



# Garuda<sup>®</sup> Research Institute

Human Resource Management & Development

## Om arbejdsløshed

Af Finn Havaleschka

A concept from GARUDA Research Institute. © Finn Havaleschka, Garuda Europe. This booklet and the models and methods described in it, are protected according to the law of copyright.

Garuda Profile<sup>®</sup>



# Om Arbejdsløshed

## Undersøgelsens spørgsmål.

*Hvem skubbes først ud af arbejdsmarkedet?*

Hvori består kompetenceforskellen på de mennesker, der står først i rækken når nedskæringer eller forandringer i en virksomhed medfører udskiftninger i medarbejderstaben og dem der fastholder deres job og er med til at gennemføre aktiviteterne?

## Undersøgelsens resultat.

*Det er de regel-, detail- og sikkerhedsorienterede medarbejdere der først står for tur!*

De funktionær- og kontraktansatte medarbejdere der først skubbes ud i ledigheden, når en virksomhed skærer ned eller foretager udskiftninger i medarbejderstaben, er ikke de ældre, de lavt uddannede eller kvinderne, men de mennesker der er mest afhængige af etablerede regler og rammer for hverdagens problemløsning. Det er de mennesker der har det største behov for forudsigelighed og sikkerhed og derfor også behov for at gå i detaljer. Eller omvendt formuleret. Det er de mere fleksible, helhedsorienterede og risikovillige medarbejdere, som virksomhederne holder fast i. Det er de mennesker som selv finder løsninger, også selv om de selv og løsningerne skulle komme på tværs af de etablerede metoder, regler og autoritative rammer.

## Undersøgelsens indhold.

*Et repræsentativt udsnit af funktionærer og kontraktansatte.*

Undersøgelsen omfatter to grupper af mennesker. Den ene gruppe består af 138 mennesker, som på undersøgelsestidspunktet havde været uden arbejde i mere end 4 mdr. De har således alle været udsat for den ubehagelige oplevelse at være blevet fyret. Den anden gruppe består af 1484 mennesker, som var erhvervsaktive på undersøgelsestidspunktet og aldrig har oplevet, at være arbejdsløse i mere end 4 mdr.

De to grupper indeholder mennesker i alle aldersgrupper, fra menige over gruppeledere til administrerende direktører, specialister og stabsmedarbejdere. De ligner hinanden på alle væsentlige punkter, dog gælder det at gruppen af ledige indeholder 11% flere kvinder, 13% flere i aldersgruppen 21- 30 år, 8% flere med "kun" 10 årsskolegang og 10% færre der havde et job som mellemlider eller funktionschef, da de blev gået.<sup>1</sup>

Set i forhold til den danske befolkning som helhed, er grupperne ikke repræsentative, da de indeholder meget få faglærte og ufaglærte mennesker, som er beskæftiget i håndværks-, produktions- og servicefagene. Grupperne er derimod repræsentative for funktionærer og kontraktansatte medarbejdere, ledere og specialister i dansk erhvervsliv.




## Undersøgelsens metode.

*Garuda's Hoved-Hjerte-Ben model og KompetenceProfil.*

Undersøgelsen tager udgangspunkt i Garuda's KompetenceProfil, hvormed man kortlægger de personlige og faglige kompetencer, der er behov for i en given stilling for derefter at undersøge, om en given person er i besiddelse af disse kompetencer. Ud fra denne viden kan man så vælge den rigtige person til stillingen eller hjælpe vedkommende med at udvikle de nødvendige kompetencer eller måske lave om på jobbet krav til kompetencer, så man skaber grundlaget for udviklingen af størst mulig jobtilfredshed, livskvalitet og værditilvækst for såvel organisationen som medarbejderen.

KompetenceProfilen er et to-delt værktøj bestående af en stillingsanalyse og en personanalyse. For stillingsanalysen gælder det, at en stillings krav til opgaveløserens kompetence afgøres ud fra kompleksiteten, dynamikken og foranderligheden i de opgaver der skal løse. Dernæst ud fra samarbejdsforholdene og slutteligt, ud fra graden af det selvstændige resultatansvar der ligger i stillingen. For den personlige kompetenceanalyse gælder det, at en persons kompetence registreres med udgangspunkt i Garuda's Hoved-Hjerte-Ben model. Se figuren.

### Hoved-Hjerte-Ben modellen

System fleksibilitet Helhedsorientering Abstrakt tænkning Risikovillighed Selvbeherskelse	<b>Strukturerings- Kompetencen</b> 	Kompleksitet Problemløsning Få ideer
Indføling Social kontakt Social fleksibilitet Opbakning Tillid-tiltro	<b>Den sociale Kompetence</b> 	Sociale relationer Samarbejde Sælge ideer
Konkurrence Indflydelse Selvtillid Frihedstrang Psykisk styrke Fysisk energi	<b>Handlings- Kompetencen</b> 	Resultatansvar Implementering Gennemføre ideer

© Finn Havaleschka, Garuda Europa.

