

Stephen. M. Colarelli:

**No Best Way – An evolutionary Perspective on Human Resource Management**

Præger, 2003, 360 s. ISBN 027595739x

Stephen M. Colarelli er professor i organisationspsykologi, og han betegner sig selv som industrial/organizational (I/O) psykolog. Hele bogen er præget af et opgør med den deterministiske (mekaniske) anvendelse af diverse tests og modeller i forbindelse med personaleudvikling og udvælgelse (Human Resource Management – HRM). Der er langt hen ad vejen tale om en intern faglig kritik.

Bogens indledning understreger en af de generelle pointer: At specialister inden for HRM ikke anvender deres modeller eller tests, når de selv skal ansætte og udvælge: Her ligger de vægten på personlig kontakt. Han peger også på, at det specielt er i den offentlige sektor (i USA), herunder uddannelsessektoren, anvendelsen af modeller og tests finder sted.

I det første kapitel »Clocks, Caves and Utopias. The Mechanical Design Perspective« fokuseres på den historiske baggrund for de udviklingsmodeller som Colarelli betegner som 'mekaniske'. Der tages blandt andet udgangspunkt i Taylors arbejde (Clocks) og i en lang række andre teoretikers arbejde herunder Platons hulemyte (Cave); der tages direkte fat på en kritik af utopisk tænkning og positivisme med en kort reference til Poppers kritik. Sideløbende med kritikken af den 'mekaniske' (som man nok som dansker ville betegne som deterministiske eller lineære) modeltænkning findes en interessant påpegnings af denne tæknings konsekvens i forhold til eksperterrolle i udviklingen: I den 'mekaniske' modelverden er det eksperterne, der i modsætningen til Taylors faglærte medarbejdere eller Platons huleboere, har den viden og det overblik, der skal til for at bringe verden fremad.

Det andet kapitel »Storms, Pilots, and Byzantium. The Evolutionary Perspective« tages fat

på det evolutionære perspektiv. Afsnittet starter med Darwin og principperne om variation og tilfældighed som basis for forandring. Afsnittets første del er fokuseret på organisation, system, viden og forandring. Anden del er fokuseret på evolutionær psykologi. Undervejs introduceres en lang række begreber eksempelvis Tooby og Cosmides *Standard Social Science Model (SSSM)*, der implicerer 1) at børn over hele verden er forbavsende ens 2) at voksne over hele verden er forbavsende forskellige og 3) kulturerne er meget forskellige. SSSM forudsætter et bestemt syn på bevidstheden, der afviger fra det evolutionære syn *Environment og Evolutionary Adaption (EEA)*, der delvis præsenteres via skemaer. Afsnittet indeholder også henvisninger til kritik af tankegangen.

Det tredje kapitel »Splinters in the mind. Methods of Hiring People« fokuserer på ansættelses- og optagelsesmetoder. Grundlæggende deler Colarelli ind i to typer af metoder: den traditionelle, hvor der lægges vægt på personlig kontakt, samtaler og personaleafdelingens mere eller mindre åbenbare selektionsmekanismer og den mekaniske: De mange forskellige former for tests. Det grundlæggende problem, når man skal ansætte/optage personer er, at man skal forsøge at forudsige deres evne til at udfylde jobbet eller gennemføre studiet. Derfor kan man ikke være uenig i, at det er interessant, at der findes meget få undersøgelser af, hvor gode de forskellige test-metoder er til at forudsige, om folk magter jobbet eller uddannelsen.

Efter læsningen af afsnittet sad jeg med en fornemmelse af, at alle mine fordomme om tests i forbindelse med ansættelser var blevet bekræftet: At testene stort set ikke giver bedre resultater end traditionelle metoder, at testene er blevet en millionindustri til gavn for 'eksperter i tests' og ingen andre (hverken arbejdsgivere eller ansøgere), og at de statistiske elementer i testene mest fungerer som en 'videnskabelig indpakning', der skal sælge testene. Forsvarerne for testene og testerne selv deler Colarelli ind i to hovedgrupper: de utopiske puslespillere (Jigsaw Puzzle) og de utopiske spraymalere (Spray

Paint). 'Puslespillerne' mener, at det enkelte job kan opdeles i en række elementer, der kan beskrives på en sådan måde, at den optimale person kan findes på samme måde som et puslespil løses. Her laves tests, der relaterer sig til det konkrete job/studie. 'Spraymalerne' maler derimod med den store pensel: De tager udgangspunkt i at bestemte egenskaber generelt set korrelerer positivt med en række forskellige jobs; det er i denne gruppe at gymnasie-karaktergenomsnit som kriterier for optagelser på uddannelser befinder sig.

