

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#5

Institut for Sprog og Kommunikation

Et dydsetisk perspektiv på HRM

*- En kritisk undersøgelse af menneskesynet
i en moderne ledelsesteori*

Wickie Irene Jensen

Marts 2016

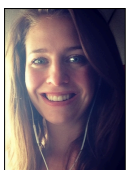
ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Wickie Irene Jensen

Præsentation af forfatteren:



Wickie Irene Jensen

Specialestuderende, International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet

Medlem i forskningsgruppen TRILO

Et dydsetisk perspektiv på HRM

- En kritisk undersøgelse af menneskesynet i en moderne ledelsesteori

Wickie Irene Jensen

Abstract

This article presents an exploration into the fundamental view of human nature in Human Resource Management (HRM). The purpose is to shed light on this view of human nature, in order to curb aspects of the view that stunt the work and actions of employees in contemporary organizations. By exploring the historical bases for HRM-theory and focusing on three fundamental HRM-models and theories the view of human nature is illustrated. Personnel Management and the search of excellence are put forward as the historical bases of HRM. The central HRM-theories that are to be explored are the Michigan and Harvard models in conjunction with the theory of David E. Guest.

Included in the discussion of the view of human nature are reflections on motivation theory and identity. The discussions will shed light onto the stunting aspects of the management theory, and illustrate how the view of human nature inhibit the employees' motivation and construction of a continuous narrative of their identity.

To overcome these, or some of these, stunting aspects the theory of virtue ethics is included. By including perspectives from virtue ethics an alternative view of human nature emerges. The final section of the article shows how the perspectives from virtue ethics can help to overcome the problems of the view of human nature in HRM-theory.

Introduktion

I denne artikel fremsættes en undersøgelse af det grundlæggende menneskesyn i Human Resource Management (HRM) ud fra en kritisk læsning. Med undersøgelsen belyses latente forestillinger, der kan vise sig hæmmende for menneskelig handlingsaktivitet i organisationer. Med afsæt i den filosofiske etikdisciplin, dydsetikken, fremstilles et tentativt løsningsforslag ved at præsentere en anderledes tilgang til menneskelig natur. Dermed er artiklen udtryk for en reflektiv analyse af grundlæggende forståelser i den udbredte ledelsesfilosofi.

Artiklens undersøgelsesfelt skal ses i en bredere kontekst - virksomhedsetikken. Det virksomheds-etiske fagfelt behandler alle aspekter af organisationers foretagender, der indbefatter en moralsk komponent; hermed indgår ledelse og medarbejderetik i fagfeltet (Rendtorff, 2007). I forbindelse med den voksende interesse for ansvarlighed og virksomhedsetik intensiveres fokus på medarbejdertrivsel, motivation og personlig udvikling. Denne udvikling kædes sammen med udviklingen fra rationelle paradigmer (fx *Taylorismen* og *Fordismen*) til HRM og videre til værdibaseret ledelse (ibid, s. 175). Med valget af HRM som det centrale problemfelt dykkes der altså ned midt i denne udvikling.

HRM er en udbredt ledelsesfilosofi, der spiller en stadig større rolle i arbejdslivet (Larsen, 2010, s. Forord). Teorier om HRM vinder indpas i ledelseslitteraturen på baggrund af et stigende fokus på arbejderens medindflydelse i arbejdslivet. Antagelsen er, at forståelse for menneskelige værdier og kapaciteter er afgørende elementer i effektiv nyttiggørelse af de menneskelige ressourcer (Miles, 1965). Således er grundlæggende forståelser af menneskets beskaffenhed et vigtigt element i moderne ledelsesteori.

I forbindelse med denne udvikling opstår der nye fokusområder i ledelsesteoriene: arbejdet får en moralsk dimension, hvor det skal være menings- og identitetsskabende for arbejderne. At arbejde handler ikke længere kun om mad på bordet; det handler om at bedrive noget med sin tilværelse, og dette skal helst være i overensstemmelse med én selv og det, som giver livet mening (Eriksen, 2009, s. 15). Det er ud fra denne grundtanke om den moralske dimension, at dydsetikken inddrages som et bidrag til, hvordan vi kan – og måske bør – se på mennesket.

Artiklen er fokuseret på tre forskellige dele. Først undersøges HRM og dens historiske grundforudsætninger. Her inddrages særligt personaleadministration og -udvikling samt jagten på excellens. De fremhævede HRM-teorier er Harvard- og Michigan modellerne, og det primære fokus er på David E. Guest's HRM-teori fra 1987. Det er min grundantagelse, at teorien er handlingsforskrivende og dermed definerende for praksis. Derfor vil fokus i artiklen udelukkende være på en bearbejdning af teoretisk HRM, da der i henhold til ovenstående grundantagelse samtidig bliver taget højde for praksis. Yderligere skal det understreges, at jeg fokuserer på *normative* frem for *deskriptive* teorier, da det handlingsanvisende aspekt er fundamentalt for undersøgelsens fokus. Analysen af HRM-teorien sammenholdes med to diskussioner: (1) ”HRM og motivation” hvor Douglas McGregor og Abraham Maslows motivationsteorier inddrages, samt (2) ”Meningsfremme via identitetssammen-

smeltning” hvor HRM-teoriens syn på menneskelig identitet diskuteres med afsæt i en artikel af Svend Brinkmann.

I præsentationen af dydsetikken i artiklens anden del vil disse tanker og forhold blive præsenteret og uddybet for læseren, der ikke kender til dydsetikken på forhånd. Dydsetikken kaldes for en personcentreret etik, hvor fokus er på det godt handlende menneske og ikke på forskrifter for den gode handling. Ideen om det gode liv står centralt i teorien, og fremhæves som det, man kan kalde ”målet” med at leve i overensstemmelse med det gode. Argumentet i artiklen er, at dydsetikken tilbyder en forståelse af mennesket i arbejdslivet, hvor valg og refleksion står centralt. De enkelte menneskers karakter og viljestyrke bliver det bærende for god handle, og dermed vil meningen i arbejdet bestå i forståelsen af, hvad der er det rigtige at gøre. Dertil knyttes yderligere et argument om, at mennesker ikke kan være gode - eller som det hedder i dydsetikken: ”være dydige” - uden en omverden, der ligeledes orienteres mod det gode, værdsætter det gode og støtter op om det gode. Dermed stilles krav til ledelsen og organisationen, som nødvendigvis også må være dydig.

I artiklens tredje del sammenholdes de fremsatte indsigter fra dydsetikken og HRM-teorien. Det undersøges om dydsetikken kan bidrage til HRM-teorien og om den kan nedbryde de hæmmende aspekter.

Del 1

Historiske fundament for Human Resource Management

Undersøgelsen af HRM indledes med en undersøgelse af de historiske fundament for teoriens fremkomst og udvikling. Ansnittet behandler først personaleadministration og -udvikling og ligger særlig vægt på denne ledelsesteori som udtryk for hhv.: (i) kapitalismens idealer, (ii) en patriarkalsk instans og som (iii) ledelsesstil. Derefter behandles jagten på excellens, og der argumenteres for, hvordan markedskonkurrence efter anden verdenskrig var med til at forandre vores syn på medarbejderne. Hertil inddrages Peters og Watermans toneangivende værk *In Search of Excellence* (1982) som fundament for fremstillingen.

Personaleadministration og -udvikling – immanent inkommensurabilitet

Personaleadministration og -udvikling (PA) er en klassisk ledelsesfilosofi, der ikke entydigt kan tilskrives en bestemt begyndelse, men skitseres i praktiske og ideologiske udviklinger.

PA svarer til det engelske begreb *Personnel Management* (Larsen, 2010, s. 10). Følgende analyse vil belyse, at PAs fagområde er spændt ud over to inkommensurable felter. ’Personnel’-begrebet konnoterer en omsorgsfuld tilgang til arbejdstager, som er funderet på humane værdier såsom medmenneskelighed, fællesskab, samtykke og gensidig respekt. Heroverfor står ’Management’-begrebet, som leder tankerne i retning af værdier som kontrol, styring og en overvejende hensynstagen i retning af organisationens behov - bundlinjen (Legge, 2005, s. 52-57). PA bestrider dermed en funktion i organisationen som ’manden i midten’, som skal varetage både personalets og organisationens behov. I en parafrasering af Tony J. Watson illustrerer Legge dog, at dette spændingsforhold kun er overfladisk:

But, although the in-between, 'mediating', 'on the fence' role is recognised and, at least among Watson's sample of personnel managers, generally accepted, it is as 'manufactures of consent', not as champions of labour for its own sake, that role is adopted. Watson's respondents were clear that 'in the final resort' personnel managers 'always side with management' and that it is the *appearance* as a neutral mediator that is sought, not its 'reality' (ibid., s. 60).

Det vil altså sige at 'Personnel'-begrebet i PA kun rækker til overfladen, og at den primære opgave i PA er at styre og kontrollere arbejdstagerne. Hvad er så årsagen til at bruge ressourcer og energi på 'Personnel'-begrebet i PA, når dette medfører en latent inkommensurabilitet? Svaret kan måske findes i iboende modsætningsforhold i kapitalistiske systemer. Legge skriver:

The fact that personnel specialists oscillate between the 'personnel' and 'management', between 'caring' and 'control' aspects of the function, can be attributed to their role in mediating a major contradiction embedded in capitalist systems: the need to achieve both the control *and* consent of employees (ibid., s. 56)

De inkommensurable aspekter af PAs fagområde kan altså siges at være nødvendige for opretholdelsen af kapitalistiske systemer. Dette forhold uddybes i det følgende.

Kapitalismens idealer

En ideologi-kritisk indgangsvinkel

Den form for kapitalistiske systemer, der omtales i ovenstående citat, grunder i Marx' kritik af det kapitalistiske system som den struktur, der medfører fremmedgørelse hos arbejdstager:

The *devaluation* of the human world increases in direct relation with the *increase in value* of the world of things. Labour does not only create goods; it also produces itself and the worker as a *commodity*, and indeed in the same proportion it produces goods.

[...] The performance of work [is] a *vitiation* of the worker, objectification [is] a loss and *servitude to the object*, and appropriation [is] *alienation* (Marx i Jones, 1975, s. 180).

Flere aspekter er centrale at fremhæve. Først: kapitalismens forestilling om medarbejderen som en fri agent, der sælger sin arbejdskraft til arbejdsgiver, men som har friheden til at sælge den andetsteds (Legge, 2005, s. 58). Dette medfører et behov hos arbejdsgiver for at gøre arbejdspladsen attraktiv for medarbejderne. Hermed kan det siges, at PAs arbejdsområde ligger i spændingsfeltet mellem effektivisering og udbyttmaksimering af staben med henblik på opretholdelse af kapitalen, og dertil vedligeholdelse af en sådan effektiviseret arbejdskraft.

I citatet af Legge illustreres arbejdstagers magt som fri agent ved vægtningen af 'consent of employees'. Med ekspliciteringen af behovet for arbejdstagerens samtykke henvises der til, at der nødvendigvis må være tale om, at arbejdstager har et valg. Marx ville hertil hævde, at det ikke er en mulighed grundet tvangen, der ligger i det kapitalistiske system. Arbejdstager er altså ikke *fri*. I marxsk forstand anses medarbejderindvilligelse for at være udtryk for ideologi forstået som *falsk bevidsthed*, dvs. som en verdensanskuelse, der "siger noget *falsk* om virkeligheden og dels derved tjener en bestemt samfundsmæssig, undertrykkende *funktion*" (Grøn et al., 2006, s. 207).

Dertil kan det siges, at med de humane værdier i 'Personnel'-begrebet er der tale om en forestilling om, at arbejdstager skal værnes om og anerkendes som et autonomt individ, der har retten til gensidig respekt. Ifølge Marx kan dette ikke opnås i det kapitalistiske system, hvor objektivisering og fremmedgørelse af arbejdstageren synes uomgængelig. Gensidigheden i 'Personnel'-begrebet kan tolkes som et nødvendigt element i samarbejde, men er ikke i sig selv tilstrækkeligt uden tilføjes af de ligeledes nødvendige parametre: respekt og tillid (DSL, 2015, s. 238). Det må antages, at tilliden er svær at opbygge, endsige opretholde, hvis der, som Watson illustrerede, er tale om, at hensynet til arbejderen i sidste instans ofres for hensynet til organisationen. Igen synes brugen af 'Personnel'-begrebet at udtrykke falsk bevidsthed.

Overskydende værdi

'Personnel'-begrebet inddrages yderligere i PA grundet kapitalismens forestilling om konkurrencefordele gennem udvinding af overskydende værdi (Legge, 2005, s. 56). Ideen om overskydende værdi angår hovedsageligt realisering af kapital på markedet, altså vækst. I denne sammenhæng skal værdi forstås i umiddelbar sammenhæng med arbejdstagerens erfaring af værdien at eget arbejde. Forestillingen er, at hvis der gives lidt frihed til arbejdstager, så opnår man arbejdere, der oplever ejerskab over produktet, og dermed ikke oplever den form for objektivisering, der blev beskrevet i citatet af Marx. Målet med at reducere objektiviseringen er således at opnå en mere effektiv produktion (ibid, s. 58). Ledelsen tilstræber hermed en indirekte form for hegemonisk kontrol.

Filosoffen Antonio Gramsci's definition af hegemonisk kontrol betegner en velstående social classes kulturelle dominans over laverestående sociale klasser (ibid., s. 322). Det kan derfor tolkes at denne frigivelse af kontrol over produktionen kun aktualiseres på overfladen, som Legge formulerer det: "They [arbejdsgiverne] must give some leeway to their employees, on a daily basis, to exercise some control over the means of production, albeit ultimately in the employers' interest as much as the employees" (ibid., s. 58). Tanken er altså, at ved at skabe et forestillet ejerskab over produktet, etableres der en følelse hos arbejdstager af, at han opnår en bid af overskuddet fra produktionen.

