



## **Arbejdet, medarbejderen og den offentlige virksomhed i udvikling. En fremtidsskitse.**

Bidrag til bog, kapitel i:  
**Det Udviklende Arbejde. Centralrådet for Statens Samarbejdsudvalg. Økonomistyrelsen. København 1996.**

Af  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen i Århus

---

### **Tæt kontakt mellem virksomhed og kunde**

I fremtidens offentlige virksomhed - hvad enten det er et gymnasium, et hospital, en skole, en forvaltning eller en social institution - vil der hos alle medarbejdere og ledere være udviklet en stor indsigt i, hvad der er virksomhedens eksistensberettigelse. Der vil være en stor forståelse for eleven, klienten, borgeren, kunden og de ydelser og løsninger, som kunden skal have i den pågældende virksomhed eller i det netværk af virksomheder, som den pågældende virksomhed indgår i. Der vil være en stor forståelse for virksomhedens rolle i forhold til kunden. Og der vil hos kunden være en stor forståelse for den rolle, som kunden skal spille i forhold til den offentlige virksomhed. Denne indsigt og forståelse er tilvejebragt gennem en bevidst indsats over flere år, en indsats, der har bragt virksomheden i en meget tæt kontakt med kunderne. (Elever, klienter, patienter m.m. kaldes i det følgende under ét for kunder. Medarbejdere og ledere kaldes undertiden under ét for medarbejdere).

### **Værdigrundlag og visioner**

Efter en periode med en stærk fokusering på kunden er man kommet frem til en situation, hvor alle aktiviteter i virksomheden har både kunden og medarbejderen som udgangspunkt. Det er ikke enten kunden eller medarbejderen, men både-og. Alle medarbejdere har meget vide rammer for

deres udfoldelse og udvikling. Det er nødvendigt både på grund af opgavernes sammensatte og skiftende karakter, men også fordi det har en værdi i sig selv. Alle kender og har været med til at udvikle det værdigrundlag og de visioner, som man arbejder efter. Alle er optaget af begrebet livskvalitet. Alle arbejder med livskvalitet. Denne optagethed af livskvalitet er generel, dvs. den retter sig mod den enkelte medarbejders egen livskvalitet, og den retter sig mod kollegers livskvalitet. Det er den indadvendte dimension. Den anden dimension er rettet mod kundernes og borgernes livskvalitet, herunder i særlig grad livskvaliteten for de borgere, som er den pågældende virksomheds kunder.

### **Livskvalitet bliver konkret**

Man er i fremtidens organisation ude over diskussionen om, hvorvidt livskvalitet er et relevant tema at arbejde med eller være optaget af i en organisation. Der er ikke længere tale om en romantisk og lidt uforpligtende optagethed, men om en løbende præcisering af indholdet i livskvalitetsbegrebet for de konkrete grupper af mennesker, der er tale om. Der er vokset en erkendelse frem af, at man selvfølgelig må være optaget af andres og egen livskvalitet. Hvad skulle man ellers være optaget af, spørger man? Og det gælder, hvad enten anstrengelserne rettes imod løbende at blive klogere m.h.t., hvad livskvalitet er eller mod konkret at arbejde med forbedring af den definerede livskvalitet. Det er for længst fastslået gennem analyser, case-studier og undersøgelser af forskellig art, at der er en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes og ledernes oplevede livskvalitet og den effektivitet, produktivitet og kvalitet, som virksomheden opnår i forhold til kunderne, d.v.s. der er en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes livskvalitet og kundernes livskvalitet. Der er tale om komplicerede sammenhænge, som man slet ikke i detaljer har klarhed over, men ingen er i tvivl om, at sammenhængen er positiv.

### **Kompetenceudvikling og medinddragelse af kunder**

Inden for rammerne af denne stadige optagethed af livskvalitet, der aldrig har antaget karakter af en navlebeskuen vendt bort fra kunden, foregår der intense bestræbelser på at udvikle bevidstheden, kompetencen og den teknologiske indsigt hos både medarbejdere og kunder. Kunderne er meget tætte på virksomheden og deltager i mange udviklingsaktiviteter. I mange tilfælde er grænsen mellem kunde og medarbejder vanskelig at få øje på og drage, idet kunder på flere og flere områder deltager i arbejdet, både med at producere ydelser og løsninger til sig selv, med at producere

ydelse til andre kunder og med arbejde, hvor de iøvrigt i kraft af erfaring og uddannelse har særlige forudsætninger. På den måde sker der en aktivering og medinddragelse af kunder i den offentlige virksomhed. På undervisningsområdet er elever og studerende f.eks. inddraget aktivt i en række funktioner på undervisningsstedet. På hospitalsområdet deltager patienter aktivt i forskellige funktioner, og det samme gælder, og i meget høj grad, inden for det sociale område.

