



Jens Fromsejer

Født 1963. Mat.fys. studentereksamen 1982, HH 1983, Teleuddannelse i P&T 1986, HD-O (strategi) 1988. Beskæftiget med uddannelsesplanlægning i Statens Teletjeneste (TELECOM) 1986-88, rationaliseringskonsulent i Postvæsenet 1989-90, siden efterår 1990 forretningsudvikling i TELECOM. Desuden medlem af Roskilde Domsogns Menighedsråd, udvalgsarbejde i Dansk Ornitologisk Forening og ivrig ornitolog. Bidt af fodbold og musik.

Stolthed som effektivitetsparameter og kulturindikator

Resumé

Begrebet **stolthed** defineres og sættes i relation til menneskelig effektivitet, blandt andet ved opstilling af en to-faktor effektivitetsmodel.

En model for beskrivelse af forskellige typer af virksomhedskultur med parametrene trivsel, motivation og **stolthed** opstilles.

Indledning

Udvikling af de menneskelige ressourcer i en virksomhed til gavn *for virksomheden* har op gennem tiden stået som en væsentlig målsætning for ejere og chefer.

Først inden for de seneste 10-15 år er denne målsætning blevet udvidet til også at skulle indeholde noget gavnligt *for medarbejderne*.

Bag denne udvidelse af begrebet gemmer der sig mange forhold, herunder blandt andre en mere humanistisk indstilling til mennesker som sådan, og en stigende opfattelse af, at mennesker ikke bare er medarbejdere for pengenes skyld, men i høj grad også for at udvikle sig som mennesker.

Med Maslow og Herzberg udvikledes de første udødelige motivationsteorier, der identificerer de faktorer, der påvirker den menneskelige arbejdsindsats i positiv

eller negativ retning.

For at opnå en til enhver tid maksimal menneskelig effektivitet, er (i hvert fald) følgende tre forhold nødvendige at have til stede:

- * **Basale jobfærdigheder** i forhold til jobbets indhold.
- * Mindst **tålelige rammer** omkring arbejdet (Herzberg's "vedligeholdelsesfaktorer" - herefter kaldet "trivselsfaktorer").
- * **Motivation** hos medarbejderen (betinget af Maslow's behovspyramide eller Herzberg's motivationsfaktorer).

Siden Maslow og Herzberg fremkom med deres respektive teorier, har det været gængs opfattelse, at såfremt disse tre faktorer var "i orden", var den menneskelige motor velsmurt, og resultatet var effektivitet.

Der mangler bare noget!

Det "noget" blev først for alvor identificeret i starten af 80'erne, nemlig via undersøgelserne af succesfulde amerikanske virksomheders kultur - foretaget af Deal & Kennedy, Peters & Waterman og senere Schein.

Imidlertid sløres de faktiske kendsgerninger igennem disse tre bøger i alt 875 sider med flyvske floskler såsom "gejst" og "korsånd" - selv om det i bund og grund er **stoltheden**, det hele drejer sig om.

Hvad er stolthed

Fra gammel tid har der nærmest været sat lighedstegn mellem **stolthed** og hovmod, men der er en væsentlig forskel. Hovmod er godt nok en form for **stolthed**, men på andres bekostning, faktisk svarende til den kendte transaktionsanalytiske term "jeg er OK, du er ikke OK". Ægte **stolthed** derimod har ingen negative bivirkninger, men kan henføres til - en nærmest overstadig udgave af - tilstanden "jeg er OK, du er OK".

Men ingen vil tilsyneladende beskrive, hvad **stolthed** egentlig er. Managementlitteraturens guruer op gennem 80'erne, som nævnt primært Deal & Kennedy, Peters & Waterman og sågar Schein, vover ikke mere end en håndfuld gange (max.) at nævne ordet **stolthed** - tilsammen!!

Først i 1987 udkom en bog, der nævner **stoltheden** ved navn, nemlig "Organisationskulturer i det offentlige" (Gundelach og Sandager). Heri beskrives blandt andet sammenhængen mellem **stolthed** og virksomhedskultur, som er så logisk, og dog så tilsløret. Imidlertid mangler der også her en definition på, hvad **stolthed** er.

Sidste chance er så psykologi-litteratur, ordbøger og leksika, men også her er det forbundet med stor personlig risiko at nærme sig den side, hvor **stoltheden** er, eller nærmere BURDE være, beskrevet. Kun med stort besvær kan følgende egentlige "definitioner" tages med hjem fra Det Kongelige Bibliotek:

"En form for forøget selvværdsfølelse"
(Brockhaus 1973: 161), eller

Stolt: "som nærer eller er præget af en (naturlig, berettiget) sikker følelse af eget

værd (menneskeværd, fortjenester, fornemhed o.lign.), egen ære og værdighed, og som optræder og kræver sig behandlet (respekteret) i forhold hertil; ..." (Nielsen 1944: 93).