Forestillingen er inspireret af filosofen John Lockes redegørelse for ejendomsretten, der understreger at: "De menneskelige vilkår, som kræver arbejde som noget at bearbejde, medfører med nødvendighed privat eje" (Two Treatises II, §35. Citeret i Koch, 2007, s. 317). Argumentet hos Locke er, at alt hvad mennesket har blandet sin arbejdskraft med, retmæssigt er hans private ejendom. I et kapitalistisk økonomisk system er dette dog ikke længere tilfældet ifølge Marx. Den værdi, der tilføjes det bearbejdede gennem arbejdskraften, tilfalder nemlig ikke den arbejdende, men tilfalder arbejdsgiveren (Jones, 1975, s. 181-182). Medarbejderen bliver på denne måde reduceret til en ressource, der har til opgave at øge værdien af produktet, hvilket kaldes "the circuit of capital" (Legge, 2005, s. 56).

PA grunder dermed i den kapitalistiske tanke om, at arbejdstager er en agent med ressourcer til at påvirke et produkt samt tilføje det yderligere værdi, der kan omsættes på markedet. Med afsæt i en sådan opfattelse af arbejdstager anses det for nødvendigt at administrere den enkelte arbejder. Administrationen sker dog ikke kun med kontrol men også med omsorg. Som det blev vist i ovenstående analyse, er omsorgen dog ikke udelukkende udtryk for et ønske om at være god ved ar-

bejdstager for arbejdstagers skyld; derimod funderes omsorgen i en hensynstagen til maksimering af kapitalen.

Med analysen fremstilles PAs funktion altså som indførelsen af en følelse af ejerskab over produktet hos arbejdstager, da dette vil medføre mere overskydende værdi, og opretholde ideen om samtykke og gensidighed mellem organisation og arbejder.

En patriarkalsk instans

Legge fremlægger med afsæt i Geert Hofstedes kulturteori (1980) de vestlige industrisamfund som patriarkalske (Legge, 2005, s. 60). I analysen af PA som udtryk for et patriarkalsk system er fokus på det menneskesyn, der uomgængeligt ligger i et patriarkalsk samfundssystem: at nogen er stærkere end andre og derfor positioneret sådan, at de må tage sig af dem, som er svagere.

Interessen for arbejdslivskår spirrede omkring år 1900 (Larsen, 2010, s. 10), hvor kvinder og børn kom i arbejde (Legge, 2005, s. 61). Som følge af det patriarkalske menneskesyn blomstrede en forestilling om, at mændene i organisationerne måtte tage sig af disse kvinder og børn. Således indførtes tiltag specielt indrettet til at hjælpe disse svagere typer. Tiltagene var former for ”arbejderbeskyttelse, forbedring af sociale forhold og (senere) indsats for at forbedre fysisk arbejdsmiljø” (Larsen, 2010, s. 10). Således lægges stien an til PA.

Menneskesynet i et patriarkalsk samfundssystem kan beskrives således: ”’women [like children] are weak, passive, dependent and fearfull’ and that ’men have women’s best interest at hearts: women trust men to protect their welfare’” (Legge, 2005, s. 62). Hvis denne tanke videreføres til et generelt menneskesyn, så er udfaldet, at der menes at være en gruppe af mennesker, der har evnen og magten til at tage hånd om dem, der ikke kan tage vare på sig selv. Det vil altså sige, at det patriarkalske aspekt af PA er endnu et udtryk for hegemonisk kontrol.

Ideen om at nogen nødvendigvis må tage sig af de svagere, kan umiddelbart ikke synes fremmed. I et samfund må det vel antages, at der er svagelige, som andre kan hjælpe, men sådan skal ovenstående ikke forstås. Derimod skal det ses i lyset af, at denne tankegang er det, der er udgangspunktet for at etablere en afdeling i virksomheden, der udfører PA-funktionen. PA bliver altså den patriark, der skal varetage alle arbejderes velfærd. På den måde bliver alle arbejdstagere i større eller mindre grad reduceret til at være kendetegnet ved de karaktertræk, der blev beskrevet i citatet.

To ledelsesstile

Tolerance for interessekonflikt determinerer PA-strategier

Første indgangsvinkel til ledelse i PA som skal undersøges er den velkendte metaforiske beskrivelse af ledelse som en interessekonflikt, der bærer præg af at være en slagmark i organisatoriske rammer. Sociologen Alan Fox skelner i denne kontekst mellem enhedslige og plurale indgangsvinkler til interesser. Førstnævnte betoner enhed, fælles mål og interesser, hvor ledelsen skal målrette hele organisationen i retning af et fælles mål samt eliminere dysfunktionelle elementer, der indgyder splittelse i enheden. Sidstnævnte betoner, at der er modstridende interesser hos interessenter, og at konflikt og forhandling er grundelementer i ledelse og magtstrukturer (ibid, s. 73).

Dette kan yderligere sammenholdes med professor i HRM John Purcells distinktion mellem individualisme og kollektivism. Alt efter om organisationen orienterer sig imod det første eller sid-

ste, så har det konsekvenser for hvilken ledelsesstil, der iværksættes. Legge parafraserer Purcells beskrivelse af forholdene således:

Individualism [relates] to 'policies based on belief in the value of the individual and his or her right to advancement and fulfilment of work' and collectivism [relates] 'a recognition by management of the collective interests of groups of employees in the decision-making process' (ibid., s. 75)

PA skal således navigere i organisatoriske miljøer, der ikke entydigt og generelt kan defineres. Det kan dermed siges, at PA skal navigere i et politisk system, sådan som organisationsteoretikeren Gareth Morgan beskriver det i sin femte metafor (Morgan, 2006, s. 149-206). Alt efter hvilken definition af organisationens politiske systemer og magtstrukturer, der gives, har det altså konsekvenser for den strategi, der skal lægges for arbejdsmarkedsforhold¹. Hvis der fx identificeres en høj grad af individualisme, vil der i organisationen være stor fokus på medarbejderudvikling, og den enkelte ansatte vil blive opfattet som en ressource i sig selv, jf. Purcells model (Legge, 2005, s. 79).

Kontrolstrategier

En anden ledelsesteori er professor Andy Friedmans kategorisering af to kontrolstrategier i artiklen "Responsible Autonomy versus Direct Control over the labour process" (1977). Friedman identificerer to klassiske former for indgangsvinkler til at løse kontrollen i moderne organisationer, han skriver:

"[T]op managers may loosen direct control over the work activity as part of a strategy for maintaining or augmenting managerial control over the labour process as a whole, or they may be forced to loosen direct control as part of a general shift in control over the labour process in favour of the workers" (Friedman A. , 1977, s. 47).

Friedman hævder, at sidstnævnte tilgang er den mest udbredte; altså at forandring i måder at kontrollere arbejderne og deres arbejdsgange sker på baggrund af modstand i staben. Eftergivelse til stabens krav og behov anses altså som et nødvendigt onde for at holde maskineriet kørende (ibid., s. 46-47). Friedmans to ledelsesstrategier formuleres på baggrund af en opfattelse af, at frigivelse af kontrol oftest sker ud fra en arbejdermodstandsmotiveret indgangsvinkel.

Direkte kontrol kendetegnes særligt ved sine lighedstræk med Frederik Taylors *Scientific Management* (1911), og bærer det samme syn på arbejderen:

Taylor began with a particular view of the worker – a view which closely resembles the *homo economus* used by bourgeois economics. For Taylor workers were motivated by rational calculations of their individual self-interests. (Friedman A. , 1977, s. 50)

Dvs. at Taylor i sine udregninger definerede arbejdernes motivation ud fra, hvad det måtte forventes, at de havde behov for at kunne forbruge. Tanken var, at hvis man gav dem det, ville de ikke yde modstand - underforstået: de ville være motiverede.

¹ "Arbejdsmarkedsforhold" er den oversættelse jeg anvender for "Employment Relations" og "Industrial Relations". Oversættelsen er formuleret ud fra at Larsen (2010) forbinder de tre begreber på side 17.

Ud fra tankesættet bag direkte kontrol kan man altså se på PA som en funktion, der skal takle og foregribe modstand i arbejderstaben. Dette perspektiv har sine begrænsninger, idet fokus på modstand giver et ensidigt billede af arbejderen som modstander af sit arbejde, eller en form for tikkende bombe som ledelsen er nødsaget til at tage sig af. Et sådant arbejdersyn har store lighedstræk med ledelsesteoretikeren Douglas McGregors menneskesyn i *Teori X*, som diskuteres i et senere afsnit. Derudover er opgaven for PA at opregne arbejdsopgaverne og deres relative omkostninger for at kunne effektivisere arbejdet.

Ansvarshavende autonomi er den anden af Friedmans to kontrolstrategier, og skal ses som et alternativ til direkte kontrol. Den bygger på studier fra psykologi og sociologi. Her anses mennesket for at være en skabning konstitueret af instinkter og følelser. En ledelsesstil med fokus på ansvarshavende autonomi som strategisk fundament for arbejderkontrol må altså fokusere på denne anskuelse af arbejderen som et sådant irrationelt væsen. Arbejderne ansås for at være besatte af at tilhøre og indgå i sociale sammenhænge, da samfundet grundlæggende var rodløst og foranderligt. Samfundet fratog derved mennesket intimitet, orden og forudsigelighed (ibid., s. 51). Medarbejderne formede derfor grupperinger og tog del i fx fagforeninger for at rette op på deres rodløshed og ensomhed. Disse grupperinger opfattedes som en trussel mod den homogene og kontrollérbare kultur. I dette perspektiv måtte der altså ledes på måder, der tog hånd om de irrationelle forhold i arbejderne, således at grupperingerne ikke fandt sted. De psykologiske og sociologiske tilgange foreslog hertil løsninger, som ledelsen kunne implementere:

[...] a combination of making the work itself more interesting (appealing to individual desires for sociability, security, challenge and variety), choosing workers who best fit in with the tasks required, and the sensitive and subtle exercising of managerial authority through the manipulation of sentiment – encouraging venom against competitors [...], 'counselling' non-cooperative workers, and encouraging a feeling of team struggle through participatory and rewarded suggestion schemes, and the judicious payment of loyalty-inducing perks, such as company recreational facilities. (ibid., s. 52)

Ansvarshavende autonomi er altså væsentligt forskellig fra direkte kontrol. Arbejderne får gennem teamsamarbejde frihed til at tage noget af styringen med deres arbejdsopgaver. Ved at lade de enkelte teams arbejde på individuelle arbejdsopgaver sikres heterogenitet og impulsive grupperinger begrænses. Stadig leverer strategien opfyldelse af medarbejdernes behov for socialitet, blot i mindre og kontrollerbare grupperinger - de enkelte teams. De forskellige teams er sammensat af ledelsen, og via rådgivning og udvikling sikres loyaliteten og arbejdsglæden. Ligeledes kan tildelingen af individuelle arbejdsopgaver bidrage til den førømtalte ejerskabsfølelse over produktet hos de enkelte teams og medarbejdere.

Efter denne redegørelse for Friedmans pointer omkring de to forskellige kontrolstrategier skulle det gerne fremgå, hvordan disse passer sammen med PA. Som Legge skriver: "The one strategy [responsible autonomy] is reflected in the 'caring' face, and the other [direct control] in the 'controlling' face of personnel management" (Legge, 2005, s. 80).

Excellencens fordring

Den anden historiske strøm, der fremsættes som fundament for HRM, kaldes ”Excellencens fordring” og kendetegner tiden efter anden verdenskrig. Efter krigen blev den vestlige verden overrasket over Japans hastige vækst: på 40 år voksede den japanske økonomi til verdens anden største (ibid., s. 118). Tiden blev derved kendetegnet ved en søgen efter, hvad der kendetegnede japanske virksomheder, og hvordan Vesten kunne lære af dem og følge trop. Konsulenterne Peters og Waterman udgav i 1982 bogen *In Search of Excellence*. Bogen er netop udtryk for tidens jagt på excellens. Gennem et væld af analyser og interviews med store og succesfulde virksomheder identificerede Peters og Waterman forskellige parametre, som særligt kendetegnede disse succesfulde virksomheder. Deres projekt var at finde alternative metoder til organisationsudvikling. Deres arbejde er udtryk for et opgør med den rationalistiske tilgang til organisering (Peters & Waterman, 1984, s. 30). Deres fund er, at de mest succesfulde virksomheder ikke kun fokuserer på analytiske og rationelle faktorer såsom organisationsstruktur, jobdesign, strategier etc., men medtager også medarbejderhensyn såsom motivation, engagement, kompetencer, kultur etc..

Fordringen fra de succesfulde virksomheder er altså, at fokus på medarbejderens behov i bred forstand er en særlig hjørnesteen i det at skabe innovation og vækst. Forfatterne argumenterer for, at den forføjede behandling af menneskelige behov i den rationalistiske tradition skyldes et forføjlet syn på medarbejderen (ibid., s. 49). Man skal i højere grad betragte mennesker som den væsentligste ressource. Deres kritik formuleres således:

Problemet med den rationelle indgangsvinkel til det at organisere mennesker er, at mennesker ikke er særligt rationelle. Skulle det passe til Taylors gamle model eller til dagens organisationsplaner, er mennesket simpelt hen konstrueret forkert (eller vice versa – afhængigt af standpunkt) (ibid., s. 73).