### **Erfaringsudveksling og strategisk samarbejde**

Der er iøvrigt et udstrakt samarbejde mellem de offentlige virksomheder indbyrdes og mellem offentlige virksomheder og forskellige private og semi-private virksomheder. Dette samarbejde omfatter ofte kunder og kunders inddragelse i forskellige aktiviteter. Samarbejdet omfatter ligeledes erfaringsudveksling på en række faglige og ledelsesmæssige områder. Man talte tidligere om benchmarking, men dette såvel som så mange andre ledelsesudtryk bliver slidt ned, og tilbage er nogle realiteter: I dette tilfælde en dyb erkendelse af, at man kan have meget ud af at sammenligne sig med og måle sig i forhold til andre og lære af andre. Erfaringsudveksling mellem virksomheder giver årlige besparelser og forbedringer på meget store millionbeløb. Dette samarbejde, der også er internationalt, drejer sig i høj grad om og involverer informationsteknologi.

### **Den lærende organisation - læring og aflæring**

Udvikling og læring er centrale begreber i fremtidens organisation. Personlig udvikling og udvikling af organisationen samt læring og aflæring er centrale og tæt forbundne begreber. Man taler i den forbindelse åbent og aktivt om organisationskultur, værdier, fortolkningsskemaer, produktivitet og kvalitet. Man taler om kompetence og inkompetence, og man taler meget om potentialer i mennesker. Man har udviklet en meget nuanceret forståelse for og indsigt i de potentialer, der ligger i mennesker i forskellige livssituationer, herunder forskellige aldre, og man forstår på en positiv måde at få disse potentialer til udfoldelse. Det er bl.a. denne indsigt, der har bidraget til, at stort set alle kunder på forskellig vis også bidrager til den samlede kvalitet og produktivitet i de virksomheder og netværk, som de indgår i.

### **Konflikter og stress - løftestang for nye initiativer og veje**

Der er en løbende optagethed af de spændinger, problemer og konflikter, der opstår i forbindelse med de udviklingsprocesser, vi her taler om. Man arbejder bevidst med konflikter, og i mange tilfælde lykkes det at bruge konflikter og spændinger som løftestang for nye initiativer. Det er meget

vanskeligt at undgå, at nogle ledere og medarbejdere kommer i klemme i udviklingen. Den udvikling, vi taler om her, går hurtigt. Vi er kommet frem til en situation, hvor informationsteknologien virkelig udnyttes til alle faglige og ledelsesmæssige opgaver, men IT-udviklingen går fortsat ubehagelig hurtigt. Det betyder, at der på snart sagt alle fronter sker hastige ændringer, og de fleste medarbejdere og kunder ser disse ændringer som muligheder og udfordringer. Men nogle af medarbejderne og lederne kan psykisk, intellektuelt og fysisk ikke være med. De føler sig uden for. De føler sig overhalet af teknologi, kolleger og kunder, og de formår ikke i de givne rammer at udvikle sig videre. For dem bliver det udviklende arbejde og den udviklende og lærende organisation begyndelsen på en periode, der let kan blive til en krise og arbejdsmæssig og psykisk så belastende, at der må gøres noget. De medarbejdere, der på denne måde kommer i klemme i udviklingen, forsøges bl.a. omplaceret, undertiden til andre typer af offentlige eller private virksomheder, hvor det er muligt for dem at komme ind i et nyt forløb med udgangspunkt i en ny forståelse af deres livskvalitet.

### **Senior- og mobilitetspolitik - grænser nedbrydes**

Der er i fremtidens virksomhed udviklet en senior- og en mobilitetspolitik, der bl.a. sigter mod at forstå og opfange sådanne potentielle krisesituationer. Man bruger ikke længere begrebet senior, for det er blevet en politik og en indsigt, der er indlemmet i den generelle virksomhedspolitik. Nogle af de krisesituationer, vi her taler om, er karakteriseret ved et behov for en omdefinering af den pågældende persons psykologiske og arbejdsmæssige kontrakt med virksomheden. Der er en høj mobilitet i fremtidens virksomhed. Fag- og institutionsgrænser er nedbrudt, fordi de ganske enkelt har vist sig hindrende for opnåelse af de kvalitets- og produktivitetsmål, som man løbende har sat sig.

### **Figur 1: En arbejdsmodel, hvor man stiller spørgsmål**

Det udviklingsarbejde, der har fundet sted, er gennemført ved hjælp af forskellige modeller, tankesæt og begreber. Nogle af begreberne er blevet nedslidt i tidens løb. Andre er blevet indlemmet i eller erstattet af nye begreber. Én af de arbejdsmodeller, der har været meget benyttet, er vist i figur 1. Modellen siger, at en organisation har tre sider, og at ledelse består i at arbejde med disse sider. De tre sider er: Markedet, Organisationen og Ressourcerne. Resultater i en organisation skabes i et samspil mellem disse tre sider.