Disse definitioner harmonerer tilsyneladende ganske godt med, hvad Maslow på et senere tidspunkt (nemlig i 1970) konkluderer om "behovet for agtelse":

"Med ganske få patologiske undtagelser har alle mennesker i vort samfund et behov for eller en trang til en stabil, velfunderet, normalt høj selv vurdering, selvrespekt eller selvagtelse og for andres agtelse. Disse behov kan derfor klassificeres i to kategorier for det andet har vi, hvad vi kan kalde trangen til anseelse eller prestige (defineret som respekt eller agtelse fra andre mennesker), status, ry og berømmelse, magt, anerkendelse, opmærksomhed, betydningsfuldhed eller påskønnelse".

(Maslow 1977: 424 ff.)

Ud fra disse forskellige definitioner kan **stolthed** opfattes som indeholdende to væsentlige faktorer, nemlig:

- * følelsen af eget værd (selvrespekt), og
- * respekt og/eller anseelse fra andre.

Overført til en virksomhedssituation består **stolthed** altså dels af *identifikation* indadtil i organisationen (via dens kultur), og dels af *identitet* med organisationen eksternt (via dens image).

Stolthed i forhold til motivation

Stolthed som beskrevet i det foregående kan muligvis tolkes i retning af Herzberg's motivationsfaktor "anerkendelse".

Imidlertid er **stolthed** et langt kraftigere udtryk for en sindstilstand, og at der virkelig er forskel på Herzberg's motivationsfaktorer og de her beskrevne stolthedsfaktorer kan anskueliggøres af følgende:

Thorsrud og Emery beskrev i 1970'erne følgende seks "psykologiske jobkrav", som medarbejdere i højt udviklede samfund tager for givet (egne omskrivninger, med faktortype angivet i parentes):

1. Behov for INDHOLD og VARIATION i arbejdet (trivsel).
2. Behov for at kunne LÆRE noget (motivation).
3. Behov for at kunne TRÆFFE BESLUTNINGER (motivation).
4. Behov for ANSEELSE og mindst MELLEMMENNESKELIG STØTTE OG RESPEKT (**stolthed**).
5. Behov for at se en SAMMENHÆNG MELLEM ARBEJDET OG OMVERDENEN (**stolthed**).

6. Behov for at kunne se en ØNSKVÆRDIG FREMTID i jobbet (motivation).

Som det fremgår, falder jobkrav nr. 4 og 5 direkte sammen med stolthedsdefinitionen, idet nr. 4 er den interne identifikation, og nr. 5 er den eksterne identitet.

Stolthed som effektivitetsparameter

Spørgsmålet er så, hvordan **stoltheden** influerer på den menneskelige effektivitet, og her er det nærliggende at tro, at **stoltheden** i den ideelle situation - gennem den interne identifikation og den eksterne identitet - sætter det hele i et større perspektiv, bestående af arbejdet, virksomheden, og i visse tilfælde endog hele livet.

En gennemskuelig sammenhæng mellem disse ting (perspektivet) kan føre til effektivitet gennem evnen til at opprioritere, hvad der er godt og rigtigt.

En to-faktor effektivitetsteori

I lighed med Herzberg's to-faktor motivationsteori kan en to-faktor effektivitetsmodel skitses med **stoltheden** som en væsentlig parameter.

De faktorer, der indgår i en medarbejders effektivitet, kan opsplittes i følgende:

- * **Effektivitetsfaktorer** (vækstfaktorer) - nemlig **stolthed** og motivation, samt
- * **Ineffektivitets-reducerende faktorer** - nemlig jobfærdigheder og trivsel (Herzberg's vedligeholdelsesfaktorer).

I stil med Herzberg's ræsonnementer omkring motivation er det nærliggende at se menneskelig effektivitet, skabt ud fra menneskets behov for vækst, der kommer af det af motivationen og **stoltheden** skabte *engagement*.

Påvirkning af stolthedsfaktorerne

Ved at se på stolthedsfaktorerne som *identifikation* internt og *identitet* eksternt falder det let at se, at den nok væsentligste parameter, der kan påvirke en medarbejders stolthedfølelse er *information*.

Gennem den interne information til medarbejderen om forskellige forhold i organisationen skabes der grobund for forståelse og perspektiv i hverdagen, og gennem den eksterne information til organisationens interessenter (med henblik på at skabe og fastholde et positivt image) får medarbejderen uden for arbejdet bekræftet, at han er i en betydningsfuld organisation.

Stolthed som kulturindikator

Sammenhængen mellem de beskrevne forskellige effektivitetsparametre og den forekommende kultur er herefter forsøgt beskrevet ved nedenstående skema. Jobfærdigheder er holdt uden for modellen, da denne faktor, omend den er vigtig, ikke er af samme komplekse natur som de tre øvrige parametre.

Modellen er lavet på den måde, at "ekstreme" organisationsformer er forsøgt placeret i modellen efter, hvad der må forventes at være gældende i en gennemsnitsorganisation af den enkelte type.

De fire kulturtyper, der blev identificeret af Deal og Kennedy (tough guy, bet your company, work hard - play hard samt procedure) er også forsøgt placeret i modellen.