Det kræver altså en anden opfattelse af den menneskelige natur at finde frem til den bedste måde at organisere og lede en organisation. Peters og Waterman redegør for den menneskelige natur gennem forskellige psykologiske- og hjerneforskningsforklaringsmodeller. Grundlæggende kommer de frem til, at mennesket er irrationelt og følsomt. Dette manifesterer sig gennem individets behov for at være en vinder frem for en taber, samt at det søger anerkendelse i grupper, og ønsker kontrol over egen skæbne (ibid., 1984, s. 77). Sidstnævnte træk kan sammenlignes med opfattelsen af arbejderne i Friedmans begreb om ansvarshavende autonomi. Mennesker har altså behov for anerkendelse, tilhørsforhold og orden i tilværelsen. De bedste virksomheder formår derfor at opbygge en kultur, der særligt kan kendetegnes ved begrebet *korpsånd* (ibid., s. 17). Forfatterne forklarer denne korpsåndlighed med psykologen Beckers teori om mennesket som et dualistisk væsen, der netop ønsker både at være del af noget og et selvstændigt individ. For kun gennem spejlingen i andre kan individet være ”noget”. Dette ”noget” er det centrale i tilværelsen, da det giver mening og betydning til tilværelsen. Herpå slutter forfatterne: ”man [lænker] sig med glæde til arbejdet, hvis formålet opfattes som godt, og således kan virksomheden faktisk spille samme rolle som en eksklusiv klub eller et ærefuldt medlemskab” (Peters & Waterman, 1984, s. 20).

Analysen viser, at der i tiden omkring fremkomsten af HRM herskede en forestilling om mennesket som den væsentligste ressource. Dog var mennesker en problematisk ressource, der skulle have om-

sorg og motiveres igennem opfyldelse af deres irrationelle behov. Organisationer, der ønskede at være succesfulde, måtte derfor lede medarbejderne i kraft af disse behov og ikke på trods af dem.

Hvad kendetegner de historiske strømninger?

De historiske strømninger illustrerer overordnet set en tid, hvor ledelsesteoriene er i opbrud. Der brydes med de rationalistiske tilgange til ledelse, og det særlige for de nye teorier er hævningen af arbejderens status fra en objektiviseret størrelse i det organisatoriske maskineri til en ressource med uudnyttede kompetencer.

Kompetencerne skal aktiveres ud fra nye forståelser af, hvad der motiverer og fordrer arbejdsgangene for den enkelte arbejder. Teorier om fx ansvarshavende autonomi, anerkendelse og kropsåndslighed åbner mulighederne sig for aktivering. Sådanne tanker var udtryk for to inkommensurable forestillinger om ledelse som både omsorgsgivende og kontrollerende. Disse tilgange til arbejderne udtrykker en grundlæggende forestilling om menneskets natur. Karakteristikken af PA som en patriarkalsk instans fremhæver forestillingen om arbejderens som en, der skal håndteres og hjælpes. Arbejderen skal altså varetages. Dette konnoterer en forestilling om arbejderens som en umyndig person.

Udnyttelsen af kompetencerne understregedes yderligere med excellensens fordring, hvorved bestræbelserne på at blive de bedste ekspliciteres. Konkurrencefordele bliver et centralt element i ledelse, da organisationerne, for at blive de bedste, må være mere og bedre end modstanderne.

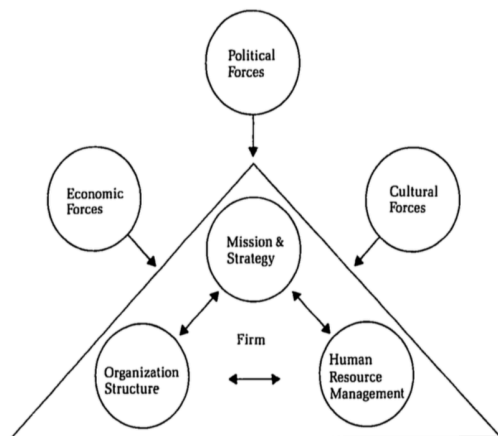
Det er med afsæt i sådanne perspektiver, at HRM som ledelsesfilosofi spirer og blomstrer. HRM skal altså overkomme ambivalensen, der kendetegnede PA. Yderligere skal HRM forsat understøtte det 'nye' menneskesyn, og balancere de menneskelige ressourcer sådan at der opnås maksimalt udbytte.

Human Resource Management - To normative modeller

Det er således med afsæt i sådanne historiske strømme, at HRM-teoriens fremkomst funderes. I dette afsnit præsenteres to modeller: Harvard og Michigan modellerne, der især har markeret HRM's gennembrud (Larsen, 2010, s. 10).

Michigan-modellen

Figur 1 illustrer Michiganskolens model over strategisk ledelse (Tichy et al., 1982). Den viser, at der er tre kernelementer i en organisation, som nødvendigvis må være der for at virksomheden kan fungere effektivt.

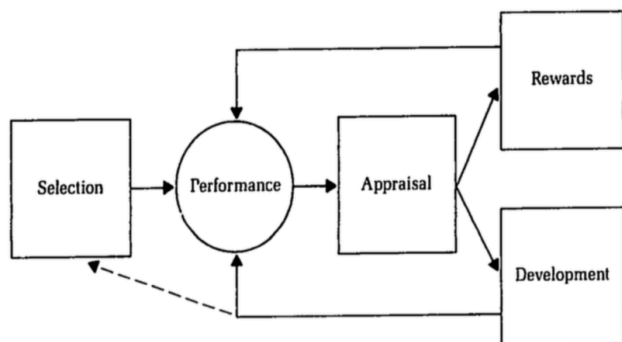


Figur 1 Strategic management and Environmental Pressures

Som det ses i figuren udvikles virksomhedens kerneelementer - mission og strategi, organisationsstruktur og HRM-praksis - indenfor en kontekst af politiske, økonomiske og kulturelle kræfter. Som pilene illustrerer udvikles kerneelementerne i samspil med hinanden. Således viser modellen at "just as different strategies requires different structures, so must human resource management suit a particular strategy" (ibid., s. 47). Yderligere definerer modellen fire indsatsområder for HRM-praksis: *udvælgelse, bedømmelse, belønning og træning/uddannelse* (Larsen, 2010, s. 29).

Ifølge Michigan-modellen er det altså afgørende at samstemme de tre kerneelementer (Legge, 2005, s. 103). Modellen forudsætter dermed et en-til-en forhold mellem de tre kerneelementer, samt at det er muligt at trimme de tre elementer, så der skabes overensstemmelse mellem alle aspekter i organisationen. Tichy et al. beskriver opgaven for strategisk ledelse således: "[T]he fundamental strategic management problem is to keep the strategy, structure, and human resource dimensions of the organization in direct alignment" (Tichy et al., 1982, s. 48).

Den måde tingene udføres i den enkelte organisation afhænger af, hvordan organisationen indretter sig, fx hvilke forestillinger de har om *den psykologiske kontrakt* eller organisationens forhold til gruppe- eller individpræstationer (ibid., s. 50). Disse forhold i organisationen determinerer de tre kerneelementer sammen med de fire indsatsområder. Yderligere illustreres det med *The Human Resource Cycle* (ibid., s. 50) - figur 2, hvordan indsatsområderne målrettes *præstation*.



Figur 2 The Human Resource Cycle

Michigan-modellen forudsætter altså ikke en særlig organisationsstruktur. Derimod kræves et samspil mellem kerneelementerne. Det særlige for Michigan-modellen er:

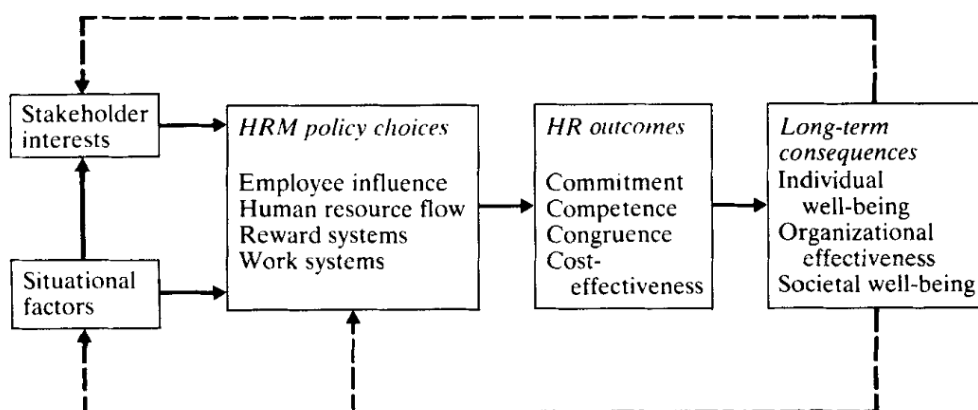
[...] *at* den eksplicit tager udgangspunkt i (behovet for) en strategisk forankring af HRM, *at* den betoner samspillet mellem organisationsstruktur og HRM, *at* den inkorporerer fire vigtige HRM-indsatsområder, og *at* den viser (men ikke dokumenterer), hvordan disse er forbundet med organisatorisk performance (Larsen, 2010, s. 29).

Med Michigan-modellen introduceres tanken om at behandlingen af de menneskelige ressourcer skal indgå i alle overvejelser i organisationen. Hvordan dette gøres er op til den enkelte virksomhed.

I det følgende præsenteres den anden normative model, Harvard-modellen. Som det skal vise sig bygger Harvard-modellen på lignede forskrifter, men modellernes vægtning af de menneskelige ressourcer er forskellige.

Harvard-Modellen

Harvard-modellen tager ligesom Michigan-modellen udgangspunkt i omgivelsesfaktorer (Larsen, 2010, s. 30). Modellen integrerer dog HRM i højere grad end Michigan-modellen, da den fremhæver, at overvejelser omkring HRM-politikker skal indgå i alle led i organisatorisk praksis og beslutningstagning. Nedenfor ses Harvardmodellen:



Figur 3 Harvard modellen (Guest, 1987 s. 509)

Inkorporeringen af HRM-politikkerne skal sikres ved, at "the general manager accepts more responsibility for ensuring the alignment of competitive strategy, personnel policies, and other policies impacting on people" (Beer et al. , 1984, s. 2).

Dette medfører to ting. Først at det er generalistlederen², der administrerer HR-funktionen og ikke en HR-chef i en HR-afdeling, samt at HR-politikkerne sikres at blive integreret i organisationens strategier. Beer et al. kritiserer opdelingen med HRM i en separat afdeling. De hævder, at opdelingen forårsager en manglende overordnet struktur samt formål mellem organisationens mål og opgave. Ydermere bidrager opdelingen til, at HR-funktionen opleves som reaktiv i stedet for proaktiv i skabelsen af sammenhængende behov mellem organisation og stab (ibid., s. 3). Derfor skal HRM implementeres som ansvarshavende for mere end en separat afdeling.

² Henrik Holt Larsens oversættelse af begrebet "the general manager" (Larsen, 2010, s. 30).

Forfatterne definerer fire overordnede HRM-principper: *medarbejderindflydelse*, *medarbejderflow*, *belønningssystemer* og *arbejdssystemer/jobdesign* som alle skal medtages i generalistleders overvejelser over og beslutninger i organisationen (ibid., s. 4). Det, som generelt kan siges for principperne er, at de alle medvirker til beslutninger om, ”hvordan vi gør det her i organisationen”. Når disse fire principper meddefinerer strategien, og dertil er tænkt med ind i strategien, så får organisationen altså et proaktivt forhold til ”hvordan vi håndterer” situationer i organisationen. Denne definition af HRM som integreret i organisationen minder i høj grad om integrationsaspektet af Scheins kulturdefinition, som noget gruppen lærte sig i arbejdet med ekstern tilpasning og intern integration (Schein, 1994).

Modellerne repræsenterer hhv. hård og blød HRM

Michigan- og Harvard-modellerne understreger altså vigtigheden i at HRM-politikker skal udformes i henhold til eksterne indvirkningsfaktorer og integreres organisationens strategi. Forskellen mellem de to modeller findes i deres måder at implementere HRM-politikkerne. Dette kan bedst skitseres som distinktionen mellem *hård* og *blød* HRM.

Hård HRM fokuserer på rationelle parametre for organisationens situation, ønsker og mål (Larsen, 2010, s. 16), som i Michigan-modellen, hvor de tre kerneelementer skal samstemmes i et en-til-en forhold. Legge præciserer forholdet således, og citerer samtidig forfatterne til Michigan-modellen:

The 'hard' model stresses HRM's focus on the crucial importance of the close integration of human resources policies, systems and activities with business strategy, on such HR systems being used 'to drive the strategic objectives of the organisation' as Fombrun *et al.* (1984, p. 37) put it. (Legge, 2005, s. 105)

I den hårde version af HRM er fokus altså på de menneskelige ressourcer som en variabel, der skal medregnes i organisatorisk strategi ud fra et rationalistisk og instrumentelt udgangspunkt. Hermed menes, at den overordnede strategi forudgår HR-strategien, og at HR-funktionen i organisationen determineres af strategien (Larsen, 2010, s. 16).

Modsat svarer blød HRM i store træk til Harvard-modellen. Ved at integrere HRM-indsatserne i alle ledelsens beslutning- og handlingsprocesser bliver de menneskelige ressourcer de værdifulde aktiver og konkurrencefordele. På sin vis bliver disse ressourcer også uundværlige kapaciteter, idet ressourcerne er medtænkt i alle aspekter. At HRM bliver proaktiv i Harvard-modellen, gør at der kommer fokus på udvikling, motivation og engagement (Legge, 2005, s. 106).

Hermed bliver de menneskelige ressourcer i den bløde version opfattet som et aktiv, hvorom antagelsen er, at hvis disse passes og plejes, så vil de medføre et større afkast for både organisation og medarbejder. Larsen opsummerer forskellen kort og præcist således: ”hvor den [hårde] betragtningsmåde ser HRM som resourceallokering og (evt. grov) resourceudnyttelse, fokuserer ”blød” HRM på frigørelse af udviklingspotentialer samt styrkelse af engagement, respekt og tilpasningsevne” (Larsen, 2001, s. 14).

