

## UDVIKLINGS-FASER FOR 'MENTAL KOMPLEKSITET' — HVAD KAN DE BRUGES TIL?

*En hurtig oversigt*

- *Dømmekraft og erfaring:* Ved hjælp af IQ-tests kan man i dag måle størrelsen af mere end 60 forskellige evner, hvis styrke svinger fra person til person.  
To ting er imidlertid fælles for alle disse mange "intelligenser:" 1) De er statistisk set *positivt korreleret*: Hvis person A har lettere end person B ved at tilegne sig viden af typen X, så er sandsynligheden for, at A også har lettere end B ved at tilegne sig viden af typen Y, altid positiv. 2) De bliver gradvist *dårligere med årene* (omend i meget forskelligt tempo). Så hvis vores erfaring gør os dygtigere med alderen, kan dette altså ikke indfanges vha. intelligens-prøver.  
Det er her, EJ & Co kommer ind i billedet: Han viser, hvordan man kan registrere — og forudsige — *erfarens vækst*.  
Problem-løsning og beslutnings-tagning er to forskellige ting. IQ-tests fortæller bl.a. hvor let en person har ved at lære forskellige ting, hvor fleksibel han/hun er, og hvor god han/hun er til at løse problemer. EJ & Co's metode fortæller, hvor god en person er til at *træffe vanskelige beslutninger* (hvilket IQ-tests har vist sig at være mindre gode til).
- *Motivation:* Den vigtigste betingelse for, at en person føler sig motiveret for at løse en opgave, er at den er tilpas svær. For er den for let, keder han/hun sig. Og er den for svær, mister han/hun modet (eller laver ulykker). EJ & Co tilbyder en metode, hvormed dette i fællesskab kan vurderes af medarbejder og leder — eller ansøger og ansætter.
- *Teamwork:* Den vigtigste betingelse for, at medlemmerne af en projektgruppe arbejder godt sammen på lige fod, er at alle kan bidrage med noget forskelligt — men at de samtidig tænker lige komplekst, og kan håndtere den samme grad af objektiv usikkerhed. EJ & Co tilbyder en metode til at vurdere opgavers sværhedsgrad og personers dygtighed på tværs af fag.
- *Ledelse:* En leder skal naturligvis ikke vide eller kunne mere end sine medarbejdere på alle områder. Men hvis medarbejdere og leder gensidigt skal have glæde af hinanden, skal han/hun alligevel kunne tænke mere komplekst. EJ & Co tilbyder en metode, hvormed man kan vurdere, om afstanden mellem leder og medarbejdere er optimal.
- *Struktur:* At flade organisationer pr. definition skulle være bedre end 'stejle' er noget pølsesnak. Organisationer kan have både for mange niveauer — og for få. Det antal, den har brug for, afhænger alene af hvor mange opgaver af forskellig kompleksitets-grad, den er nødt til at løse. EJ & Co tilbyder en nuanceret metode til at design eller justering af organisationers struktur — vandret og lodret.
- *Bemanding, konkurrence-evne og organisatorisk 'performance':* En del organisationer fungerer mindre godt, end de kunne, fordi nogle niveauer er overbemandet og andre underbemandet — uden at dette erkendes eller justeres af ledelsen. Resultatet er en ringere samlet 'performance.' EJ & Co tilbyder en metode til at vurdere og justere dette.
- *Vurdering af nye organisationer:* Organisationer fungerer ikke bedre end deres bedste medarbejdere. Den vigtigste forskel på de virksomheder, der kun klarer sig godt i medvind, og dem der også kan manøvrere, når de har modgang, består i topledelsens evne til at håndtere usikkerhed og kompleksitet. Især hvor der er tale om investering i nye virksomheder kan en pålidelig forhånds-vurdering af denne være helt afgørende. EJ & Co tilbyder en metode til at vurdere, om organisationer, der ikke har en lang historie, har de fornødne menneskelige ressourcer til at nå deres mål.