Hoved-Hjerte-Ben modellen registrerer de personlige kompetencer i 3 grupper. Strukturerings-kompetencen beskriver ad hvilke veje vi mentalt og intellektuelt angriber og bearbejder problemer. De sociale kompetencer beskriver de sociale relationer vi etablerer til andre og handlings-kompetencen beskriver vores vilje til

at gennemføre det vi har sat os for. Disse kompetencer er for en vis del bestemt af faktorer som uddannelse, ledelseserfaring, brancheerfaring, alder og andre karrieredata, men hvordan de udnyttes hænger meget sammen med de jeg kalder de personlighedsbårne kompetencer. Dvs. den måde vi udvikler og udnytter vore kompetencer i kraft af vores personlighed.

Ved kortlægningen af de personlighedsbårne kompetencer anvendes et spørgeskema med 320 spørgsmål, hvorigennem man forholder sig til sit behov for, evne og vilje til at arbejde i overensstemmelse med givne regler, rammer, strukturer, løsningsteknikker, detaljer, rutiner, abstrakte modeller osv. Alle sammen faktorer som er med til at give et billede af måden man angriber og bearbejder problemer på. Dernæst indeholder skemaet en række spørgsmål om de mere sociale behov, herunder kontaktbehov, behov for opbakning og social støtte, indlevelsesevne, åbenhed og tillid. Endelig dækker en del af spørgsmålene behovet for, evnen, viljen og lysten til ansvar, selvstændighed, det at yde præstationer og få indflydelse. Alle sammen ting som siger noget om viljen til at tage ansvar og gennemføre de ting og ideer man har sat sig for.

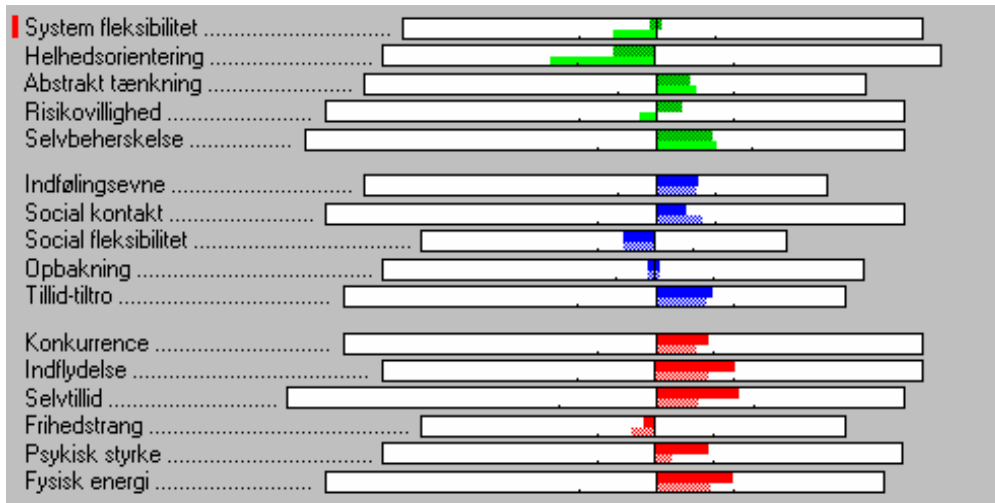
### **Undersøgelsens resultat.**

*De ledige har det bedst med regler, detaljer og sikkerhed.*

Sammenligner man de to gruppers KompetenceProfiler viser det sig, hvad angår ***hovedets kompetence***, at de erhvervsledige i højere grad end de erhvervsaktive har et større behov for og en større vilje til at beskæftige sig med opgaver der kan og skal løses i overensstemmelse med etablerede regler, rammer og etablerede løsningsteknikker, og med opgaver der kræver en højere grad af omhyggelighed og ihærdighed med detaljer og indeholder flere mere rutineprægede operationer. Samtidig er de ledige mere sikkerhedsorienterede og kalkulerende når de skal træffe beslutninger end de aktive.

Hvad angår de ***social kompetencer***, er der stort set ingen forskel på de to grupper. Der er en lille tendens til at de ledige har et større kontaktbehov end de aktive. Hvad angår ***handlings-kompetencen*** gælder det, at de aktive søger lidt mere indflydelse, lidt større eller flere udfordringer og, er lidt mere robuste og fysisk aktive end de ledige.<sup>ii</sup>

Omvendt formuleret kan man sig, at de erhvervsaktive adskiller sig fra de ledige ved at være mere system fleksible, mere helhedsorienterede og mere risikovillige. Dernæst, at de har et mindre behov for social kontakt i dagligdagen og er mere indflydelsessøgende, selvtillidsfulde, robuste og fysisk aktive. Forskellen illustreres grafisk således. Se næste side.



De øverste og mørkeste streger, der går ud til højre eller venstre fra midten, repræsenterer gennemsnitsscoren for de erhvervsaktive. De lysere, repræsenterer de lediges gennemsnitsscore. Det er vigtigt at bemærke, at profilernes udgangspunkt fra midten, repræsenterer den score vi har fundet for et repræsentativ udsnit af den danske befolkning, heriblandt mennesker med ingen eller en kortvarig uddannelse, faglærte og ufaglærte. Dvs. de grupper som ikke indgår i denne undersøgelse.

