

KRONIK DEN 24. JUNI 2014

Bliver reformen et godt stykke arbejde?

Vi er i Danmark for fastlåste i vores begrænsede opfattelse af forholdet mellem arbejdets kompleksitetsgrader og menneskers forskellige evner til at håndtere dem, mener kronikørerne og præsenterer løsningsforslag.



**HENRIK MØLLER
ANDERSEN**



**PETER
NICOLAISEN**
begge partnere
i konsulenthuset
Bioss

I Danmark er vi efter vores opfattelse fastlåste i nogle begrænsende forestillinger om arbejde. Det har betydning på vores arbejdspladser, offentlige og private, små og store, og uanset om de befinder sig i produktions- eller servicesektoren.

Vi er bekymrede for, at disse begrænsende forestillinger vil præge implementeringen af den store uddannelsesindsats netop aftalt i beskæftigelsesreformen og dermed også fremover få negativ betydning for arbejdstagere, arbejdsgivere, skatteborgerne og samfundets velfærdsudvikling. Vi foreslår derfor gennem en stringent og struktureret forståelse af arbejdes forskellige kompleksitetsgrader og menneskers forskellige evner til at håndtere samme; en nuancering og udvidelse af tænkninger om arbejds(marked)forhold.

Nuanceringen og udvidelsen vil få en positiv konsekvens både vækstmæssigt (flere i arbejde og mere værdiskabelse) og kvalitetsmæssigt (højere arbejdsglæde).

Inden vi uddyber, vil vi kort dvæle ved forskellen på mål og mening med reformen. Målet med den og andre reformer er vel grundlæggende at videreudvikle vort velfærdssamfund, velfærd forstået som "fare vel" i den enkeltes

tilfælde og på samfundsniveau. Målet er ikke vækst, men de fleste af os kan formentlig være enige om, at mennesker og samfund kun opfatter at have et godt liv, hvis det er præget af et for den enkelte tilpas niveau af foranderlighed, et tilpas niveau af udfordringer samt en fornemmelse af, at det går den rigtige vej.

Vi antager, at denne forståelse deles af et stort flertal og kan lægges til grund som præmis blandt beslutningstagerne om indretningen af arbejdsmarkedet og arbejdspladser.

Mennesker bliver opslugt af deres arbejde, når de alene eller sammen med andre skal anstrenge sig. Denne opslugthed, hvor man mister fornemmelsen af tid og sted, er i andre sammenhænge blevet beskrevet som flow. Det særligt glædelige og relevante ved denne situation er, at der her optræder samtidig af arbejdsglæde og arbejdspræstation, af arbejdstager- og arbejdsgiverinteresser.

Det viser sig, at denne tilstand opstår, når arbejdets kompleksitetsgrad er sammenfaldende med arbejdstagerens kapacitet, dvs. evne til at håndtere kompleksitet. Hvis arbejdet derimod ikke kræver arbejdstagerens fulde indsats i vurderings- og beslutningssammenhænge, vil vedkommende efter en tid begynde at kede sig, sjuske og forstyrre med negative konsekvenser for både arbejdsglæde og præstationsniveau.

Omvendt kan man opleve vanskeligheder med at overskue arbejdet, hvis kompleksiteten overstiger kapaciteten: tilbud om andre perspektiver og relevant information bliver fx modtaget med "jeg har rigeligt", selv om disse forekom-

mer afgørende vigtige. Denne i og uden for flow-forståelse har i Danmark hverken været til megen gavn for arbejdstagere eller arbejdsgivere; i mindre grad som følgende af kendskab, i højere grad fordi den ikke har kunnet bringes (rigtigt) i anvendelse.

Undervurderingen og den manglende accept hænger bl.a. sammen med, at intelligens i forskellige afskygninger anvendes til at måle personers kapacitet. Det er et stort problem, fordi intelligens og kapacitet bevæger sig modsatrettet i voksenlivet: Vi klarer os bedst i intelligens i tyveårsalderen (og får derfra korrigeret vores faldende råscore mere og mere opad resten af livet for at få det til at se ud, som om scoren er konstant). Den stigende kapacitet kommer bl.a. til udtryk som en forbedret evne til at rumme, vurdere og træffe beslutninger om komplekse sammenhænge.

I det store billede er det også en forklaring på, at mønstret til alle tider i alle kulturer har været, at de ældre har vurderet og været beslutningstager i de store og svære spørgsmål.

I relation til arbejdsforståelse, kompetenceudvikling, arbejdsmarkedet og beskæftigelsesreformen er det vigtige, at man kan (efter)uddanne viden og træne færdigheder, to vigtige og i Danmark anerkendte kompetencedimensioner, hvorimod kapacitet, en tredje dimension, for den enkelte er givet og følger en udvikling i voksenlivet, som man bør matche til arbejdsopgaverne - men som man ikke kan påvirke.

