

Men nej. Temaet om sikkerhed og fleksibilitet berøres flere steder, men uden at selve begrebet eller den hastigt voksende litteratur herom omtales. Den nationale selvfølelse bliver heller ikke styrket, når man under et opslag på 'Danish model' kun finder nogle få bemærkninger om det særlige samspil mellem arbejdsmarked og velfærdsstat, der karakteriserer det danske samfund.

"But it is arguable that the most important reason, why the US model continues to be held up as the example for others to follow is that the paths taken by the Netherlands and Denmark do not quite conform to the route foreseen by the 'standard neoclassical blueprint of a deregulated economy'" (s. 62).

Her tror jeg, at Ashiagbor er for pessimistisk i sin vurdering af mulighederne for at udvikle europæiske modeller som alternativer til en rendyrket liberalisme. I det mindste har den seneste udvikling i Lissabon-strategien åbnet for en ny politisk dagsorden, når det gælder mulighederne for at kombinere mere fleksible arbejdsmarkeder med udbyggede sikringsordninger til at fremme en 'beskyttet mobilitet' mellem forskellige placeringer i arbejdslivet.

Anmeldt af **Per Kongshøj Madsen**, professor på Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA), Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet.
e-mail: pkm@sosci.aau.dk

Henrik Holt Larsen:

Human Resource Management: Licence to work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?

Valmuen, København 2006. 476 s. ISBN 13: 978-87-88741-17-9.

Bogen har flere erklærede formål, nemlig at analysere den centrale rolle som HRM spiller i virksomhedernes og de enkelte menneskers

liv, at give et *overblik* over fagområdets nøglebegreber, at *præsentere* den væsentligste forskning, *lægge op* til diskussion af vigtige udfordringer, dilemmaer og problemer, *give eksempler* fra praksis og *forslag* til hvordan man arbejder med HRM i dagligdagen. Dermed bliver den både en *kortlægning* af fagområdet, en *forskningspublikation*, en *debatbog* og en *inspirationsbog* for praksis.

Det er mange formål på én gang, men man må sige at forfatteren formår at levere varen. Man får faktisk både overblik, analyser og praktiske eksempler i løbet af bogens 24 kapitler. En kort omtale af kapitlernes indhold ville yde bogen fuld retfærdighed i forhold til læsernes behov, men det er pladsen ikke til. Indholdet kan imidlertid siges at falde i følgende afsnit:

- Kapitel 1-5 er en gennemgang af HRM begrebet, dets opståen og dets relation til hidtidige begreber som personaleadministration og personaleudvikling. Der gives en velargumenteret begrundelse for HRMs vigtighed på dagens (og morgendagens) arbejdsmarked, der præsenteres en flerhed af teoriopfattelser bag begrebet, og der rundes af med en definition af HRM i tretten punkter.
- Kapitel 6-7 beskæftiger sig med aktørerne i HR-arbejdet, dvs topledelsen, linielederne, medarbejderne og HR-specialisterne. Samspillet mellem nutidens HR-strategi og klassisk personaleplanlægning diskuteres og perspektiveres i form af en alternativ model for HR-arbejdet. Budskabet er: Mere vægt på kvalitative metoder og søge-lære processer. Mindre vægt på kvantitative prognoser.
- Kapitlerne 8-20 følger den velkendte 'vuggetil-grav model', hvilket vil sige personalets livsløb fra rekruttering og udvælgelse, over fastholdelse og udvikling til fravær og afsked. Undervejs i forløbet præsenteres og diskuteres centrale emner som motivation, engagement, læring, karriereudvikling og mangfoldighed. I vid udstrækning sker dette i form af en gennemgang af forskellige modeller og teorier (eksempelvis om motivation). Samti-

dig levnes der plads til behandling af nogle af arbejdslivets mislyde: Seksuel chikane, stress, udbændthed og fravær.

