdragsgivare skapas möjligheten för individerna att utveckla sig inom ett (organisationsoberoende) kompetensområde. Enskilda organisationer behöver därmed inte heller ta ansvar för individernas kompetensutveckling, det sköts bäst av individerna själva.

Ett annat sätt för att skapa utrymme för ansvarstagande är att ge individer större möjligheter att påverka sin arbetssituation, t ex att låta produktutvecklare skapa egna strukturer i utvecklingsteam. Det är lätt att kreativa processer administreras sönder till följd av överordnade instansers kontrollbehov och önskan efter enhetlighet organisationen. Det viktigaste är trots allt vilka resultat som åstadkoms och strukturer bör utformas på ett sådant sätt att kreativa processer och personlig utveckling stimuleras.

Traditionella belöningsformer (fast månadslön) kan också vara en låsande struktur i dagens globala konkurrens. En tekniker som är med och tar fram en ny produkt kan bli miljardär om han gör det som delägare i ett nystartat bolag, men sker produktutvecklingen inom ett traditionellt storföretag blir lönen sällan högre än den närmaste chefens. Ericsson som alltmer möter konkurrens från små IT-företag har bestämt sig att försöka

belöna innovatörer bättre, att internt skapa fler miljonärer än vad t ex bingolotto gör.⁵ Andra stimulerande belöningsformer är delägarskap och optionsprogram. Det bör inte bara vara externa aktieägare som kammar hem vinsten av de anställdas arbete.

En konsekvens av den pågående individualiseringen är att individer vill bli behandlade som individer, det vill säga erhålla en någorlunda unik behandling. Det kan röra sig om individuell lönesättning och arbetstider, samt hemservice mm. Organisationer som kan tillmötesgå individuella önskemål kan vinna konkurrensfördelar genom att lättare kunna attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Det viktiga är att medarbetarna upplever sig väl behandlade, inte att de behandlas likartat. Framförallt gäller det att inte behandla medarbetarna på ett standardiserat och opersonligt sätt.

Spola personalbegreppet!

På Sveriges Personaladministrativa Förenings (SPF) jubileumskonferens 1987 argumenterade P G Gyllenhammar för att man borde "spola PA-begreppet" med hänvisning till att han ansåg att personalarbete inte bara var en administrativ specialistfunktion, utan ett ansvar för alla chefer. Men även ordet "personal" är ett administrativt begrepp som verkar avindividualiserande. Ordet personal antyder att personer är samma typ av resurs som material och kapital. Att börja avskaffa personalbegreppet är ett sätt att underlätta processen mot att börja behandla de anställda som individer. Ett enkelt förslag till namnändring är att börja använda orden i sin individuella grundform:

- personarbete istället för personalarbete
- personvetare istället för personalvetare
- personansvar istället för personalansvar
- personfrågor istället för personalfrågor
- personledning istället för personalledning

Begreppet personfrågor i arbetslivet används redan, dock ofta för att beskriva ärenden som rör höga chefer. Mer sällan används begreppet för personer längre ned i hierarkin vilket illustrerar att avindividualiseringen även har maktdimensioner. Varför kan man säga "chefspersoner" men knappast "verkstads personer" eller "vårdpersoner"? Och att säga chefspersonal om chefer och läkarpersonal om läkare framstår väl närmast som en förolämpning. Om målet bör vara att alla anställda skall bli behandlade som individer är ett avskaffande av personalbegreppet ett steg på vägen.

⁵ Hammar, Ian: "Hans plan skall lyfta Ericsson." *Kapital & visioner, trender affärer*. September 1999.

4. Det individorienterade personarbetet

Att se individer som huvudsakliga uppdragsgivare för person(al)arbetet innebär ett radikalt tankeskifte i förhållande till det organisationssynsätt som är allmänt rådande. Ett individorienterat person(al)arbete kommer inte att bli mindre viktigt men det får en annan karaktär. Person(al)planering kan fortfarande vara användbar men ta sin utgångspunkt från individernas utvecklingsbehov snarare än den övergripande strategiska planeringen. Men chefernas och person(al)vetarnas roll blir framförallt att bidra till att skapa attraktiva organisatoriska miljöer som individer vill verka och utvecklas inom. Idealt skall individerna känna att de inom sin organisation har bäst tillgängliga resurser till förfogande för egen utveckling.

