

ELEFANTEN I DAGLIGSTUEN

Elliott Jaques 1917-2003 — nekrolog og introduktion

“Elefanten i dagligstuen, som alle middagsgæsterne er enige om at ignorere.” Sådan omtalte Jerry Harvey sin kollega *Elliott Jaques*, der døde tidligere på året.

Udtrykket er rammende, for selv om EJ formentlig var den mest originale begavelse indenfor arbejds- og organisationspsykologien, som det forrige århundrede nåede at frembringe, så var og er han samtidig en af dens bedst bevarede hemmeligheder:

Arbejde og organisation

Selv om arbejds- og organisationspsykologi ofte nævnes i samme åndedrag, er der i reglen tale om to adskilte discipliner. De fleste teorier om organisation (også de gode) interesserer sig ikke meget for, hvad arbejde egentlig er, og megen arbejdspsykologi har kun lidt at sige om fornuftig organisation.

En undtagelse er imidlertid den metode, som EJ (sammen med mange andre) udviklede. Den består af to elementer: En teori om organisation, der hviler på en bestemt opfattelse af, hvad arbejde er — som så igen hviler på en teori om menneskets evner.

Kernen i den kan kort beskrives som følger: Når vi arbejder, benytter vi dels velkendte metoder til håndtering af velkendte sagsforhold, dels nye metoder til løsning af nye problemer. Det kendte, det vi ved og/eller kan, er pr. definition allerede *standardiseret* og har derfor karakter af rutine: Det indebærer måske en fysisk, men sjældent en psykisk anstrengelse. Den psykiske anstrengelse knytter sig altid til arbejdet med det ukendte, som på én gang opleves som stimulerende og foruroligende. Alle ægte arbejdsopgaver indeholder et sådant element af noget ukendt. Fjerner man det, ødelægger man arbejdet — og arbejdsglæden.

Men omfanget, mængden af de endnu ukendte faktorer, som det er nødvendigt at få styr på for at løse et givet problem, varierer naturligvis meget. Dette gør det muligt at beskrive nogle dygtigheds-niveauer, som har gyldighed på tværs af fag — noget identisk i det, som ellers netop er forskelligt. De fleste bevæger sig op ad disse niveauer med årene, men i forskelligt tempo. Jaques beskrev dem som forskelle i den grad af kompleksitet og/eller objektiv usikkerhed, en given person befinder sig godt med at håndtere.¹

Dette har bl.a. følgende fem konsekvenser:

1. *Arbejde, autonomi, motivation*: Den vigtigste (men naturligvis ikke eneste) betingelse for, at en person er tilfreds med at løse en given opgave, er at den er tilpas svær. For er den for let, keder han/hun sig (rutine igen, trummerum), og er den for vanskelig, mister han/hun modet (eller laver ulykker). Livtaget med det ukendte er med andre ord essensen i det, vi med et uskønt fremmedord kalder intrinsisk motivation — dvs. den som skyldes, at arbejdsprocessen og -produktet i sig selv interesserer én.

Jaques forsvarede denne motivation med stor energi, og angreb lige så energisk alle forsøg på at få den erstattet med en ekstrinsisk ditto — dvs. med den som skyldes, at man

¹ Fodnote for psykologer: Denne evne til at håndtere kompleksitet, noget identisk i det forskellige, har efter min opfattelse ligheder med både Raymond Cattells og især John Horns ‘crystallized intelligence’ (der jo også vokser nemlig med alderen), og med det Robert J. Sternberg og Andreas Demetriou kalder for henholdsvis meta- og hyper-kognition. Jeg *tror* derimod ikke den er identisk med Spearman’s (og i dag Arthur Jensens) berømte *g* (men må understrege, at dette aldrig er undersøgt).

kan bytte sin indsats eller produkt til noget andet som også er attraktivt, f.eks. penge eller hierarkisk status.

Han mente at mange organisationer (måske de fleste) er låst fast i en ond cirkel: De tør ikke give medarbejderne mulighed for at udfolde deres fulde potentiale, fordi de så *kan* begå fejl. Derved dæmper de glæden ved arbejdets kerne, og må kompensere med fryns. (EJ ville have hadet det gigantiske slag i luften, som Finansministeriets regnedrenge og -piger herhjemme har fået gennemført under overskriften ny løn.)

2. *Gruppearbejde og teamwork:* Niveauerne gør det muligt på en meningsfuld måde at sammenligne dygtigheden hos f.eks. en balletdanser, en økonom og en psykolog. Og den vigtigste (men naturligvis ikke eneste) betingelse for, at medarbejdere i et team (f.eks. en projektgruppe) arbejder godt sammen, er, at de alle kan bidrage med noget forskelligt — men at de opgaver, de hver især evner at løse, er lige svære. De første dæmper rivaliseringen og styrker identiteten, det andet gør det muligt for deltagerne at få deres bidrag til at passe sammen (i forhold til opgaven), og at forstå og genkende sig selv i hinanden.