Human Resource Management – en normativ teori

HRM som ledelsesfilosofisk fagfelt er omdiskuteret og bredt beskrevet, hvilket medfører divergerende antagelser om naturen af HRM. Den hidtidige analyse har derfor været målrettet at illustrere de teoretiske grundantagelser for ledelsesfilosofien, med særlig henblik på at få klarlagt hvilke opfattelser af mennesket, der udgør fundamentet for fremkomsten og definitionen af forskrifterne i HRM. Følgende analyse går herfor i dybden med Guests HRM-teori. Modellen udgør en klar definition af HRM som teoretisk funderet handlingsforskrift, og danner på den måde udgangspunktet for den følgende diskussion af de centrale grundantagelser.

I artiklen fra 1987 fremlægger Guest en definition af begrebet om HRM, der skal ”differentiate it from traditional personnel management and to allow the development of testable hypotheses about its impact” (Guest, 1987, s. 503). På side 504-505 identificerer Guest en række incitament til den stigende interesse for HRM:

- i) *Jagten på konkurrencefordele* er det første og muligvis også det mest overordnede incitament (se også Legge, 2005, s. 115).
- ii) *De bedste er bedre* og de arbejder med HRM³.
- iii) *Personaleadministrationens fallit*. PA lykkedes ikke med at etablere arbejdet med menneskelige ressourcer som en gennemgående ledelsesdisciplin. Udnyttelse af de menneskelige ressourcer er en for essentiel opgave til, den skal overlades til en marginal funktion i organisationen.
- iv) *Presset fra fagforeningerne lettes* og potentialet for mere direkte samarbejde mellem ledelsen og den enkelte medarbejder øges.
- v) *Arbejdskraften og arbejdets karakter ændres*. Arbejdskraften blev bedre uddannede og krævede derfor nye udfordringer. Yderligere var der en forandring i teknologiske og strukturelle behov i et stigende antal stillinger, der krævede fortsat udvikling og fleksibilitet i staben.
- vi) *Tilgængeligheden af nye modeller* indikerer yderligere, at der er incitament til at formulere en klar definition af HRM. Fx byder motivations- og strategiteorier på anvendelige værktøjer, og skaber derfor en hidtil uset symbiose mellem de to. Dette forhold diskuteres yderligere i kapitel 7. Ligeledes begynder de amerikanske businessskoler i stigende grad at inkorporere HRM i undervisningen, hvilket vidner om, at det er i denne retning ledelsespraksis går.

Den første teori

Det er på baggrund af ovenstående observationer af forandringer i ledelsesfilosofier og tilgange til ledelse, at Guest formulerer sin teori. Guest skriver at ”[t]here is, as yet, no theory of human resource management” (Guest, 1987, s. 509). Hermed mener han, at der ikke forelå nogen sammenhængende teoretisk definition af HRM. Derimod fandtes modeller, der bygger på en form for implicit teori (han henviser særligt til Harvard-modellen, men også til Michigan-modellen). De to modeller bygger dog ikke på klare forskrifter for brugen af HRM-indsatserne. I stedet ligger modellerne op til en uhåndterbar relativisme, hvor forskelligartede organisatoriske politikker, med dertilhørende beslutninger og valg, determinerer brugen og vægtningen af HRM. Guest vurderer derfor, at det ikke er muligt at udregne årsags- og effektsammenhænge og dermed teste HRM-modellernes indvirk-

³ De to første incitament blev skitseret ovenfor i afsnittet om ”Excellencens fordring”.

ning. Guest medtager dog centrale karakteristika fra modellerne med det sigte at udvikle ”a set of testable propositions and finally to arrive at a set of prescriptive policies” (ibid, s. 510).

Guest præsenterer derpå en model, der ekspliciterer fire mål for HRM-indsatsen: *integration*, *fleksibilitet*, *engagement* og *kvalitet*.

Tabel 1 Guests model (Guest, 1987 s. 516)

<i>Policies</i>	<i>Human resource outcomes</i>	<i>Organizational outcomes</i>
Organizational and job design		High job performance
Policy formulation and implementation/management of change	Strategic planning/implementation	High problem-solving
Recruitment, selection and socialization	Commitment	Successful change
Appraisal, training and development	Flexibility/adaptability	Low turnover
Manpower flows - through, up and out of the organization		Low absence
Reward systems	Quality	Low grievance level
Communication systems		High cost-effectiveness <i>i.e.</i> full utilization of human resources

De fire mål

Hensigten med følgende analyse er at belyse, hvordan HRM opbygger et bestemt syn på mennesket i arbejdslivet, samt hvordan HRM etablerer, opretholder og legitimerer et sådant syn.

Analysen af de fire mål fokuserer på, hvordan Guest italesætter de enkelte mål, i hvilken forbindelse og med hvilket sigte? – hertil inddrages begrebsanalyse af de enkelte mål.

Integration

I udlægningen af integration definerer Guest fire komponenter, der tilsammen udgør opskriften på den mest succesfulde implementering af organisationens strategi.

Den første komponent behandler forholdet til organisationens overordnede strategi. Her trækker han på eksempelvis Michigan-modellens definition af strategi og skriver: ”a comprehensive corporate strategy is essential to continuing business success” (ibid., s. 511). Guest argumenterer for, at HRM skal integreres i organisationens strategi, da den derved bidrager til, at der tages forbehold for mere komplekse problemstillinger såsom værdier, magt og kultur. Det skal altså forstås som en proaktiv handling at integrere disse elementer i strategien, fordi der kan foregribes sådanne komplekse problemstillinger. Dette vil understøtte udnyttelsen og udbyttet af de menneskelige ressourcer, og derfor bidrage til konkurrencefordelene.

Den anden komponent understreger vigtigheden af, at der er sammenhæng mellem HRM-politikker og andre politikker i organisationen. Eksempelvis må rekrutterings- og belønningssystemer komplementere hinanden og målrettes den overordnede strategi, således at alle elementer støt-

ter op om det fælles mål. Der er altså tale om en form for *vertikal integration*, der bredes ud på tværs af alle afdelinger i organisationen.

Tredje aspekt fremhæver vigtigheden i, at linjelederen internaliserer HRM-politikkerne og efterlever dem i overensstemmelse med HRM-strategien og den overordnede strategi (ibid., s. 512). Dette sikrer, at HRM-politikkerne efterlevs i hverdagen.

Det sidste og fjerde element i integrationen er, at medarbejderne bliver så fuldt ud integrerede som muligt. "[T]he aim is to obtain an identity of interest, so that what is good for the company is perceived by employees as also being good for them" (ibid., s. 512). Integration af medarbejderen bliver altså identisk med en sammensmeltning af identiteter. Medarbejderen forventes at kunne identificere de organisatoriske behov med sig selv og vice versa.

Guest italesætter disse fire komponenter i forbindelse med integration som indsatsområder for HRM. Hensigten er, at hvis disse fire komponenter alle aktiveres hensigtsmæssigt opnås den ønskede effekt - gode organisatoriske resultater. Dette kan ses i Guests model, gengivet i Tabel 1. I tabellen ses det, at de målbare organisationelle resultater identificeres som høje præstationer i jobfunktionen samt høj problemløsning. Integration er på denne måde et gode, der skal sikre resultater for både medarbejdere og organisation, men hvad konnoterer italesættelse af integration også?

Begrebet *integration* hører emnemæssigt sammen med begreber om *socialt liv* og undergrupperingen "Fremmede, Udlandet" (DSL, 2015, s. 367). Integration sidestilles med ord som *tilpasning* og *assimilation*. Hermed kan det altså tolkes, at med Guests fokus på integration forstås, at medarbejderne tilpasses noget, der er dem fremmed – organisationen. Hertil bliver der i den fjerde komponent yderligere tilført forestillingen om identifikation. Identifikation bruges i verbal form, og kan derfor siges at betegne en egenskab ved medarbejderen - han identificerer sig med noget/nogen, og det bliver en del af hans identitet. Identitet som emnemæssig begrebsramme i denne sammenhæng konnoterer begreber såsom *legitimere sig*, *identificere sig (selv)*, *give sig til kende* (ibid., s. 131). I denne form forstås integration sammenføjet med identitet, som at medarbejderen assimileres med noget der er den fremmed, enten kulturelt eller naturmæssigt. Sammenføjningen med identitet medfører tanken om, at medarbejderen derved udtrykker sig selv gennem dette fremmede, og også legitimerer sin eksistens.

En etymologisk uddybning af begrebet *identificere* bekræfter denne tolkning: "latin *īdem* 'den samme' + en afledning af *facere* 'gøre'" (Becker-Christensen, 2005, s. 625). Hermed understreges det, at der med den vertikale integration gælder, at medarbejderen "gøres til det samme". I denne sammenhæng menes der gøres til det samme som organisationen.

Analysen viser altså at, Guests model forudsætter at mennesket kan integreres, i hensigten forenes med organisationen, og denne forudsætning tages for givet som et nødvendigt karaktertræk ved mennesket. Yderligere viser analysen, at denne tanke understøtter medarbejderens identitet og legitimation af sig selv. Dette kan perspektiveres til forestillingen om organisationen som den eksklusive klub, jf. afsnittet om "Excellencens fording". Identifikation med organisationen forestilles altså at kunne indgyde medarbejderen mening i tilværelsen. En diskussion af disse forhold tages op i afsnittet om "Meningsfremme via identitetssammensmeltning".

Engagement

Det næste mål for HRM-indsatsen er medarbejdernes engagement. Dette andet mål medvirker til sikring af målet om integration. Hensigten er at opbygge følelsen af engagement i organisationen hos den enkelte medarbejder. Rationalet bag denne antagelse er, at engagerede medarbejdere vil være mere tilfredse, produktive og tilpasningsvillige. Guest identificerer den form for engagement, der i organisatorisk sammenhæng er det mest hensigtsmæssige - handlingsrettet engagement (behavioural commitment) (Guest, 1987, s. 513).

Med handlingsrettet engagement menes der, at individet binder sig til særlige handlinger gennem udtalelse af hensigt; hermed accepterer medarbejderen personligt ansvar over handlingen, og forstår uigenkaldeligheden af sine beslutninger, samt opnår klarhed omkring organisationelle mål. Guest fremhæver forskellige parametre, der influerer på denne type af engagement:

- i) Det individuelle niveau korrelerer engagement med alder, fastansættelse, lavere uddannelsesniveau, kvinder og stærk arbejdsetik.
- ii) Rolleniveauet forbinder engagement med udfordringer i arbejdet og rollesikkerhed uden konflikt og tvetydighed i rollefordelingen.
- iii) På det strukturelle niveau forbindes engagement med decentralisering, høj involvering, oplevelse af retfærdighed, følelse af betydning og en fornemmelse af organisationen som omsorgsfuld og stabil.

Disse parametre håndteres af HRM-indsatserne via grundig jobdesign og udvælgelse i ansættelsesprocessen samt ledelse af kulturen. Guests argument for implementering af engagement i organisationens strategi er: ”organizational commitment, combined with job-related behavioural commitment will result in high employee satisfaction, high performance, longer tenure and a willingness to accept change”(ibid., s. 514). Sådanne resultater sikrer målbarheden af indsatsernes virkning. Guest fremhæver altså engagement som et mål, da dette igen byder fordele for såvel organisation som medarbejder. Men når der tales om engagement - hvilke betydninger kan der så tillægges, og hvad siger sådanne betydninger, om det menneske, der skal kunne siges at være engageret?

Begrebet *engagement* knyttes særligt til to emnemæssige grupperinger, hhv. ”vilje og handling” samt ”føle, fornemme”. Begrebet betegner altså menneskelig handlings- og følelsesaktivitet, og skal på den måde sige noget om det menneske, det omhandler. Det, der karakteriserer begrebet om engagement indenfor første gruppering, er træk som *ildhu, entusiasme, passion, ihærdighed, optagethed, investering, seriøsitet og alvor* (DSL, 2015, s. 226 og 229). Engagerede mennesker skal altså handle ud fra sådanne træk for at kunne siges at være engagerede. Ligeledes skal mennesker, jf. den anden gruppering, bl.a. besidde følgende følelsesmæssige karaktertræk: *interesse, optagethed, gejst, begejstring, kærlighed, glæde ved, oplagthed, lidenskab, og fascination* (ibid., s. 248).

Engagement er altså en form for psykologisk tilstand, der siger noget om menneskers følelser og handlinger i forhold til noget. Dette passer med psykologerne Meyer og Allens (1991) definition af engagement som ”en psykologisk tilstand, der kendetegner personens relation til organisationen, og som påvirker beslutningen om at forblive i organisationen” (Larsen, 2010 s. 136-137). Hermed bliver det centrale formål med engagement som HRM-indsatsområde at opnå fastholdelse af med-

arbejderne. Guest fremhæver også dette formål, men hævder samtidig, at hvis HRM-politikkerne implementeres i sammenhæng med alle andre politikker i organisationen, vil engagement også have betydning for præstationerne (Guest, 1987, s. 514) jf. the human resource cycle i figur 2.

Fleksibilitet

Guest anser det som et nødvendigt element i organisationer, der arbejder med HRM, at de løbende kan implementere strategiske planer, og hertil kræves det, at organisationen er tilpasningsdygtig. At være tilpasningsdygtig betyder, at organisationen nødvendigvis må være indrettet med særlige strukturelle egenskaber, som både er redskaber til HRM, og mål for implementering af HRM. Guest beskriver strukturen således:

The organization must avoid rigid, hierarchical, bureaucratic structures; it must prevent powerful, entrenched interest groups from developing, and there must be no inhibitive demarcations among groups of workers or between individual groups of workers or between individual groups (ibid., 514)

Dette medfører, at organisationen må have en organisk struktur, mulighed for projektledelse og at ledelsen har en stor nok gruppe af forandringsledere, der effektivt kan håndtere forandring. Gennem grundig jobdesign effektueres en uddelegering af kontrol, som sikrer effektiv og hurtig problemknusning dér hvor problemer eller konflikter opstår. Yderligere skal der være *funktionel fleksibilitet* (fleksible kundskaber i medarbejderstaben samt vilje hos medarbejderne til at påtage sig forskelligartede opgaver). Funktionel fleksibilitet kræver et højt niveau af engagement. Fleksibiliteten kan også opnås ved skelnen mellem kerne- og periferiansatte. Overvejelser over ansættelseskontrakten og fleksibilitet i arbejdets location indgår også.