Vad gäller person(al)vetarna/-administratörerna tror vi att person(al)administrativa uppgifter som lönehantering, juridik och rekrytering kommer att behövas även i framtiden, liksom intern utbildning som är efterfrågad av individerna själva. Administration kring utlandstjänstgöring och kompetensförsäkring förblir också viktiga arbetsuppgifter för person(al)vetare inom organisationer.

Om organisationer kan vänja sig vid tanken att kompetensutveckling inte skall ta sin självklara utgångspunkt vid den interna strategiska planeringen, skapas nya möjligheter till branschöverskridande samverkan syftande till att uppnå en allmän kompetensstillväxt. Exempelvis diskuteras möjligheterna att skapa en lokal kompetensallians mellan olika företag/organisationer i Göteborgsregionen där universitet/högskola kan vara en allianspartner.

I ett individorienterat person(al)arbete kan också person(al)vetare bidra genom att tillhandahålla resurser och verktyg för personlig utveckling. Två viktiga arbetsområden kommer förmodligen att vara rådgivning och mäklari. Det uppstår ett stort behov av professionella rådgivare för att hjälpa till med individuell karriärplanering om individerna själva ges ansvar för sin karriär. Och på en mer rörlig arbetsmarknad blir behovet stort av arbete med att mäkla ihop kompetensbehov med kompetensstillgång. Arbetsmäklare kan hjälpa till att se olika potentialer och överlappningar mellan behov genom att ha en större överblick än enskilda individer. Rådgivning och mäklariarbete kan utföras av såväl externa konsulter som i egen intern regi.

Att person(al)arbetet mer får individen som uppdragsgivare gör att person(al)arbetet närmar sig fackföreningarnas domäner. Många fackföreningar har också börjat att erbjuda mer individuella tjänster såsom seminarium och vägledning i stresshantering och karriärplanering i syfte att skapa en ökad medlemsnytta. Fackföreningar kommer troligen framöver även i större utsträckning att engagera sig i mäklari och rådgivningsverksamhet. Utvecklingen sammantaget tyder på att arbetsuppgifterna för person(al)funktionerna och fackföreningarna blir mer likartade. Fackföreningarna kan såväl bli samarbetspartners som konkurrenter i framtidens personarbete.

De person(al)ansvariga chefernas/ledarnas roll kommer också vara att bidra till att skapa attraktiva organisatoriska miljöer. Om person(al)vetarna i huvudsak har en mer oberoende roll och kan se på längre sikt, så måste cheferna garantera att det finns utvecklingsmöjligheter i arbetet i nuet. Ett individorienterat personarbete kräver att ingen tillåts fastna i passiv hjälplöshet. Cheferna är de som känner individerna bäst och som kan utöva ett ledarskap som bygger mer på rollen som inspiratör och bollplank än arbetsledare och kontrollant, t ex i frågor som rör individens utveckling. Utöver det har de fortfarande ett ansvar vid rekrytering, lönefrågor och rehabilitering. Det är de lokala chefernas ansvar att förhindra att organisatoriska problem görs till individuella, t ex vid utbrändhetssymptom. Men detta förutsätter ju givetvis att mellan- och lägre chefer ges frihet att agera, att de har befogenheter och ges förtroende, inte bara formellt ansvar. Samtidigt måste cheferna utgå från att det ändå är individen som har ansvar för egen utveckling.

Vi har tidigare lyft fram exempel på hur organisationsstrategi och HRM-strategi har svårt att gå hand i hand, beroende på svårigheter med att planera från övergripande nivåer och förutsäga framtiden. Strategier bör i större utsträckning tillåtas vara framväxande nerifrån. De lokala cheferna utgör viktiga katalysatorer vad gäller att fånga upp idéer och initiativ, samt att upprätthålla kontakter med olika intressenter – allt i syfte att skapa utvecklande miljöer, till gagn för individen och verksamheten.