### Konklusion.

*De lediges handlingskompetence fejler ikke noget. Problemet er, at kompetencen bruges til at holde fast i de bestående.*

Når man diskuterer årsager til ledighed og derefter støtte- og hjælpeforanstaltninger for at få de ledige i arbejde igen, møder man ofte argumenter som manglende faglig kompetence og selvtillid. For gruppen af ledige i denne undersøgelse, er det imidlertid ikke det der springer i øjnene. Der er ikke forskel på gruppernes faglige og teoretiske uddannelsesniveau. Og selvom der er forskel på deres indflydelsesbehov, selvtillid og psykiske robusthed gælder det dog, at begge grupper i væsentlig højere grad giver udtryk for disse behov og egenskaber end hvad vi forventer fra den danske befolkning som helhed. Generelt er gruppen af ledige langt mere indflydelsessøgende, selvtillidsfulde og psykisk stærke end befolkningen som helhed. Det er derfor ikke i **handlingskompetencen**, vi skal finde grunden til arbejdsløsheden, men i **struktureringskompetencen**, i evnen til at angribe og bearbejde problemer og løse opgaver uafhængigt af regler, rammer, systemer, givne strukturer, detaljer, gentagelser og rutiner, og i evnen og viljen til at træffe selvstændige beslutninger uden et fintmasket sikkerhedsnet, garantier og detaljerede kalkulationer.

Noget kunne tyde på at mange af de ledige bliver ledige, fordi de anvender deres i øvrigt veludviklede handlingskompetence, mere til at holde fast end til at være med til at skabe dynamik og forandringer.

## **Diskussion.**

For praktikerne kan disse resultater og konklusioner ikke overraske. Flere og flere job kræver evnen til selvstændig problemløsning. Vi kan i mindre og mindre grad på forhånd opstille endelige løsningsmodeller og regler for de opgaver der skal løses i en moderne virksomhed. Komplexiteten, dynamikken og foranderligheden stiger, hvorfor der stilles større og større krav til den enkeltes evne og vilje til at handle uafhængigt af regler, rammer, givne strukturer og detaljer. Kravene til den enkeltes kompetence og vilje til at træffe beslutninger, uden et fintmasket sikkerhedsnet af garantier, detaljerede kalkulationer og forudsigelige konsekvenser stiger, og de mennesker der ikke er i besiddelse af disse kompetencer, vil være de første der bliver skubbet ud.

Konsekvenserne for virksomhedernes ansættelsespolitik, uddannelses- og udviklingsaktiviteter er rimelig klare. Det handler om ansvar, deltagelse og involvering i virksomhedens drift og udvikling. I samfundsmæssige sammenhænge kan man spørge om de eksisterende iværksætterordninger og aktiveringstiltag, rammer ind der hvor det reelle behov er?

<sup>i</sup> 34% af de erhversledige er kvinder, mens kvinderne i gruppen af erhversaktive undgør 23%. Unge i alderen 21 til 30 udgør 36% af de erhversledige, mens samme aldersgruppe udgør 23% af de erhversaktive. Hvad angår uddannelse er 20% af de erhversledige uden andel formel uddannelse end 10 klasse, mens det samme gælder for 12% af de erhversaktive. I forhold til den erhversaktive gruppe, er der således 11% flere kvinder ledige, en overvægt på 13% i alderen 21 til 30 år og 8% flere med en lav eller ingen formel uddannelse. Endelig har vi oplysninger om det ansvarsniveau de enkelte mennesker befandt sig på da de blev ledige.

	Ledige	Erhversaktive
	%	%
Ikke oplyst	23	5
Intet ledelsesansvar	42	41
Gruppeleder	10	9
Mellemlider	13	23
Funktionschef	9	19
Direktør	2	3

<sup>ii</sup> T-testen viser de omtalte tendenser. De erhversaktive er mere system fleksible, helhedsorienterede og risikovillige, de har et mindre behov for social kontakt og er mere indflydelsessøgende, selvtillidsfulde, robuste og aktive end de ledige. T-testen fortæller om sandsynligheden for at vi drager en fejlkonklusion når vi påstår at det er disse egenskaber der gør forskellen på de to grupper, fremfor en statistisk tilfældighed. Jo lavere procenttal, jo mindre er sandsynligheden for en fejlkonklusion.

Statistisk variabel	t-test
	1 - 2
System fleksibilitet	0.0%
Helhedsorientering	0.0%
Abstrakt tænkning	45.6%
Risikovillighed	0.0%
Selvbeherskelse	66.0%
Indfølgsevne	55.6%
Social kontakt	4.2%
Social fleksibilitet	88.7%
Opbakning	77.3%
Tillid-tiltro	30.4%
Konkurrence	9.5%
Indflydelse	0.0%
Selvtillid	0.0%
Frihedstrang	7.1%
Psykisk styrke	0.0%
Fysisk energi	0.2%