De organisationelle resultater ved succesfuld indførelse af fleksibilitet ”will result in a capacity to respond swiftly and effectively to changes and ensure the continuing high utilization of human and other resources” (ibid., s. 515).

Guest omtaler både fleksibilitet som en egenskab ved organisationen og ved medarbejderne. Da analysen er rettet mod at identificere menneskesynet, fokuseres der i det følgende på personlighedstræksbeskrivende begreber i de relevante emnemæssige grupperinger. Begreber såsom *dynamisk, levende, smidig, bearbejdelig, velvillig, lydhør, omstillingsparat, forandringsparat, tilpasningsdygtig, eftergivende, manipulérbar, diplomatisk, samarbejdsvillig* (DSL, 2015, s. 137, 212, 214 og 270) sammenholdes med fleksibilitet. Begreberne grupperes under ”Forhold, egenskab”, ”Vilje og handling” og ”Følelser”. Dermed skal det forstås, at disse begreber alle siger noget om de egenskabslige, handlings- og følelsesmæssige sider til mennesket. Et fleksibelt mennesket besidder altså de ovennævnte karaktertræk.

Det kan dermed siges, at en medarbejder skal besidde både alsidige kundskaber og karaktertræk såsom smidighed, omstillingsparathed, eftergivenhed og manipulérbarhed, for at kunne støtte op om HRM-indsatserne. Dette er nødvendigt, når Guest hævder, at organisationen nødvendigvis må være tilpasningsdygtig for at kunne arbejde med HRM, og tilpasningsdygtigheden afhænger af medarbejdernes fleksibilitet.

Kvalitet

Sidste mål behandler kvalitet. Kvalitet har tre inter-relaterede dimensioner.

- i) Den første omhandler kvalitet i medarbejderstaben, dvs. høj kvalitet i kundskaber, evner og fleksibilitet. De relevante HRM-politikker er rekruttering, uddannelse og fastholdelse af gode medarbejdere, der lever op til ovenstående krav.
- ii) Den anden dimension behandler opnåelse af højt præstationsniveau og høje standarder. Med målsætningsmetoder antages det at der kan opnås enighed om de ønskede præstationsniveauer (Guest, 1987, s. 515). Til opnåelse af målet om kvalitet er det nødvendigt at ledelsen selv udstråler høj kvalitet og går forrest. Yderligere er det nødvendigt med implementering af kommunikationssystemer, der kan understøtte opretholdelsen af kvaliteten, fx *whistle-blowing*.
- iii) Den tredje dimension behandler organisationens image. Organisationer med et godt ry, særligt for høje kvaliteter i HR-politikker, vil tiltrække de bedste medarbejdere.

Igen Guest argumenterer for at opfyldelse af målet vil medføre de bedste præstationer og resultater (ibid., s. 515).

De tre dimensioner er altså relaterede og understøtter hinanden. Fokus vil dog i den følgende analyse afgrænses mestendels til den første dimension, da denne mest direkte beskriver medarbejderens kvalitetsudtrykkende karaktertræk. Derfor medtages kun definitioner af kvalitet i den enmæssige kontekst af ”Vilje og handling” (DSL, 2015, s. 235).

Når første dimension behandler medarbejdernes kundskaber, evner og tilpasningsevne, tolkes det at relatere sig til arbejds kvalitet. På den måde indkapsles noget af den anden dimension ved at medtage præstationer i arbejdet, der udtrykker kvalitet. I sammenhæng med begrebet *kvalitetsarbejde* bruges begreber som *mesterværk*, *toppræstation*, *forbillede*, *fuldførelse*, *pragtværk* (ibid., 235). Når Guest omtaler kvaliteten i medarbejderstaben, betyder det altså, at arbejdet skal udtrykke denne form for veludførthed.

Guests grundlæggende forestilling om menneskets beskaffenhed

Guests fire mål er forbundne og relaterede til hinanden. Kun ved en gennemførelse af alle HRM-indsatserne opnås målene. Med begrebet om integration blev det vist, at mennesket kendetegnes ved at kunne integreres i noget, som er det væsensforskelligt - i denne kontekst er dette ”noget” organisationen. Gennem identifikation til organisationen opbygger mennesket identitet, der legitimerer vedkommendes eksistens. Hermed tolkes det, at mennesket i Guests teori opfattes som ufuldstændigt og binder sin identitet til organisationen for at legitimere og dermed bekræfte sin tilværelse.

Mennesket kendetegnes yderligere ved at være kapabel af handlings- og følelsesmæssig engagement, og at engagementet kan rettes mod arbejdsopgaverne og organisationen. Ud over integration og engagement er mennesket også kendetegnet fleksibilitet. Det fleksible menneske karakteriseres som dynamisk, velvillig, tilpasningsdygtig samt omstillings- og forandringsparat. Slutteligt kendetegner det et menneske, der bærer ovenstående karaktertræk, at det udfører kvalitetsarbejde. Arbejdet er hermed forbilledligt, mesterligt og i top.

Denne definition af menneskesynet, samt centrale pointer fra de indledende analyser af HRM og PA, vil i del 3 blive sammenholdt med dydsetikken. Inden da uddybes og diskuteres to centrale aspekter af ovenstående analyser - brugen af motivationsteori og opfattelsen af identitet i HRM.

HRM og motivation

Det nye fokus på de følelses- og behovsmæssige forhold i mennesket øger behovet for teorier om menneskelig motivation, handlen, engagement osv., og Guests teori er ingen undtagelse. Her forudsættes det, at medarbejdere kan motiveres, fordi engagement kun skabes ved at motivere medarbejderne til at være det, og når de fire mål er forbundne, så afhænger de af hinanden og motivation er derved en nødvendig forudsætning for alle fire mål.

Motivationsteori er derfor et centralt emne i forbindelse med undersøgelsen af det grundlæggende menneskesyn i HRM som ledelsesfilosofi. I dette afsnit fremstilles derfor en kortere redegørelse for en klassisk motivationsteori beskrevet i artiklen ”The Human Side of Enterprise” af Douglas McGregor, som mange HRM-teorier bygger på (Miles, 1965, s. 150) - herunder også Guests (Guest, 1987, s. 505).

The Human Side of Enterprise

McGregor skelner mellem hvad han kalder *Teori X* og *Teori Y*. McGregor kalder Teori X den traditionsbundne forestilling om lederens opgave i organisationer. McGregor beskriver denne med otte udsagn (McGregor, 1966, s. 5-6). Udsagnene konnoterer en forestilling om en ugidelig og krævende medarbejder, der altid skal håndteres af ledelsen. Han er bekostelig i ledelsesomkostninger, da man nærmest fornemmer, hvordan hver arbejder måtte have en personlig leder tilkoblet til at svinge pisker. På baggrund af denne traditionsbundne forestilling om arbejderen, ser man behovet for at kontrollere og effektivisere arbejderen. Et menneske, som der beskrives i Teori X, er ikke en ønskværdig ansat.

For McGregor er spørgsmålet, om forståelsen af mennesket, som præsenteres i Teori X, stemmer overens med virkeligheden. Hertil svarer McGregor: ”the social scientist does not deny that human behaviour in industrial organizations today is approximately what managers perceives it to be [...]. But he is pretty sure that this behaviour is *not consequence of man's inherent nature*” (ibid., s. 7). Mennesket er altså ikke fra naturens hånd doven eller et væsen, som skal tvinges til at arbejde. Der må derfor være noget andet, der er årsag til at forholdene i organisationerne er som de er. McGregor identificerer misforståelsen som en fejlagtig forestilling om kausalitet. Årsagen er ledelsesstilen - ikke den observerede natur i Teori X. For når ledelsen pisker og tvinger arbejderen, så bliver arbejderen modsættende i sin tilgang til arbejdet. Opgaven for McGregor bliver herefter at identificere, hvad der så er den menneskelige natur, og hertil inddrager han ”A theory of human motivation” af Abraham Maslow.

A theory of human motivation

Grundlæggende for Maslows motivationsteori gælder det, at menneskets basale behov er hierarkisk inddelt i fem niveauer. Når et niveau er tilfredsstillet, træder det næste basale behov frem i den foregåendes sted, og sådan fortsætter menneskets behov i ét uendeligt. Denne forståelse af menneske-

lige behov betegnes med, at hvert behov har *relativ forstyrke* (relative prepotency) (Maslow, 1943, s. 375). En anden central pointe er at: "A satisfied need is not a motivator of behaviour!" (McGregor, 1966, s. 9). Dette medfører, at når et behov indfries og vedligeholdes, så er det ikke det, der driver menneskets handling frem, det er derimod det "nye" øvre behovslag. Dette viser, at menneskelige behov som noget helt essentielt og funktionsdeterminerende.

Dermed kan McGregor klassificere mennesket, der er berøvet af et højere behovsniveau, som sygt. For når et lavere behov er opfyldt, motiverer det ham ikke mere. McGregor præciserer dette således: "unless there are opportunities *at work* to satisfy these higher-level needs, people will be deprived; and their behaviour will reflect this deprivation" (McGregor, 1966, s. 13). Dvs. at hvis organisationer kun muliggør tilfredsstillelse af de lavere behovsniveauer, berøves arbejderen for motivation, og handler som mennesket i Teori X. Hvordan kan ledelsen så motivere den motivationsberøvede arbejder?

Ledelsen kan skabe "conditions such that he is encouraged and enabled to seek such satisfactions *for himself*, or it can thwart him by failing to create those conditions" (ibid., s. 13). Ledelsen kan altså kun facilitere en arbejdsplads, hvor mennesket har muligheden for opfyldelse af de højere behov. McGregor understreger dog, at ledelsen ikke har indflydelse på opfyldelsen af de højere behovsniveauer - ingen ekstern part kan tilvejebringe menneskets selvrespekt eller respekt fra fællesskaber. Den kan altså ikke kontrollere, at de højere niveauer efterstræbes og aktualiseres af det enkelte menneske (ibid., s. 14).

Med en ny forståelse af menneskets natur er fundamentet lagt til en ny teori, som kaldes Teori Y (ibid., s. 17). Ledelsens funktion i Teori Y er at lede med henblik på at åbne muligheder, frisætte potentialer, vejlede og opmuntre medarbejderne. Dette gøres gennem ledelse ud fra målsætninger frem for ledelse med kontrol (ibid., s. 18).

HRM og McGregors motivationsteori

Motivationsteorien ekspliciterer altså, at mennesket har uudnyttede potentialer, som kan komme organisationen til gavn, ligesom det forudsættes i HRM. Dertil kan det tolkes, at overgangen til ansvarshavende autonomi, som blev fremhævet i analysen af de to ledelsesstile, er i overensstemmelse med ledelsestanken i Teori Y.

Forestillingen om den patriarkalske leder stemmer ligeledes godt med indfrielsen af behov, idet organisationen og ledelsen kan bidrage til at indfri de *basale* behov hos arbejderen. Det kan derfor siges, at lederen på denne måde bliver personen, som sikrer medarbejderen tag over hovedet og en fyldt mave, sådan som en faderfigur må forventes at gøre.

Guest hævder, at man har bevæget sig væk fra de klassiske teorier om menneskelig adfærd, altså fx McGregors teori, og i retning af teorier som fx *Expectancy Theory*. Guest beskriver årsagen til dette således:

This permits a move away from crude general theories, applied to all workers, to more specific theories suggesting that some workers will seek out and respond to work environments that provide challenge, autonomy, learning opportunities and self-control (Guest, 1987, s. 511).

I citatet ekspliciterer Guest, at nogle arbejdere - men ikke alle - vil udnytte muligheden for udfordringer, autonomi, etc. Hermed forstås, at teorier som McGregors og Maslows er for generaliserende, da de beskriver behovsniveauerne som almenyldige for menneskelig natur. Der kræves altså en teori om ledelse af menneskelige ressourcer, der kan rumme relativiteten i at kun *nogle* medarbejdere vil trives i sådanne arbejds miljøer.

Dette modsætningsforhold mellem McGregors og Guests teori synes dog ubegrundet. For McGregor giver ikke nogen garanti for at mennesket, når forholdene er faciliteret på gunstig vis, *vil* følge den frisatte motivation og opfylde det næste behovsniveau. Den eneste garanti, der gives i artiklen, er at "People *will* make insistent demands for more money under [motivationsberøvende omstændigheder]" (McGregor, 1966, s. 13). Der synes derfor ikke at være modsætninger mellem McGregors motivationsteori og Guests HRM-teori.

Derimod kan det synes paradoksalt, at Guest i citatet ekspliciterer *nogle* medarbejdere i sammenligning med hans model, der arbejder med en definition om en homogen kulturdefinition. I definitionen af det underliggende menneskesyn i Guests teori fremsatte jeg et menneskesyn, der har en stærkt afgrænset forståelse af mennesket. Mennesket tilskrives i definitionen nogle universelle karaktertræk, der nødvendigvis må gælde for opfyldelse af de fire mål. Sådanne universelle karaktertræk stemmer dårligt overens med den form for relativitet, der ligges op til i citatet.

Meningsfremme via identitetssammensmeltning

I analysen af "excellensens fordring" og Guests integrationsbegreb, fremgik det, at mening i arbejdslivet er blevet centrale spørgsmål i HRM. Argumenterne fra Peters og Waterman og Guest kan sammenfattes således: En velformet kultur skaber en følelse af korpsånd. Mennesket ønsker at være "noget" - altså have identitet. Identiteten er det, der giver mening i tilværelsen. Menneskets identitet fremkommer i spejlingen med andre; således kan det siges, at identiteten legitimeres gennem integration i kulturen.