- Bogens sidste kapitler kan ikke siges at udgøre et afsnit i lighed med ovenstående. De har hver sit emne i relation til HRM: Internationale og interkulturelle aspekter, små og mellemstore virksomheder, 'performance' (HRM's nytteværdi). I kapitel 24 rundes bogen af med 'femten skarpe skud' i form af aktuelle dilemmaer i HR-arbejdet. Meget sigende er bogens sidste ord et citat af Storm P.: "*Livet er en gåde, og løsningen står på bagsiden*".

Med denne slutning lykkes det på en forunderlig måde forfatteren at gøre læseren opmærksom på at nok er der redegjort for mange begreber, sammenhænge, processer og udfald, men at dette ikke sker uden at verdensbilledet samtidig udvider sig og tingene kompliceres. At undersøgelser ofte resulterer i flere spørgsmål end svar, er velkendt. I denne bog følges spørgsmålene imidlertid til dørs med en uudsagt, venlig opfordring til endelig at spørge videre!

Set i bredere perspektiv får man i bogen en indsigtfuld indføring i fagområdet, en ajourføring af viden man allerede har, samt en indføring i de nyeste tankegange som i nogen grad udgør brud med fortiden. Sidstnævnte er måske bogens stærkeste side, og dét uden at det indgår i forfatterens egen karakteristik af bogen (Den er indeholdt i denne anmeldelses indledning). Analysen af og argumentationen for HRM's ligheder med og forskelle fra den personalepraksis og -teori som den udspringer af og nødvendigvis må frigøre sig fra, ser jeg som et stykke teoriudvikling på området. Bogens tre første kapitler giver baggrunden for at forstå HRM-begrebet, mens de to følgende baner vejen for en ganske anderledes måde at tænke resurser og resurseanvendelse på. Der rokkes ved bestående opfattelser og anvises en vej for såvel videnskab som praksis. Læg hertil bogens kapitel 23 hvori der inviteres til undersøgelser og evalueringer af forskellige ressursers bidrag til yderligere resurseakkumule-

ring. Her tænker jeg på både viden, kompetencer, markedsposition og kapitalafkast. Man aner konturerne af et paradigmeskift.

Jeg tillægger bogen disse muligheder i kraft af dens omfang i såvel stof som fakta, dens tilgængelighed og anvendelighed for studerende, forskere og praktikere, og så for dens veloplagte sprog og insisterende argumentation. Nyttteværdien fremmes af en detaljeret indholdsfortegnelse og et omfattende stikordsregister.

Nogle vil måske finde den sproglige veloplagthed næsten for meget. Tag f.eks. bogens tredelte titel som både rummer dens saglige tilhørsforhold, en humoristisk 007-reference samt et poetisk udtrykt dilemma. På et enkelt punkt slår sprogekvilibrismen tilbage. I indholdsfortegnelsens kapitel 15 står der "*Dansen om gulvkalven*". Læseren må nu med sig selv afgøre om det er kapitlets 'guldkalv' der skal erstattes eller om det er omvendt.

Som arbejdsgerontolog og seniorforsker er man naturligvis interesseret i hvordan arbejdslivets ældste medlemmer har det under en HR-synsvinkel. De har det ikke godt – eller rettere – de er helt usynlige. Ganske som det er tilfældet i hidtidige lærebøger og generel erhvervsøkonomisk litteratur om personale og ledelsesforhold. Arbejdslivets mennesker synes ikke undergivet aldringsprocesser, hverken i udviklings- eller i afviklingsforstand. Der er fortsat fokus på rekruttering, udvælgelse og karriere, ikke på tilbage-trækning. I stikordsregistret leder man således forgæves efter emner som aldring, fratreden, livsløb, pensionering og senkarriere. Dog finder man 'seniorpolitik', men kun for at skuffes med en affejende bemærkning om miskendte kompetencer hos seniorer og en henvisning til et noget tvivlsomt forslag til bekæmpelse af aldersdiskrimination. Man bliver (stadig) ikke gammel i arbejdslivet.

Anmeldt af **Jesper Wégens**, cand.merc, ph.d. og seniorforsker på Gerontologisk Institut.
e-mail: wegens@geroinst.dk