Altså: Samme niveau for kognitiv kapacitet kombineret med mærkbare forskelle i viden, færdigheder og personlighed — forudsat naturligvis, at det primære formål med samarbejde eller teamwork er opgave- eller problemløsning. Hvis andre formål er vigtigere, kan andre principper for gruppens sammensætning naturligvis også være bedre. (Sådanne formål kunne f.eks. være: Enighed mellem parter med modsatte interesser, eller bredt engagement eller 'ejerskab' hos en større kreds, eller tilegnelse af ny viden eller nye færdigheder.)

Men: Hvor der er modstrid mellem gruppens formelle rollefordeling og den reelle kognitive kapacitet, opstår der allehånde problemer: Medarbejdere med samme kognitive kapacitet kan f.eks. opleve en enkelt kollega, der er udrustet med en højere ditto (men ikke med nogen formel autoritet) som f.eks. irriterende, defokuseret, flyvsk, upålidelig eller negativ. Selv har jeg mere end en gang kunnet iagttage sådanne personer blive jordet af deres kolleger.

Men det sete afhænger jo af øjnene, der ser, og det er efter min erfaring karakteristisk, at problemet sjældent opleves eller beskrives sådan af de involverede selv. De mener i reglen, at årsagen skal findes i gemytternes forskellighed (i betydningen: personlighedsfaktorer), og forsøger så at behandle problemet med medicin, der svarer til diagnosen (f.eks. Belbins grupperoller, eller MBTIs teamhjul osv.). Som i reglen kun giver forbigående lindring.

3. *Leder og medarbejder:* En leder behøver hverken vide eller kunne mere end sine medarbejdere på alle områder. Faktisk er det bedst, hvis han/hun ikke gør det. Men hvis medarbejderne skal kunne respektere deres leder, og han/hun bevare selvrespekten over for dem, skal han/hun alligevel helst kunne tænke mere komplekst end dem.

Den vigtigste (men naturligvis ikke eneste) betingelse for, at en chef og en medarbejder begge vil kunne føle sig tilfredse med deres indbyrdes forhold er med andre ord, at chefen befinder sig ét (men NB: *kun* ét) niveau højere end medarbejderen mht. aktuel kognitiv kapacitet. Dette strukturelle forhold vil nemlig da normalt påvirke samspillet mellem leder og medarbejder på to måder:

a) De opgaver og problemer, som chefen spontant føler trang til at uddelegere, vil være de samme som dem medarbejderen spontant finder interessante og tilpas udfordrende.

b) Chefen vil være tilbøjelig til at benytte argumenter i stedet for magt — og medarbejderen opleve at chefens råd er værd at høre på. (Kollegiale drøftelser er fortrinlige. Men

det skal helst være sådan, at man som medarbejder oplever, at det ens leder siger, åndeligt er mere berigende end det, man hører fra sine kolleger.)

Hvis dette strukturelle forhold er funktionelt indrettet vil f.eks. forskelle i gemyt eller personlighed normalt opleves som stimulerende og berigende, snarere end som irriterende eller destruktive. (NB: Dette gælder dog ikke regulære personlighedsbrist: Det er således indlysende, at f.eks. psykopati eller ekstrem mistænksomhed (paranoia) kan ødelægge en persons mulighed for at fungere som leder.)

4. *Organisationsdesign*: At flade organisationer pr. definition skulle være bedre end 'stejle' er noget pølsesnak. En organisation kan både have for mange niveauer — og for få. Det antal, den har brug for, afhænger alene af hvor mange opgaver af forskellig kompleksitetsgrad, den er nødt til at løse.
5. *Konkurrence-evne og organisatorisk kapacitet*: 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 netop i topledelsens evne til at håndtere kompleksitet. Især hvor der er tale om investering i nye virksomheder kan en pålidelig forhåndsvurdering af denne være helt afgørende. (Jaques kaldte dette "Arkimedes' lov for organisationer.")

Jaques' person, teori og selvopfattelse var fuld af modsætninger og paradokser.

Folk der kendte ham, beskrev ham som utåleligt skråsikker — og som udstyret med en enestående evne til at lytte sig ind i hjertet på hvem som helst.

Han var en varm tilhænger af markedets frie kræfter. Men brugte al sin energi på at forsvare dets modsætning, hierarkiet, og et helt liv på at udarbejde og justere en teori, der i sin kerne er planøkonomisk (som også de fleste virksomheder jo er det indadtil). Han var aldeles usentimental mht. de forskelle i menneskers evner, som han ikke mente kunne udjævnes, og stødte folk ved at bede dem åbent drøfte deres forskelle i dygtighed og begavelse — men mente, at de fleste organisationer forhindrer deres medlemmer i at få lov til at udfolde deres fulde potentiale.

Han beskæftigede sig professionelt med mistillid og paranoia — men bevarede en naiv tro på at det bedre arguments kraft over for grådigheden når det gælder om at efterleve etiske retningslinjer for magtens fordeling.