Denne tanke skal kort diskuteres i indeværende afsnit. Til diskussionen hentes der belæg i Svend Brinkmanns artikel "Identiteten på arbejde – en kritik af koblingen mellem identitet og moderne arbejdsliv" (2009).

Brinkmann medgiver, at udviklingen fra industri- til videnssamfund har medført en forandring i måden at opfatte arbejde i det moderne samfund, og at det derfor i visse sammenhænge *kan* være af betydning at forholde sig til spørgsmålet om meningsfremme i moderne organisationer. Derimod påmindes Brinkmann om, at "[i]kke alle mennesker kan eller vil leve op til at leve op til nutidens krav om selvudvikling, livslang læring og kompetenceudvikling" (Brinkmann, 2009, s. 115).

Med afsæt i filosofen Charles Taylor (1986) og sociologen Anthony Giddens (1996) definitioner af identitet definerer Brinkmann identitet som noget, der "ikke er en ting [...], men en *evne*, og [...] som må] suppleres med et moralsk indhold" (ibid., s. 106). At identiteten er en evne, betyder hos Giddens, at det er "evnen til at *holde en særlig fortælling i gang*" (Giddens, 1991/1996, s. 70). Men det er ikke en ensom fortælling, da der altid er andre, som er med til at definere fortællingen om mig og mit liv. Normer samt kulturelle konventioner og strukturer er meddefinerende for menneskets fortællinger, og de er dermed en forudsætning for, hvad der kan kaldes meningsfuldt i vores

liv. Mening i livet bliver på denne måde afhængig af kontekst. Hvad betyder det for forståelsen af identitet og mening i teorier som Peters og Waterman og Guests?

Peters og Waterman og Guests teorier har stor vægt på fleksibilitet. Opfattelsen er, at kulturen konstant skal kunne tilpasses forandringer i samfundet eller markedet. Brinkmann argumenterer for at den stigende fokus på fleksibilitet vanskeliggør en sammenhængende fortælling om identitet. Således kan fleksibilitetstanken siges at være ”ødelæggende for en sammenhængende identitet, idet den lærer mennesker at fokusere på det kortsigtede og deres egen personlige udvikling snarere end på meningsfulde moralske egenskaber som loyalitet og langsigtede mål, som det er værd at forpligte sig på” (Brinkmann, 2009, s. 109).

Ud fra Brinkmann kan det dermed siges, at HRM bygger på forståelser af identitet, som overser diversiteten mellem mennesker, samt at teorierne i deres fokus på fleksibilitet opstiller præmisser for medarbejdernes arbejdsliv, der er hæmmende for opbyggelsen af en sammenhængende fortælling om dem selv og deres omgivelser, altså identiteten.

I det følgende præsenteres det dydsetiske perspektiv som en *alternativ indgangsvinkel* til mennesket og menneskelig handlingsaktivitet, der ligger vægt på dannelsen af en stærk karakter hos det enkelte menneske (i denne sammenhæng sidestilles karakter og identitet).

Del 2

Et alternativt perspektiv fra en normativ etikteori

Intentionen bag dette afsnit er at præsentere et perspektiv, med en alternativ forestilling om menneskelig natur og handling. I den normative etik står den *rigtige* handling som det centrale spørgsmål (Grøn et al., 2006, s. 120). Til dette spørgsmål knyttes en række forskellige spørgsmål såsom: Hvad er menneskelige behov? Hvorfor handler mennesket? Hvornår er en handling rigtig eller forkert? Hvad er rigtigt for mennesket? Hvad kræver etikken af mig? (Christensen, 2011, s. 27). Min antagelse er derfor, at et etikteoretisk perspektiv vil kunne adressere nogle af de problematikker, der er fremhævet i den kritiske analyse af HRM.

Dydsetikken vælges af forskellige årsager, som vil blive præciseret efter en kort gennemgang af de mest generelle og grundlæggende elementer i etikteorien. Der er dog én årsag, der skal fremhæves indledningsvist. Dydsetikken er ikke så grundigt undersøgt i organisationsteoretiske sammenhænge. Etikteorier bruges bredt i organisationsteorien, men der er en tendens til, at der fokuseres på de mere udbredte og kendte etikteorier såsom utilitarisme og deontologi. Der synes derfor at være et udviklingspotentiale i at undersøge dydsetikken i organisatorisk kontekst. Denne artikel er dog ikke den første til at bringe dydsetikken i spil i organisationsteoretisk kontekst. Virksomhedsetikprofessoren Edwin Hartmans værker *Organizational Ethics and the Good Life* (1995) og *Virtue in Business – Conversations with Aristotle* (2015) samt professor i filosofi Robert Solomons *Ethics and Excellence* (1992) og *Above the bottom line* (1983) er markante eksempler på, at der allerede arbejdes med sådanne tanker. Ligeledes har moralfilosoffen Alasdair MacIntyre i *After Virtue*

(1981/1984/2007) kritiseret profitmotiveret praksis i virksomheder for at virke undertrykkende for dyderne.

Præsentationen kan af omfangsmæssige årsager ikke medtage alle perspektiver, der udgør det dydsetiske landskab. De fremhævede elementer vil derfor mestendels være udtryk for aristotelisk og neo-aristotelisk dydsetik, da disse er de mest almindelige (Christensen, 2008, s. 15-16). Da dydsetikken er en filosofisk etik-disciplin kendetegnes den ved at være omstridt. Indenfor det filosofiske fagfelt er sådanne diskussioner fundamentale og nødvendige, men i denne kontekst er sådanne sondringer af mindre betydning. Det centrale er derimod at fremstille de instrumentelle aspekter af dydsetikken med henblik på konkret anvendelse i praksis.

Dydsetikken

Præsentationen af dydsetikken bygger overvejende på kapitlet ”Dydsetik” i antologien *Filosofisk etik – Normativ etik, praktisk etik og meta etik* (2011).

Dydsetikken er både en gammel og en forholdsvist ny etisk disciplin. Den har sine rødder i den klassiske græske tænkning, og er på den baggrund blevet kaldt den første vestlige filosofiske etik (Christensen, 2008, s. 9). I antikken var dydsetikken rammen for refleksionerne over det vellykkede liv.

Den moderne dydsetik anvender det oprindelige tankegods hos de græske tænkere i en kritik af de mere anvendte etikteorier - utilitarismen og deontologien. Den moderne dydsetik kendetegnes ligeledes ved dens fokus på betydningen af moralske dilemmaer og spørgsmålet om moralsk motivation (ibid., s. 16).

Dydsetik – en overordnet gennemgang

Dydsetikken er væsensforskellig fra andre etikteorier, da det primære fokus ikke er på den rigtige *handling*. I stedet for er fokus placeret ved, hvad der kendetegner det *menneske*, som handler rigtigt (ibid, s. 14). Dydsetikken er altså personcentreret, og undersøgelsen af det gode menneske går så at sige forud for undersøgelsen af den gode handling. Den gode handling kendetegnes ved at være udtryk for, hvordan et godt menneske vil handle. Antagelsen i dydsetikken er, at et ikke giver mening at begynde undersøgelsen af moralsk handlen ved handlingen selv; derimod må undersøgelsen begynde ved handlingens kilde - det handlende menneske.

Centralt for dydsetikken er ideen om det gode liv. Med det gode liv menes et liv, hvor den gode handling er velintegreret del af det menneske, som man er. Dermed bliver dydsetikkens primære mål det gode liv og ikke at tilbyde en konkret handlingsvejledning. I stedet skal det enkelte menneske forstå, hvad det vil sige at leve som en moralsk person. Vejledning for handling findes gennem forståelsen for, hvordan man lever et *godt* liv. I aristotelisk forstand er denne moralsk funderede tilværelse et udtryk for livet i *eudaimonia* (gr.: ’lykke’). Begrebet konnoterer umiddelbart noget subjektivt, da min lykke må være min alene, men dette er en misforstået forståelse af eudaimonia. Eudaimonia skal derimod forstås som en aktivitet, der kan vurderes objektivt, idet betegnelsen af et

menneske som *eudaimonia* er baseret på en vurdering af vedkommendes samlede aktive virke - både socialt og for ham selv. Endvidere kan det siges om *eudaimonia*, at det ikke er "[...] en tilstand, men et menneskes aktive udøvelse af evner over tid; en "sjælevirken i dyd og dygtighed", som [...] Aristoteles formulerer det" (Christensen, 2011, s. 101). Metaforisk beskriver dydsetikere *eudaimonia* som en blomstring, hermed refereres der til *eudaimonia* som både en aktivitet (blomstring) og mål (fuldt flor). Mennesket, ligesom blomsterfrøet, bærer alle komponenter for at kunne komme til at stå i fuldt flor, altså være dydig, men må plejes og næres for at blomstre (Christensen, 2008, s. 92; Husted, 2006, s. 41-42, 377). Således er *eudaimonia* menneskets særlige arts-specifikke funktion, dvs. dens særlige formål. Ifølge Aristoteles er "[e]n god tilværelse [...] en tilværelse i *overensstemmelse med* [ens] *natur*, hvor omgivelserne løbende imødekommer [ens] behov, og hvor [man] selv formår at bringe sine særlige anlæg og evner i fuldt flor" (Husted, 2006, s. 42).

Eudaimonia er altså en central del af det dydsetiske perspektiv, for det siger noget om, hvorvidt det enkelte menneske lever et liv i overensstemmelse med moralen, egne ønsker og ambitioner samt i henhold til de muligheder livet byder ham. Således bliver spørgsmålet om det vellykkede liv noget, som kan vurderes objektivt. Vurderingen af om livet lykkes er en moralsk evaluering. I evalueringen medtages alle facetter af et menneskeliv, altså også opdragelse, udvikling, uddannelse, relationer etc. (Christensen, 2008, s. 69).

Dydsetikken spænder på den måde over to teser: en tese om det gode (vellykkede) liv og en tese om det gode (moraliske) menneske. Disse to teser er forbundne, da dydsetikken hævder "at man ikke kan leve et godt liv uden at være et godt menneske, og dermed bliver moralen, eller rettere dyderne, vejen til det vellykkede liv" (Christensen, 2011, s. 102). Dyden er altså i dydsetikken det, der er afgørende for at mennesket lykkes med sit liv.

Dyderne

Aristoteles formulerer dyden som "en sjælevirken med fornuft" (Christensen, 2011, s. 107). Ved at tilskrive 'virken' til dyden illustreres det, at dyden er knyttet an til handling, hvilket knytter dyden til *eudaimonia*. Ligeledes viser Aristoteles' definition at dyden omfattes af fornuften. Man kan ikke bare handle som den dydige; man må nødvendigvis forstå hvorfor. Ved at fremhæve forståelsen af handlingen menes der, at vi har grunde til at handle netop sådan. De rigtige grunde bliver altså den motiverende kraft bag den dydige handling. Grundene er altså af en særlig form; de er moralsk rigtige.

Grundene skal ikke forstås som overordnede morallovsprincipper. Derimod er de dydsetiske grunde de moralsk relevante grunde, der knytter sig til situationen. Forstår agenten grundene som en større motiverende kraft, end andre egoistiske grunde han måtte have, så er handlingen udtryk for dyden. Det næste krav til dyden som skal opfyldes, for at handlingen er udtryk for dydighed, er, at den udføres, som den dydige ville gøre det: "Dyden er altså en form for moralsk dygtighed, der skal udøves aktivt, og som kræver refleksion og viden om de rigtige grunde" (ibid., s. 108). Forståelsen af grundene situationen tilbyder kommer af den praktiske fornuft, som jeg vender tilbage til længere fremme i afsnittet.

Det hedder sig også, at hvis en handling skal være udtryk for dydighed, må den nødvendigvis være udtryk for god vilje. Hermed foreligger et krav om *intentionalitet* - agenten skal ville handlingen, fordi han ved, den er god for ham og fællesskabet. Dette leder over til det sidste krav til dyden: at handlingen skal følges af nogle bestemte karakteristiske holdninger og følelser. Dyd kræver, at den dydige *glædes* ved den dydige handling, og hermed bliver den dydige handlemåde *stabil*. Derimod gælder det at en person, der handler i konflikt med egne følelser, bærer tilbøjeligheden til at handle inkonsistent. Yderligere er glæden over den gode handling en integreret del af den fuldt ud formede dyd, for gennem glædesfølelsen indikeres det, at dyden er integreret i agentens karakter. Således er det dydige menneske et menneske, der er *disponeret* for at gøre det gode. Disponeringen betyder at mennesket har erhvervet dyden, og fastholder den i sin ageren, ved at det viser sig som et karaktertræk hos ham.

Men hvad betyder en sådan forståelse af dyden for vores forståelser af menneskelig handling?

Den moralske handling

De mere kendte etikteorier som utilitarismen og deontologien tilbyder håndfaste principper for handling, fx kan utilitarismen hævde en kalkule for nytte, mens deontologien fremsætter en universel morallov. Ud fra ovenstående kan det synes, at dydsetikken ikke har forskrifter for handling, men dette er ikke tilfældet.

I den eudaimonistiske ramme foreskrives der, "[...] at den rigtige handling er den, som et dydigt menneske ville udføre under samme omstændigheder" (ibid., s. 110). På den måde er den dydige (altså en person, der besidder dyden), målestokken for handlingen, men hvordan erkendes den dydige forbilledlighed, hvis man ikke allerede besidder dyden? Spørgsmålet kaldes også *det epistemologiske problem*, og er ikke let besvaret, men her fremstilles et udsnit af de mere gængse modargumenter (Christensen, 2008, s. 89).