Etiken i det individorienterade personarbetet

Inom etiken finns det tre tongivande skolbildningar. Den första är den deontologiska pliktetiken som betonar att handling bör baseras på allmängiltiga principer, t ex Tio Guds bud (Brytting 1998). Den andra är den utilitaristiska konsekvensetiken som framhåller att handlingar bör bedömas utifrån deras nytta eller effekter. Slutligen finns det

den Aristoteliska dygdetiken som utgår från individerna och deras identitet, där frågor av typen – "Vem är jag?", "Vilken typ av person vill jag vara?", "Hur vill jag bemöta och bli bemött av andra människor?" – är centrala (Shaw 1996). Den dygdetiske medborgaren försöker basera sina handlingar på vad de anser karaktäriserar "det goda livet". Genom upprepad handling formeras individers karaktär och identitet (Tengblad & Jönsson 2000).

Översatt till dagens organisationer så återfinns pliktetik i många organisatoriska regler och även i organisatoriska strukturer. Konsekvensetik återfinns främst arbetslivet i form av en ekonomisk etik som är inriktad på att skapa nytta. Och dygdetiken kommer till uttryck till stor del genom den personorienterade etiken som det förespråkas mer av i arbetslivet. I ett försök att sammanställa kärnan i de olika formerna av etik har vi fastnat för nedanstående nyckelord:

Tre former av etik inom personledning:

<i>Organisatorisk etik</i>	<i>Ekonomisk etik</i>	<i>Personorienterad etik</i>
Hierarki	Lönsamhet	Individualism
Generalitet	Effektivitet	Mångfald
Tillhörighet	Innovation	Relationer

Den organisatoriska etikens kärna bygger på att hierarkiska relationer upprättas. En organisations kanske främsta kännetecken är att det finns ledare och ledda. De ledda skall underordna sig ledarna och förväntas efterleva generella regler och normer som organisationsledningen fastslår (standardisering eller generalitet). En organisation utmärker sig också genom att ha en avgränsning gentemot omvärlden genom att en tydlig gräns skapas mellan organisationsmedlemmar och externa intressenter (tillhörighet). Såsom organisationsmedlem får man vissa rättigheter men förväntas lojalt efterfölja organisationens regler och beslut. Enligt denna etik kännetecknas den goda organisationen av att alla medlemmar har samma värdegrund och att de delade reglerna kommer till uttryck i dess handlingar.

En ekonomisk etik är inriktad på att stödja värdeskapande processer och i organisatoriska sammanhang prioriteras huvudmännens (ägarnas) intressen, t ex genom att or-

ganisationens intäkter hålls större än dess kostnader (lönsamhet). Att åstadkomma en god resursanvändning (effektivitet) är ofta målet i ickevinstdrivande organisationer. Slutligen premieras i den ekonomiska etiken nyskapande aktiviteter (entreprenörskap). Den ekonomiska etiken framstår som en självklar del både inom aktiebolagsvärden där aktieägare vill ha så stor avkastning som möjligt och inom offentliga verksamheter där samhällets resurser skall användas effektivt, samt oftast även inom kooperativ verksamhet. Den goda organisationen kännetecknas i den ekonomiska etiken av att den skapar god måluppfyllelse.

I den personorienterade etiken strävar man efter att bemöta de anställda som individer, att upprätta former där individernas mångsidiga kompetenser kommer till uttryck och att man verkar för att skapa en miljö som kännetecknas av ömsesidigt förtroende. Den goda organisationen enligt den personorienterade etiken kännetecknas av att organisationsmedlemmarna behandlas och behandlar varandra som individer i ömsesidig respekt och ansvarstagande.

Vi vill argumentera för att alla tre former av etik har sitt existensberättigande men att den personorienterade etiken generellt har haft en för undanskymd roll i personalledningspraktikerna, ofta på grund av en för stark ställning för den organisatoriska etiken. Även den ekonomiska etiken har blivit för dominerande i många organisationer (t ex vid down-sizing och mager produktion). Den offentliga sektorn utgör här inget undantag där ständiga besparingskrav har lett till underbemanning, utslitning och förlorad utvecklingskraft på många håll. Men framförallt vill vi, med utgångspunkt från den pågående individualiseringen och andra utvecklingstendenser som har beskrivits i rapporten, att den personorienterade etiken lyfts fram på den organisatoriska etikens bekostnad, medan den ekonomiska etiken bör förbli viktig med aldrig allena rådande. I en person(al)ledning som lyfter fram en personorienterad etik blir det mer och mindre av följande:

<i>Mindre av i en personorienterad etik</i>	←————→	<i>Mer av i en personorienterad etik</i>
Organisatoriskt ansvarstagande	←————→	Individuellt ansvarstagande
Respekt för organisatoriska regler	←————→	Respekt för individernas förmågor
Enhetlig organisationskultur	←————→	Mångfald
Trotjänare	←————→	Hoppjerkor
Central strategisk planering	←————→	Lokal strategiframväxt
Kontroll av beteende	←————→	Kontroll av arbetsresultat
Enhetliga arbetsformer	←————→	Individuella och flexibla Arbetsformer

5. Sammanfattning

Artikeln har beskrivit en pågående samhällsutveckling vilken leder till att traditionella organisationsprinciper börjar att ifrågasättas. De anställda vill bli behandlade som individer istället för personal och det ökande kunskapsinnehållet i alla typer av verksamheter försvårar styrning från ett centralt håll. En personorienterad etik baserad på individualism, mångfald och förtroende (en motkraft till en traditionell organisatorisk etik) utgör en möjlighet för organisationer/företag att anpassa sig till samhällsutvecklingen. Fortfarande återstår det dock mycket arbete med att reducera det auktoritära arv som organisationerna bär på alltsedan militärens och kyrkans glansdagar.

Refererad litteratur

- Asplund, Johan (1987) *Det sociala livets elementära former*. Korpens förlag, Göteborg.
- Beck, Ulrich (1992) *Risk Society. Towards a New Modernity*. London: SAGE Publications.
- Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*. Liber ekonomi, Malmö.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988) *Ideological Control in Nonideological Organizations*. New York: Praeger Publishers.
- Damm, Margareta & Stefan Tengblad (2000) "Personalarbetets omvandlingar i Sverige under 1900-talet". I Ola Bergström och Mette Sandoff (red) *Att handla med människor*. Academia Adacta, Lund.
- Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M. & Devanna, Mary Anne. (1984) *Strategic human resource management* New York: John Wiley & Sons.
- Hällsten, Freddy (2000) *Personalansvar eller ansvar i handling*. (Arbetsmanus till en kommande doktorsavhandling.) GRI/HRM-gruppen vid HGU.
- Kerfoot, Deborah & David Knights (1992) "Plarming for personnel? Human Resource Management Reconsidered." *Journal of Management Studies*, 29:5, 5 651-668.
- Kunda, Gideon (1992) *Engineering Culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- Legge, Karen (1995) *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*. London: MacMillan Press.
- Mintzberg, Henry & Waters, James. A. (1985) "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 6: 257-72.
- Ogbonna, Emmanuel (1992) "Organizational culture and human resource management: Dilemmas and contradictions". In; Paul Blyton & Peter Tumbull (Eds); *Reassessing Human Resource Management*. London: SAGE Publications.
- Oskarsson, Christer (1993) *Technology Diversification – The Phenomenon, its Causes and Effects*. Doktorsavhandling vid Chalmers Tekniska Högskola.
- Shaw, William H (1996) "Business ethics today: A survey." *Journal of Business Ethics*. 15(5): 489-500.
- Silfverberg, Gunilla (1999) *Praktisk klokhed – Om dialogens och dygdens betydelse för yrkesskicklighet och socialpolitik*. Brutus Östlings Bokförlag Symposion, Stockholm.
- Söderström, Magnus: (1998) "Ledarskap och utveckling av ledringskompetens" I Rolf Lind och Göran Arvidsson (red): *Ledning av företag och förvaltningar*, SNS Förlag, Stockholm.
- Tengblad, Stefan (2000) "Vad innebär Human Resource Management?" I Ola Bergström och Mette Sandoff (red) *Att handla med människor*. Academia Adacta, Lund.

Tengblad, Stefan & Jönsson, Sten (2000) Kommunalekonomers etiska problem och sätt att lösa dem. I *Kommunal ekonomi och politik*, vol 4:3 s. 41-62.

Wallander, Jan (1995) *Budgeten – Ett onödigt ont*. SNS Förlag, Stockholm.

Whipp, Richard (1992) "HRM, Competition and Strategy". I Blyton, Paul & Peter Tumbull (Red.) *Reassessing Human Resource Management*. SAGE Publications.