Han mente, at hans eget arbejde hvilede på en omhyggelig og systematisk empiri. Men hans grundlæggende antagelser er præget af en platonisk og rationalistisk tro på en bedre og sandere virkelighed bag ved den, vi umiddelbart kan iagttage.

Han foragtede de konsulenter, som foretager kortvarige raids ind i offentlige og private organisationer for at skrive rapporter med anbefalinger, hvis virkninger de sjældent selv får at mærke, og var stolt af at hans egne udviklings-projekter typisk varede i årevis — det længste i mere end 30 år!

Han opfattede management-branchen som låst fast i et mønster af modeflip og varmlufts-ideologier, der hele tiden producerer nye problemer, som kalder på nye modeflip og overflade-ideologier — og mente at OD-interventioner burde vurderes på, om de bestod 'syv-års-testen,' som han kaldte den: Hvis en organisatorisk forandring ikke bliver vurderet som fornuftig 7 år efter den er gennemført, skyldes det sjældent at omstændighederne har ændret sig (som pop-guruerne gerne vil have os til at tro), men derimod at den var baseret på varm luft fra starten af.

Man kan som bekendt enten arbejde fordi processen og produktet som sådan interesserer én (med et uskønt fremmedord: 'intrinsic motivation') — eller fordi man kan bytte dem til noget andet (f.eks. penge eller hierarkisk status), som man finder attraktivt ('extrinsic motivation'). Jaques fastholdt romantisk, men også humanistisk, at den første form måtte være den vigtigste og bedste.

Bl.a. af denne grund bekæmpede han, sammen med sin makker gennem en menneskealder, fabrikanten og Labour-ministeren Wilfred Brown, enhver form for akkord og bonusordninger. At akkordløn er produktivitetsfremmende, er empirisk ubestrideligt. Men Jaques og Brown fastholdt stædigt, at denne empiri hviler på et cirkulært grundlag: Stykløn og bonusordninger er metoder, der anvendes af suboptimale organisationer for at kompensere for deres strukturelle svagheder.

EJ havde både en medicinsk, en socialvidenskabelig og en psykoanalytisk uddannelse. Han tog sin B.A. Honors Science grad på universitetet i Toronto, sin M.D. på John Hopkins Medical School og senere en Ph.D.-grad i social science fra Harvard.

Under 2. verdenskrig gjorde Jaques tjeneste i den canadiske hær, hvor han bl.a. var beskæftiget med udvælgelse af officerer. I 1946 var han med til at grundlægge Tavistock Institute of Human Relations i London. Her startede han sit 'action research' samarbejde med The Glacier Metal Company og dets leder Wilfred Brown, hvilket bl.a. resulterede i nogle af de første forsøg med selvstyrende grupper i industrien. Samarbejdet varede helt til 1977 og er beskrevet i en lang række bøger og artikler. Den kendteste nok er *The Changing Culture of a Factory* fra 1951, hvormed han som den første lancerede begrebet 'virksomhedskultur.'

Jaques forlod Tavistock i 1952, angiveligt fordi han følte, at man her lagde for megen vægt på studiet af dynamikken i og mellem enkeltgrupper, og for lidt på undersøgelsen af overordnede sociale strukturer. I 1965 blev han professor på School of Social Sciences ved Brunel University, hvor Jaques senere fik sit eget Institute of Organization and Social Studies. Dette institut blev den ydre ramme om arbejdet med det mere kognitivt orienterede forsknings- og udviklingsprojekt, der er beskrevet på de foregående sider.

Senere vigtige samarbejdspartnere i Jaques-gruppens fortsatte action research har været det australske mineselskab CRA Ltd. (nu Rio Tinto Ltd.) og US Army Research Institute for the Behavioral Sciences.

Jaques gik i (lære)analyse hos Melanie Klein, og praktiserede ved siden af sit øvrige arbejde selv som halvtids-psykoanalytiker frem til 1977. I psykoanalytiske kredse er han dels kendt for (i artiklen "On the Dynamics of the Social System" fra 1953) at have introduceret den tanke, at sociale systemer (f.eks. den praktiske tilrettelæggelse af arbejdsopgaver) samtidig kan fungere som psykologiske forsvarsmekanismer, der skal dæmpe forskellige former for angst; dels for (i artiklen "Death and the Midlife Crisis" fra 1965) som den første at have lanceret udtrykket *midtlivskrise*, der jo senere er gået ind i dagligsproget.

Jaques udgav to nye bøger i 2002 og var aktiv som konsulent og forelæser indtil få dage før sin død.

Jaques' forfatterskab omfatter bl.a. 21 bøger, hvoraf nogle af de bedste er: *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership* (second edition, Arlington, VA 1998: Cason Hall, ISBN 1-886436-04-5), *Human Capability: A Study of Individual Potential and its Application* (s.m. Kathryn Cason; Falls Church, Virginia 1994: Cason Hall ISBN 0-9621070-7-7), og *Social Power and the CEO: Leadership and Trust in a Sustainable Free Enterprise System*. Westport, CT 2002: Quorum. ISBN 1-56720-551-8).