Det epistemologiske problem modsvares ved at fremhæve to forhold. Den første er, at vi har forbilleder indenfor forskellige områder. Disse forbilleder er dydige mennesker, der inspirerer os. Det andet forhold er, at vi kender dydsbegreberne og derfor ved, hvad der skal til for at handle i henhold til dem. Eksempeltvist kan det siges om dyden *ærlighed*, at kendskab til ærlighed indebærer en forståelse for, hvornår og til hvilken grad ærlighed er prisværdig. Den dydige kan altså handle med ærlighed i passende grad i henhold til situationen, og forstår dette på baggrund af en forståelse for de grunde, der foreligger i situationen, da det ikke altid er hensigtsmæssigt at sige hele sandheden - dyden er altså kontekstafhængig. Dette indebærer dog yderligere en komplikation, for hvordan kendes dydsbegreberne?

Tilegnelse af dydsbegreberne sker ifølge dydsetikken gennem moralsk dannelse. Trods kompleksiteten i dydsbegreberne argumenteres der i dydsetikken for at dannelsen begynder allerede i opdragelsen fra barnsben, om end at dydsbegreberne i forbindelse med børn oversættes til tommelfingerregler. Dydsetikken belyser altså, at den moralske dannelse er en akkumulativ størrelse: "Ideen om moralsk opdragelse er central i dydsetikken, fordi man understreger, at dyderne er noget, som man skal udvikle, og de kræver, at man former eller danner karakteren hos den enkelte" (Christensen, 2011, s. 113).

Den moralske dannelse kendetegnes ikke ved at være en teoretisk indlæring, men en praktisk indlæring. Læringen af dyden er altså en træning i at handle som den gode, og på den måde opbygges de prisværdige dydige karaktertræk. Op gennem opdragelsen bliver agenten i stand til at reflektere over etiske spørgsmål, sådan at han kan handle i henhold til grundene i situationen. Dermed knyttes altså endnu centralt aspekt ved dydsetikken: *phronesis* (gr.: praktisk fornuft).

Den praktiske fornuft

Den praktiske fornuft er det, hvormed vi erkender den rigtige grund i situationen. De grunde, som den dydige med stabile gode karaktertræk, er i stand til konsekvent at handle i overensstemmelse med. Den praktiske fornuft er dermed vores evne til at reflektere over grundene, som afsløres af dyderne. Den dydige handling er på den måde dobbeltrettet: ”Den skal både have den rigtige oprindelse, et stabilt karaktertræk og den rigtige retning, idet den skal udpege det rigtige emne inden for dens område; en rigtig grund” (Christensen, 2011, s. 114).

Phronesis er både en intellektuel dyd i sig selv og en del af enhver moralsk dyd. Den behandler dermed det praktiske i hver dydshandling, fordi den er det, hvormed vi afvejer grundens praktiske implikationer. Aristoteles pointerer, at den praktiske fornuft har sat et mål, det højeste gode, og argumenterer for, at den praktiske fornufts højeste mål er lykken (Aristoteles, 2000, s. 39). Christensen uddyber beskrivelsen af den praktiske fornufts mål på to niveauer: ”Den praktiske fornufts overordnede mål er viden om individets gode, dvs. om det, man som menneske behøver for at leve et vellykket menneskeliv, mens dens konkrete mål er viden om den gode handling” (Christensen, 2011, s. 115). Den praktiske fornuft har altså en generel viden om det gode liv, men da den praktiske fornuft netop er praktisk og situationsafhængig, må den vise os, hvordan vi gennem erfaringen kan afgøre hvilken handling, der er den rigtige under omstændighederne. Således er det altså erfaring, forstået som perceptionen, der er udslagsgivende for vores forståelse af situationen og de grunde, der foreligger i situationen.

Ovenstående redegørelse kan sammenfattes til følgende pointer:

- i) Erfaringen kommer af den moralske dannelse. Dannelsen er altså en betingelse for phronesis, og phronesis er en betingelse for, at dannelsen udmønter sig i refleksionen over etiske spørgsmål, der er vejen til forståelsen af den dydige handling, som en nødvendig del af det gode liv.
- ii) Ligeledes er forståelsen en nødvendig komponent for at kunne glædes ved den moralsk gode handling, som igen var betingelsen for at mennesket kan være dydigt og handle i overensstemmelse med dyden. På den måde bliver dyden et karaktertræk ved mennesket, der er forudsætningen for, at handlingen er udtryk for intentionalitet og god vilje.

Diskussion af dydsetik og virksomhedsetik

I artiklen ”The virtue approach to business ethics” tager Hartman afsæt i dydsetikken, og viser, hvordan et større fokus på dyder kan bidrage til større etisk forståelse for både medarbejderne og interessenterne – altså hvordan det kan være god business.

Konkurrence- og profitorientering

Hartman sammenholder organisationsteori og virksomhedsetik, og hævder at de er ”influenced by economics and by the view of human motivation that economists typically offer” (Hartman E. , 2013b, s. 241). De økonomi- og strategiorienterede organisationsteoretikeres foretrukne etiske perspektiv er utilitaristisk i den henseende, at organisationens etiske forpligtigelse er profitmaksimering, da dette kommer alle interessenter til gode (nytte) (Friedman M., 1970). I denne forbindelse opstår der dog et problem omkring intentionalitet for, når profitmaksimering bliver målet, så forsvinder den gode vilje bag handlingen (Hartman E. , 2013b, s. 243). Etikken er altså i et sådant perspektiv midlet til målet om profit, og ikke målet i sig selv. Dette står modsat det dydsetiske mål om det højeste gode, eudaimonia.

Organisationsteoretikere har modsvaret denne kritik ved at henvise til erfaringen fra praksis; altså en henvisning til at profitmaksimeringen virker, og at et stærkere marked generelt kommer alle til gode. Hartman fremhæver, at der er mindst to problemer ved denne tanke: (i) erfaringen tilsiger, at organisationer, der ikke handler etisk, også har succes, og (ii) at konkurrenceperspektivet gør etikken til en strategi, da den bliver et middel til målet om succes (ibid., s. 244).

Homo Economicus

I tillæg til profitmaksimeringsperspektivet fremhæver Hartman menneskesynet *homo economicus*. I dette menneskesyn findes forestillingen om mennesket som noget, der først og fremmest maksimerer egne interesser rationelt (ibid., s. 244). Dette perspektiv blev berørt kort i undersøgelsen af Friedmans kontrolstrategier. I et dydsetisk perspektiv er tanken om *homo economicus* forfejlet. Den dydige vil ikke handle på baggrund af grunde, der findes i ham selv. Han handler ud fra forståelse for situationen, og maksimering af hans egne interesser har derved ikke forrang. Ligeledes er den dydsetiske tanke om intentionalitet et vigtigt aspekt af kritikken af forestillingen om *homo economicus*. Som det blev vist, kræves det at agenten glædes ved den gode handling, for at handlingen kan være udtryk dyd, da han forstår sin handling som del af det højere gode. Det kan derved siges, at det gælder for *homo economicus*, at hans karakter er ramt af *akrasia* (gr: viljesvaghed) (ibid., s. 245).

Christensen beskriver *akrasia* som den store forskel mellem den dydige og den endnu ikke dydige. Sidstnævnte har endnu ikke opnået komplet praktisk visdom, og bærer derfor ikke dyden i sin karakter. Den endnu ikke dydiges *akrasia* udvises som en mangelfuld praktisk motivation, ”hvor [han] kender den korrekte moralske dom [underforstået: grundene], men uden at være i stand til at følge den” (Christensen, 2008, s. 120). Det kan dermed siges om *homo economicus*, at han handler i uoverensstemmelse med dyden, idet han kun handler i henhold til egne interesser.

Homo economicus-menneskesynet kan derfor ikke være i overensstemmelse med dydsetikken. Spørgsmålet bliver derfor: hvad er det så, der driver mennesket? Som det blev illustreret i ovenstående redegørelse af dydsetikken, så argumenterer dydsetikken for, at den dydige kender den dydige handling, når han glædes ved den. Det må således være glæden ved handlingen som driver den dydige - ikke i en irrationel og hedonistisk forståelse (Husted, 2006, s. 43), men som en rationelt begrundet glæde ved det gode, netop fordi det er godt.

Således gælder det, at den gode karakter er uløseligt forbundet med rationaliteten (Hartman E., 2013b, s. 246), for det er her, han finder grundforudsætningen for intentionaliteten. Hvad betyder denne forståelse af mennesket som bærer af god karakter for virksomhedsetik? Hartman skriver:

Virtues begin as habits: we act virtuously, and over time we develop an understanding of what a particular virtue demands and some level of comfort and satisfaction in acting virtuously. But an organization can cause one to develop bad habits that run contrary to one's virtues and may undermine one's integrity (ibid., s. 249).

Den moralske dannelse og erfaringen medfører kendskab til de rigtige grunde i situationen, og således vil en medarbejder også handle på baggrund af dette rationale. Men som det ses i citatet, kan der altså være omstændigheder i organisationen, der forpurrer etableringen af dyder, fordi organisationen tilskriver værdi til handlinger, der er i modstrid med medarbejderens dyd. Hermed kan der opstå et moralsk dilemma for medarbejderen. Et moralsk dilemma vil sige at der foreligger to handlinger, der udelukker hinanden, som man bør gøre.

Hvis en medarbejder står i et moralsk dilemma, hvor hun fx ved noget om en nært stående kollega, at han skal fyres, men hendes forpligtelse overfor organisationen er ikke at fortælle nogen noget. Der er altså tale om en forpligtelse som veninde overfor kollegaen, hvor hun bør fortælle om fyringen som er en livsvigtig information for kollegaen. Samtidig har hun forpligtet sig overfor organisationen, og bør derfor tie. Hvad kan hun så gøre?

Ifølge Hartman er det i sådanne tilfælde perceptionen af situationen, der er afgørende. Gennem kendskab til alle relevante grunde i situationen vil den dydige træffe den rigtige beslutning. Når medarbejderen forstår alle relevante grunde i situationen, så forstår hun også måden hvorpå, hun bør handle. Hvis man antog, at hun i sit dilemma valgte at fortælle kollegaen om den forestående fyring, ville hun som den dydige også forstå, at hun havde brudt sit løfte til organisationen. Løftebruddet kaldes i sådanne sammenhænge en *rest* af handlingen (Christensen, 2008, s. 96). For at fuldende handlingen skal hun derfor forholde sig til denne rest og stå til ansvar overfor organisationen. Hvis man så antager, at der i organisationen er en fjendtligt stillet kultur, kan hendes valg blive et næsten umuligt valg, da den fjendtlige kultur vil straffe hende. Organisationskulturen undertrykker således dydig handlen.

Dydsetik om organisationskultur

Med udgangspunkt i Hartmans artikel kan det altså siges, at hvis medarbejderne i en organisation skal kunne handle i overensstemmelse med dyden, må medarbejderne nødvendigvis have mulighed for at kende til og handle ud fra de forskellige grunde i situationen. Hartman fremhæver organisationskulturen som det element, der fungerer moralsk dannende for medarbejderne. Det er i organisationskulturen, at normer og best practice findes og videregives til medarbejderne. Hartmans begreb om organisationskultur er kontekstafhængig, dvs. at organisationskultur er forskellig fra organisation til organisation. Det afgørende er Hartmans pointe om, at en organisations kultur kan virke determinerende for medarbejdernes handlinger. Hermed understreges igen den dydsetiske pointe om, at omgivelserne spiller en væsentlig rolle for menneskelig handlen. På den måde bliver organisationskulturen meddefinerende for medarbejderens moralske karaktertræk, og mere grundlæggende afgørende for medarbejderens moralske dannelse og for om hans liv blomstrer og lykkes.

I forbindelse med artiklens fokus på HRM er en af de mest centrale pointer fra Hartman, at det er nødvendigt at facilitere en kultur, der indbyder dyd, således at medarbejderne kan blomstre som dydige mennesker. Dette illustreres i citatet:

It takes wisdom born of experience to be aware of the influence of one's environment on how one assesses situations where culture is strong, and strength of character to act on the basis of one's values. It is much easier to give in to the pressure and then rationalize. So it is important for managers to create organizations whose culture is hospitable to virtue, as it is important for holders of public office to create communities that encourage virtue, as Aristotle claims. In a bad organization virtue may be overwhelmed, and the employee whose good and strong character is not overwhelmed will likely be unsuccessful (Hartman E. , 2013b, s. 254).

Først er det nødvendigt for medarbejderen at opbygge erfaring med, hvilke normer kulturen fordrer, og hvordan situationer bør læses og hvilke grunde, der er prisværdige og relevante. Kun sådan kan medarbejderen opbygge og opretholde sin karakter. Hermed knytter Hartman an til den anden nødvendighed: at lederen og organisationen må indbyde til dydig handlen, dvs. indbyde til den etiske refleksivitet og forholden hos medarbejderen samt facilitere rummelighed for handlinger, der udtrykker dyd. Hvis ikke organisationen faciliterer et miljø for dydighed, så risikerer man at undertrykke dyder og dermed også at hæmme medarbejdernes blomstring.

Hermed fremgår det, at hvis man antager den dydsetiske forestilling om menneskelig natur og handlingsaktivitet, så er det et relevant indsatsområde for HRM. Fx kan det siges, at når organisationskulturen i HRM antages at kunne påvirkes af lederen, og at kulturen i dydsetikken er en afgørende miljømæssig faktor for medarbejdernes blomstring, så er det relevant at medtage det dydsetiske perspektiv i HRM som ledelsesfilosofi. Dette leder os nu videre til artiklens tredje del: en opsummering og sammensmeltning af perspektiverne fra HRM og dydsetikken.

Del 3

Det dydsetiske blik på HRM

Analyserne af HRM har været rettet mod at identificere det grundlæggende menneskesyn i HRM-teorien. De præsenterede HRM-teorier har en kausalitetsforståelse af motivation og identitet. Fra en dydsetisk position ses denne kausalitetsforståelse som problematisk, og det følgende er derved en refleksiv og tentativ sammenholdelse af HRM og dydsetikken, med henblik på at undersøge om indsigter fra dydsetikken kan bidrage til forandring menneskesynet i HRM.