Så hvis en person er glad for og er dygtig til håndens arbejde, og fabrikken lukker, så er vort bud, at

det for de fleste vil føre til et uværdigt arbejdsliv med frustration, lavt præstationsniveau, relativt korte ansættelser og lange ledighedsperioder, hvis vedkommende forsøges uddannet og ansat til primært kognitivt arbejde.

Det nytter i sådanne situationer ikke at spille folks tid og bruge midler på at forsøge at uddanne og træne til et højere kapacitetsniveau. Det nytter at forstå sammenhængen og så søge arbejde med en kompleksitetsgrad, der matcher. Dette arbejde kan vise sig at findes i helt andre brancher og sektorer og derfor kræve både uddannelse og træning, som man så kan iværksætte. Men uden forståelse af begrænsningerne for så vidt angår kapacitetsdimensionen, vil vi i Danmark fortsætte med den relativt dårlige performance, som kendetegner beskæftigelsesindsatser herhjemme.

Nøglerne til både høj arbejdsglæde og højt præstationsniveau ligger altså i matchet mellem personers kapacitet og arbejdets kompleksitetsgrad.

I forhold til at yde en god præsentation kan man forstå sidstnævnte som de aspekter, som ikke kan fjernes og derfor nødvendigvis må forstås og vurderes i beslutningssammenhænge. For det første. For det andet ved at sondre mellem det komplicerede og det komplekse.

Det kan kræve tung specialistviden, mange års erfaring og måske tage dage, uger, måneder og år at udrede et kompliceret sagskompleks, som muligvis kun delvist kan afdækkes og muligvis indeholder, hvad der forekommer at være næsten uendeligt mange facetter, men en sådan opgave inde-

holder som oftest relativt begrænset, hvis nogen, kompleksitet: Facetterne bevæger sig ikke i uforudsigelige mønstre, og sagskomplekset kan være svært at afdække, men det forandrer sig som sådant ikke.

Den væsentlige pointe er her, at vi i relation til arbejde, beskæftigelse og indsats lige fra person til samfundsniveau ikke må blande kompliceret og kompleks sammen, at vi på personsiden har god greb om det komplicerede med kompetencedimensioner, viden og færdigheder, men at kapacitetsdimensionen på personsiden og kompleksitetsgraden i arbejdet skal behandles separat.

I forhold til samfundsniveauet og beskæftigelses- og uddannelsesindsatser vil vi således anbefale, at man ud over at inddrage kapacitetsdimensionen på personsiden og forstå kompleksitetsaspektet af arbejdsopgavesiden i det store regnestykke indser betydningen af, at den første komponent (kapacitets-sammenhængen af beskæftigelsesstyrken) er konstant, hvorimod udbuddet af arbejde med lav kompleksitetsgrad forsvinder: Dette arbejde bliver i stigende grad overtaget af software, processorkraft og robotter, som er meget bedre end vi mennesker til efterhånden alt kompliceret arbejde, mens det komplekse arbejde (i hvert fald en rum tid endnu) bedst kan håndteres af os mennesker.

Det er ikke denne kroniks fokus, men alligevel afslutningsvis måske værd at bemærke, at virksomheder - offentlige og private, store og små - ofte går i stå i deres udvikling/vækst og værdi-/resultatskabelse, når organisationen initierer eller udefra bliver 'stedt i' et kompleksitetsløft, som ikke er forstået eller behandlet som sådan; når sælgerne af komplicerede tekniske produkter, der hidtil har været nøglespillere i mange års succes og omsætningsvækst, ikke kan bidrage i transformationen til salg af kundetilpassede energiløsninger, når den offentlige forvaltnings grundlæggende arbejde får tilført en teknologidimension, som i sig selv hele tiden forandrer sig, og som hver gang kan, men kun måske bør forandre arbejdet og samspillet inde i og ud af forvaltningen radikalt, når offentlige og private koncerntopchefer er alt andet end fremsynede i forhold til deres opgave med at identificere denne verdens allerstørste bevægelser (fx "software is eating the world", kunstig intelligens, afdækningen af livets byggesten, klimaændringer og geopolitiske forandringer), forstå disse bevægelser betydning for deres egen virksomhed, branche og sektor og (verdens)samfund og på den baggrund udtrykke denne forståelse af verden i en vision for deres virksomhed.

★

Kronikørerne er partnere i konsulenthuset Bioss, der er udsprunget af Brunel-universitetet i England og har i 50 års rådgivningsarbejde fokuseret på arbejde og de mennesker, der udfører det.