Som det fremgår af skemaet, kan kun et fåtal kulturtyper, beskrevet med stikord, henføres til blot ét felt.

Med definitionen på **stolthed** som værende identifikation internt og identitet eksternt kan man umiddelbart komme lidt i begrebsforvirring med Schein's kulturdefinition, der lyder på "ekstern tilpasning og intern integration". Imidlertid er begrebet kultur helhedsorienteret, mens **stolthed** med den nævnte definition er personorienteret.

	+ MOTIVATION + TRIVSEL	+ MOTIVATION ÷ TRIVSEL	÷ MOTIVATION + TRIVSEL	÷ MOTIVATION ÷ TRIVSEL
+ STOLTHED	* Tough Guy * Bet your company * Work hard - play hard * Progressivt ministerium * Iværksætter- organisation * Frivillig organisation	* Feltlazaret * Frihedskæmpere * Iværksætter- organisation	* Procedure * Konservativt ministerium	* Minearbejdere
÷ STOLTHED	* Offentlig virksomhed * Virksomhed med dårligt image * Progressivt ministerium	* Samfundstjeneste	* Procedure * Konservativt ministerium * Fængselsfanger * Gymnasielærere (1)	* Minearbejdere * Fængselsfanger

Note (1):

I en nyligt udarbejdet analyserapport om gymnasielæreres arbejdsvilkår konkluderes det, at lærerne mangler "gejst og selvspekt" - altså blandt andet **stolthed** i den nærværende terminologi.

Afsluttende implikationer - stolthed som tidens løsen

Ved udnævnelsen af Jørgen Lindegaard som ny administrerende direktør i KTAS erklærede han som sin vigtigste ledelsesopgave at give medarbejderne i KTAS **stoltheden** tilbage.

Set som udenforstående (i forhold til KTAS) bunder den manglende stolthedsfølelse hos medarbejderne i det dårlige image, KTAS har haft i de seneste år, og som følgende stående vittighed med al tydelighed viser:

Der findes to typer af mennesker - de, der er trætte af KTAS, og de, der er rigtig trætte af KTAS.

Efter at have levet en tabu-tilværelse indtil og med 1980'erne ser det så småt ud, som om stolthed endelig er ved at vinde indpas som en del af det talte danske sprog.

I det foregående er begrebet stolthed forsøgt defineret, adskilt fra motivationsbegrebet og sat i relation til menneskelig effektivitet og virksomhedskultur.

Stolthed er kommet for at blive - som et stadigt stigende krav fra medarbejdere - og som et stigende succeskriterie for virksomhedsledere.

Litteratur

Refereret som:	Forfatter / titel / udgiver / sted og år:
Brockhaus	Brockhaus Enzyklopädie, bind 18, F.A. Brockhaus, Wiesbaden 1973
Deal & Kennedy	Deal, T.E. & A.A. Kennedy: "Virksomhedskultur" Schultz, København 1984
Gundelach & Sandager	Gundelach, Peter & Hanne Sandager: "Organisationskulturer i det offentlige" Teknisk Forlag, Århus 1987
Herzberg	Herzberg, F.: "Hvordan motiverer man medarbejdere?" i: Arbejdsliv - menneskeliv, Samfundslitteratur, København 1982, pp. 186-204
Junge-Jensen	Junge-Jensen, Finn: "Introduktion til organisationsteori" Samfundslitteratur, København
Maslow	Maslow, Abraham H.: "En teori om menneskets motivation" i: Peter Lauridsen: Personlighedspsykologi, NNF, København 1977
Nielsen	Nielsen, Johs. Brøndum et al: "Ordbog over det danske sprog", bind 22 København 1944
Peters & Waterman	Peters, T.J. & R.H. Waterman: "Hvad gør de bedste bedre?" Schultz, København 1986
Schein	Schein, Edgar H.: "Organisationskultur og ledelse" Valmuen, København 1986

Mennesker og udvikling i 25 år

Indhold

	Side
Forord af John Kjær	
25 år med DACIE af Lotte Laulund	7
Forord af Vibeke Knudsen	33
9 prisopgaver:	
Bøje Larsen: "X, Y og A"	35
Dan Andersen: "Myterne er det eneste sande, vi har"	45
Ole Steen Andersen: "Mennesker og virksomhed skal udvikles sammen"	55
Mette Bock: "Den velstemte virksomhed"	63
Inger Dræby: "Udvikling af de menneskelige ressourcer som en faktor i udvikling og tilpasning af private eller offentlige virksomheder"	73
Jens Fromsejer: "Stolthed som effektivitetsparameter og kulturindikator"	81
Per Krogager: "Virksomheds- og medarbejderudvikling"	87
Lone Olsen: "Åndens løsen er bedrifter"	97
Jesper Wégens: "Organisationsudvikling, rationalitet og fornuft"	105

MENNESKER OG UDVIKLING I 25 ÅR



DACIE

1966-1991