I det fjerde kapitel med overskriften »Alternatives to Jigsaw Puzzle and Spray Paint Utopias. Evolutionary Approaches to Hiring People« forventer man noget afgørende nyt. Det er der ikke rigtig tale om, i stedet kommer der en moderering af synspunkterne i de tidligere afsnit under overskrifter som »Keep Traditional Methods That Work« ja, det lyder da som en god ide? Alternativet til den blinde tiltro til modellerne er ifølge Colarelli, at man videreudvikler dem og kombinerer dem, det kan jeg ikke være uenig i, men det er der vel ikke nogen, der er? Igen er der en mængde informationer med udgangspunkt i amerikanske forhold, der hver for sig er interessante nok. Det eneste nye, jeg kan komme på sporet af, er overvejelser, der tager udgangspunkt i, hvordan den 'gode' medarbejderstab er: den er blandet. Tilfældighed (random) bliver i den sammenhæng vendt positivt: En mulighed er at udvælge tilfældigt blandt de personer, der opfylder de krav, der er til stillingen/studiet. Der er således argumenter for det, der på nudansk kaldes 'mangfoldighed'.

Det sidste og afsluttende hovedkapitel bærer overskriften »Look! We're Modern« med underoverskriften »Training People«. Det påpeges, at nogle af de mest succesfulde erhvervsfolk netop ikke har fuldført deres uddannelse eller har gået på mindre kendte universiteter, ligesom der peges på at personer, der kommer fra systemer uden systematisk træning kan nå til tops – det nævnes som paradokser, hvor en del af paradokset stammer fra at man ikke skelner mellem 'træning' (training) og 'beherske/evne til at kunne' (skill).

Bogen afsluttes med en kort konklusion. Jeg vil ikke anbefale, at bogen læses fra en ende af, det er lang tid siden, jeg har læst så mange gen-tagende argumenter. Men et enkelt eller to hovedafsnit (f.eks. 4 & 5) sammen med introduktionen og konklusionen vil kunne fungere sammen med anden litteratur, således at man kan få flere synspunkter på f.eks. 'ansættelsesprocesser', 'træning' og 'læring'.

Anmeldt af **Kamma Langberg**, ph.d., seniorforsker ved Dansk Center for Forskningsanalyse, Aarhus Universitet (WWW.CFA.AU.DK).  
e-mail: kl@cfa.au.dk

Søren Brandi & Steen Hildebrandt:

**Mangfoldighedsledelse – om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv**

Børsens Forlag, 2003, 240 s. ISBN 8775539578

Mangfoldighedsledelse er et af de ledelseskoncepter, der forbinder det globaliserede og multikulturelle samfund med en positiv vision: *Forskelligheden er en ressource*. Mange forskere og praktikere har hilst konceptet velkommen som et tiltrængt nyt indspil i debatten om kulturelle forskelle og ligheder; om 'dem og os', ligesom det har givet fornyet energi til diskussioner om ligestilling.

Brandi & Hildebrandts bog er den tredje i rækken af præskriptive bøger om Mangfoldighedsledelse. Bogen er en del af Børsens ledelsesserie, og prologen er skrevet af formanden for Dansk Industri, Hans Skov Christensen, så hermed autoriseres Mangfoldighedsledelse yderligere som ledelseskoncept i en dansk kontekst. Derfor er det interessant at se på, hvilken fremstilling og fortolkning af forskellighederne og deres transformation til et forretningsmæssige potentiale vi præsenteres for.

De to første bøger om Mangfoldighedsledelse kom begge i 2001: Først Jacobs, Lützen & Plums