Noget afgørende er at kunne stille spørgsmål vedrørende disse tre sider.

### **Behovene i samfundet. Kender vi kundernes reelle behov?**

Det første, som modellen peger på, er, at kilden til enhver organisations eksistensberettigelse findes i en behovsside - findes uden for organisationen. Nogle mennesker i omgivelserne har nogle behov. Behov for de produkter eller ydelser, der produceres i den pågældende organisation. Nogle afgørende spørgsmål, som man her må arbejde med i en udviklingsproces er: Laver vi det, der passer os? Eller udvikler og producerer vi det, patienten/borgeren har behov for? Véd vi, hvad patienten/borgeren har behov for? Hvorfra véd vi det?

### **Ressourcerne. Har vi de rigtige ressourcer?**

Det andet felt kunne vi kalde ressourcer. Bygninger, apparatur, teknologi, viden, erfaring, edb-programmel samt hele det finansielle grundlag. Materielle og immaterielle ressourcer. Enhver organisation, der arbejder med henblik på at dække nogle behov i sine omgivelser, har nogle ressourcer til sin rådighed for at kunne dække eller imødekomme behovene. Balancen, samspillet mellem behov og ressourcer kan være af forskellig kvalitet, men der er en afgørende sammenhæng. Nogle vigtige spørgsmål at arbejde med i udviklingsprocessen: Er det tilfældigt, hvilke ressourcer, vi har? Véd vi, hvilke ressourcer, vi har behov for? Kan vi se sammenhængen mellem behovssiden og de ressourcer, vi har?

### **Organisationen. Har vi indrettet os rigtigt?**

Det tredje element kunne vi kalde organisationen. Hvorledes har man organiseret sig? Hvilken struktur er opbygget? Hvilke aftaler findes? Hvorledes er kulturen i organisationen? Sådanne fænomener tilhører det tredje felt. Hvilken form for arbejdsdeling er etableret? Også organiseringen af den øverste ledelse hører med her. Nogle af de spørgsmål, der kan arbejdes med her er: Er organisationen indrettet, så den svarer til de behov, der skal dækkes? Er der overensstemmelse mellem ressourcerne og organisationen? Fungerer organisationen fragmenteret/mekanisk eller som en helhed vendt mod patienternes behov?

### **Figur 2: En arbejdsmodel, hvor man arbejder med spørgsmål og udvikling**

En anden arbejdsmodel er illustreret i figur 2. Udgangspunktet er nogle spørgsmål, der på én eller anden måde lever i organisationen vedrørende f.eks. ledelse, samarbejde, ressourceanvendelse, kundekontakt m.v. Dvs at arbejdet med udvikling i

en organisation begynder med, at man gør sig klart, hvilke spørgsmål, der lever i organisationen.

Når man har gjort sig klart, hvilket eller hvilke spørgsmål, man vil arbejde med, består næste fase i, at man finder billeder og erfaringer i organisationen vedrørende det pågældende spørgsmål eller fænomen. Hvilke billeder, f.eks. vedrørende ledelse og samarbejde, lever der i organisationen, dvs lever i de mennesker, der er involveret? Man finder gode og levende billeder frem og deler dem med hinanden. Dermed får man et realistisk udgangspunkt for det videre arbejde.

Næste skridt er at uddrage de holdninger, principper og forestillinger, der ligger gemt i alle disse billeder. Adfærd og handlinger i en organisation udspringer af holdninger og forestillinger hos mennesker i organisationen. Disse holdninger, forestillinger og principper skal man have klargjort for sig selv og hinanden, hvis man vil forstå, hvad der foregår i organisationen, og hvis man vil arbejde med ændringer. Der er tale om en kortlægning af dele af virksomhedens kultur og mentale billeder.

Efter kortlægningen tager man stilling til de fundne principper og holdninger og arbejder der ud fra med fremtiden: Hvilke principper og holdninger skal være til stede og være levende i fremtiden i organisationen, hvis man vil realisere de mål og fremtidsbilleder, som man har for organisationen. Til denne del af arbejdet hører således også, at man arbejder med fremtidsbilleder for organisationen og arbejdet i den. Endelig arbejder man i sidste fase med handlinger og praksis i virksomheden. Dvs her stiller man spørgsmålet: Hvilke initiativer og projekter, hvilke handlinger og hvilken praksis skal iværksættes, ændres m.m., hvis vi skal arbejde videre ud fra den indsigt og de formuleringer, som de foregående faser har bidraget med.

### **Figur 2. Faser i en udviklingsproces.**