I analysen af PA fremgik det, at omsorgsaspektet er et instrument i jagten på konkurrencefordele. Med afsæt i Hartmans teori problematiserede jeg de konkurrencemæssige og profitorienterede aspekter, men da Hartmans fokus var på homo economicus, og at homo economicus ikke tilfalder HRM, må det dydsetiske perspektiv igen knyttes an på disse problemer - denne gang specifikt rettet mod HRM.

Det vellykkede arbejdsliv

I et dydsetisk perspektiv kan profit- og konkurrencemål aldrig være moralske. Målet er det gode liv, og i denne kontekst taler vi således om det gode arbejdsliv, dvs. blomstringen til en *eudiamon medarbejder*. For at medarbejderen kan siges at leve i eudaimonia gælder det, at han i sit virke skal udstråle dyd og bære den i sin karakter. Når medarbejderen kendetegnes ved dydighed, vil han forstå de moralske grunde i situationen. Som det blev vist på baggrund af Hartmans artikel, så kræver dette en stabil organisationskultur, hvor det er muligt for medarbejderen at opbygge erfaring, for at få den fornødne forståelse af de moralske grunde i situationen. Grundene er den motiverende kraft i handlingen, og den dydige medarbejder vil glædes ved handlingen, for han vil forstå den som den rigtige. Hertil må det nødvendigvis understreges, at grundene ikke er fastsatte værdier eller andre strategiske træk fra ledelsen.

Yderligere skal det dydsetiske krav om intentionalitet fremhæves. Den dydige medarbejder vil glædes ved den handling, som udspringer af dyden, fordi han forstår den som god for ham og for fællesskabet. Forståelsen er det, der giver handlingen mening. Og når han bærer dyden i sin karakter, er han disponeret for at gøre det rigtige. Men for at en medarbejder kan blive dydig kræves moralsk dannelse, og det er kun dette, organisationen kan have indvirkning på.

Dannelsen af moralsk karakter

Forståelsen for situationen er altså en nødvendig del af det at være dydig, og forståelsen afhænger af den praktiske fornuft. Den praktiske fornuft bygger på erfaringen (perceptionen). Det betyder at medarbejdere må opbygge et vist erfaringsgrundlag i organisationskulturen for at kunne handle ud fra de rigtige grunde. Dette er i tråd med identitetsforståelsen hos Brinkmann, hvor den enkeltes identitet afhænger af den sammenhængende fortælling, som betinges af kulturelle normer. Meningsskabelsen i arbejdslivet afhænger altså af, at medarbejderen kan forme en identitet i henhold til egne ambitioner og kulturelle forskrifter. Men som det blev vist i diskussionen, så er et for stort fokus på fleksibilitet hæmmende for opbyggelsen af identitetsfortællingen.

For at medarbejderen kan danne en moralsk karakter, må der altså være stabile forhold i kulturen, som han kan navigere ud fra. Ligeledes kan dette ikke ske på organisationens præmisser, men må udspringe fra ham selv, da man ikke kan tvinge mennesket til at handle rigtigt, endsige dydigt, da dette må udspringe af den gode vilje.

Dertil skal det fremhæves, at interessekonflikterne, der blev omtalt med afsæt i Alan Fox' teori, overflødiggøres, for hvis organisationen og medarbejderne er motiverede af det højeste gode, vil der ikke være uoverensstemmelse mellem deres interesser. Det kan altså siges, at interessekonflikt opstår fordi enten organisationens, medarbejderens eller begges karakter er ramt af akrasia, som var den viljesvagthed, der kendetegnede den endnu ikke dydige.

Dyden er målet i sig selv

Ud fra et dydsetisk perspektiv er det gode arbejdsliv altså målet, og en ledelsesfilosofi som HRM må altså orientere sig mod at facilitere et sådant liv. Målstyringen mod organisatoriske resultater som i Guests teori kan derfor siges at være hæmmende for etableringen af det gode arbejdsliv. For i Guests kausalitetsopfattelse kan det siges, at der hvis omgivelserne og kulturen er etableret på gunstig vis, så vil det følge med nødvendighed, at medarbejderne vil søge en højere version af sig selv.

I dydsetikken er denne kausalitet dog ikke tilfældet på grund af kravet om intentionalitet hos den dydige. Dette er i overensstemmelse med Maslows motivationsteori, hvor det igen ikke kan forudsættes, at mennesket *vil* stræbe efter det højere. Det eneste, der er givet, er, at organisationen kan facilitere mulighedsbetingelserne for at mennesket *kan* efterstræbe sådanne højere sider til sin karakter.

Dydsetikkens bidrag

Dydsetikken er som etikteori orienteret mod den etiske handling og dermed ikke direkte almen handlingsaktivitet i organisationer. Dette kan siges at være en begrænsning for teoriens anvendelighed i forbindelse med ledelse i organisationer, men perspektivet har vist sig at have nogle brugbare indsigter om menneskets og dets handlingsvirke.

Ud fra det dydsetiske perspektiv kan det siges, at mennesket er i en evig læringsproces for at lære at handle i overensstemmelse med situationen og de kulturelle normer i organisationen. Hvis organisationen opbygger statiske principper for god handling i organisationen, så hæmmes den moralske refleksivitet. Gennem refleksionen lærer medarbejderen selv at vurdere situationen; han får forståelsen for den, og han vil forstå, at det er det gode for ham selv og for fællesskabet, fordi det er det rigtige at gøre i situationen. Dette er dog ikke det ensbetydende med, at medarbejdernes identitet integreres i organisationskulturen, for den udspringer af medarbejderens egen dydige karakter.

Det er blevet ekspliciteret, at mennesket nødvendigvis skal have viljen til at handle godt, hvilket medfører, at en ledelse ikke kan gennemtvunge den gode handling gennem smarte ledelsesteknikker eller kontrolstrategier. Det konstruktive aspekt er dog, at via det dydsetiske perspektiv er muligt at facilitere rammerne for at medarbejderne kan danne karaktertræk, som i højere grad sikrer, at mennesker vil handle godt. Det er dermed ledelsens opgave at facilitere rammerne. Eksempelvist kan man sige, at der som minimum, ud fra Maslows behovshierarki, må være etableret stabile fysiske og sikkerhedsmæssige rammer som grundlag for formningen af en stærk karakter hos medarbejderen. Yderligere kan ledelsen ikke prædefinere, hvad den gode karakter er og præge medarbejderen. Derimod findes de gode karaktertræk i dyden som en evne til refleksivitet, der rettes mod grundene i den konkrete situation.

Når HRM allerede behandler menneskelig udvikling, og står for håndtering af de menneskelige kompetencer, vurderer jeg det som en mulighed at kunne indskrive det dydsetiske perspektiv i HRM-teorien. Intentionen i HRM er netop at gøre brug af uudnyttede potentialer hos medarbejderne, men i den måde menneskesynet er udformet, styrer kausalitetsforståelsen, og dette er som vist ikke hensigtsmæssigt ud fra et dydsetisk perspektiv. Ved indføring af dydsetikkens menneskesyn ekspliciteres det, at dannelsen skal udspringe fra medarbejderen selv, og at det ikke kan målstyrres. Ligeledes fritstilles medarbejderen til selv at varetage sin udvikling og identitet. HRM-indsatserne kan således kun fremsættes som støttepiller for medarbejderens udvikling, hvis vedkommende har behov for hjælp til retning og inspiration. Organisationskulturen får her en afgørende rolle, som det der kan påvirke medarbejderen til at handle hhv. godt eller dårligt. HRM-indsatserne må derfor rettes mod at facilitere en organisationskultur, der fordrer blomstring hos medarbejderne.

Konklusion

I artiklen er det grundlæggende menneskesyn i HRM blevet fremstillet. Ydermere er det blevet belyst, at der er en kausalitetsforståelse at menneskelig motivation og identitetsskabelse, som virker hæmmende for den menneskelige handlingsaktivitet. Dette er dog blevet gjort ud fra et afgrænset udsnit af teorier, og der fordres derfor yderligere undersøgelser førend en egentlig generalisering for al HRM-teori og –praksis med rimelighed kan udføres. Med dette in mente konkluderes det, at dydsetikken kan nuancere indsigter i hæmmende aspekter af menneskesynet samt bidrage konstruktivt til at overkomme selvsamme aspekter, da dydsetikkens alternative menneskesyn er forenelig med essentielle forestillinger i HRM. Centralt herfor er tanker om kompetenceudvikling og forestillingen om, at medarbejderen *kan* motiveres til at handle godt, hvilket sår frøene til intentionen om at etablere en god kultur – dog uden de hæmmende kausalitetsforståelser.

Referencer

- Aristoteles. (2000). *Etikken*. (S. Porsborg, Ovs.) Frederiksberg: Det lille forlag.
- Becker-Christensen, C. (2005). *Politikkens Nydansk Ordbog med etymologi* (3. udg.). København K: Politikens forlagshus A/S.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1985). Introduction. I M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills, & R. E. Walton, *Human Resource Management - A General Manager's Perspective* (s. 1-15). New York: The Free Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D., & Walton, R. E. (1984). Introduction. I M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills, & R. E. Walton, *Managing Human Assets* (s. 1-15). New York: The Free Press.
- Brinkmann, S. (2009). Identiteten på arbejde - en kritik af koblingen mellem identitet og moderne arbejdsliv. I C. L. Eriksen, *Det meningsfulde arbejdsliv* (s. 91-117). Århus N: Aarhus Universitetsforlag.
- Christensen, A.-M. S. (2011). *Filosofisk Etik - Introduktion til normativ etik, praktisk etik og metaetik*. Århus N: Aarhus Universitetsforlag.
- Christensen, A.-M. S. (2008). *Moderne Dydsetik - Arven fra Aristoteles*. Århus N: Aarhus Universitetsforlag.
- DSL. (2015). *Den Danske Bebrebsordbog* (1 udg.). (S. Nimb, Red.) København K: Udgivet i kommission med Syddansk Universitetsforlag.
- Eriksen, C. L. (2009). Det meningsfulde arbejdsliv - fra antikken til i dag. I C. L. Eriksen, *Det meningsfulde arbejdsliv* (s. 11-20). Århus N: Aarhus Universitetsforlag.
- Friedman, A. (Spring 1977). Responsible Autonomy versus Direct Control over the labour process. *Capital and Class*, 1 (1), s. 43-57.
- Friedman, M. (13. september 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Giddens, A. (1991/1996). *Modernitet og selvidentitet - selvet og samfundet under senmoderniteten*. (S. S. Jørgensen, Ovs.) København K: Hans Reitzels Forlag.
- Grøn, A., Husted, J., Lübcke, P., Rasmussen, S. A., Sandøe, P., & Stefansen, N. (2006). *Politikens filosofi leksikon* (1 udg.). (P. Lübcke, Red.) København: Politikens Forlag.
- Guest, D. E. (September 1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies* (24:5), s. 503-521.
- Hartman, E. M. (1996). *Organizational Ethics and the Good Life*. Cary, NC: Oxford University Press.

- Hartman, E. M. (2013a). *Virtue in business - Conversations with Aristotle*. Cambridge University Press.
- Hartman, E. (2013b). The virtue approach to business ethics. I D. C. Russel, *The Cambridge companion to virtue ethics* (s. 240-264). Cambridge: Cambridge University Press.
- Husted, J. (2006). *Etik, Moral & Værdier* (2. udg.). Århus N: Philosophia.
- Jones, W. T. (1975). Science, Scientism, and Social Philosophy - Marx. I W. T. Jones, *Kant and the Nineteenth Century* (2. udg., s. 178-191). New York: Harcourt Brance Jovanovich, Inc.
- Koch, C. H. (2007). John Locke. I C. H. Koch, *Den Europæiske Filosofis Historie, fra reformationen til oplysningstiden* (s. 283-320). København K: Nyt Nordisk forlag Arnold Busck.
- Larsen, H. H. (2010). *Human Resource Management - Licence to Work*. Holte: Forlaget Valmuen.
- Larsen, H. H. (2001). Human Resource Management - spydspidser i den aktuelle debat. I H. H. Larsen, *Human Resource Management i modlys - spidspidser og dilemmaer* (s. 7-20). København Ø: Dansk Management Forum og Handelshøjskolen i København.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management- Rhetorics and Realities*. London: Palgrave Macmillan.
- Maslow, A. H. (04. 07 1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* , 50, s. 370-396.
- McGregor, D. (1966). The Human Side of Enterprice. I W. G. Bennis, & E. H. Schein, *Leadership and Motivation* (s. 3-20). Cambridge: The M.I.T. Press.
- MacIntyre, A. (1981, 1984, 2007). *After Virtue - A Study of Moral Theory* (3. udgave). Notre Dame: Notre Dame Press
- Miles, E. R. (Jul-Aug 1965). Human Relations or Human Resources. *Harvard Business Review* , 43 (4), s. 148-157.
- Morgan, G. (2006). Interests, conflict, and power: Organisations as political systems. I G. Morgan, *Images of Organisations* (s. 149-206). California: Sage Publications, Inc.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *Hvad gør de bedste bedre? - Cases fra Amerikas mest succesrige virksomheder*. (J. S. Nielsen, Ovs.) New York: Schultz.
- Rendtorff, J. D. (2007). *Virksomhedsetik - en grundbog i organisation og ansvar*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse* (2. udg.). (B. Friis, & D. N. Harboe, Ovs.) Holte: Valmuen.
- Solomon, R. (1983). *Above the Bottom Line*. San Diego: Harcourt Collage Pub.

Solomon, R. C. (1992). *Ethics and Excellence*. New York: Oxford University Press.

Taylor, C. (1989). *Sources of The Self - The Making of the Modern Identity*. Cambridge: Harvard University Press.

Taylor, F. W. (1911/1998). *The principles of scientific management*. New York: Dover Publications Inc.

Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. (Winter 1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23 (2), s. 47-61.