

Horisontal substitution

– en *gamechanger* på arbejdsmarkedet?

Tematnummer: Dimittendledighed, mangel på arbejdskraft og substitution

Med denne artikel belyser vi horisontal substitution som et greb, der kan sikre, at ledige dimittender kommer hurtigere i job, samtidig med at arbejdsgiverne får opfyldt deres behov for arbejdskraft. De velkendte politiske løsninger som dimensionering og senest forslaget om lavere dagpengesats vil næppe løse problemerne. Mismatch mellem udbud og efterspørgsel skyldes ofte, at matchprocesser på arbejdsmarkedet handler om rigtigt at parre specifikke job med specifikke uddannelsesprofiler. Derfor slår vi til lyd for en mere agil match- og rekrutteringspraksis, hvor det i højere grad er opgaver, der matches med kompetencer. Ved at vise hvordan kompetencer går på tværs af mange forskellige uddannelser, synliggør vi, hvordan forskellige uddannelsesprofiler kan substituere hinanden, og dermed hvordan man sikrer et langt bredere rekrutteringsgrundlag for både offentlige organisationer og private virksomheder.

Indledning

I artiklen belyser vi, hvordan anvendelse af horisontal substitution kan sikre bedre samspil mellem arbejdsmarkedets forskellige sider, uddannelse, beskæftigelse og erhverv, samt bistå til at løse aktuelle balanceudfordringer hurtigere end det lange sigte, som løsninger på mismatch via uddannelse giver.

Arbejdsmarkedet har i dag en høj grad af foranderlighed; nye megatrends kommer susende og stiller nye krav – ofte med meget kort tidshorizont. Bæredygtighed, digitalisering, e-handel, nye forsyningskæder, for bare at nævne et par stykker. Vi kan ikke vente på langsigtede effekter, hvis vi skal møde hastigheden og tænke i aktuelle løsninger på efterspørgslen. Nye greb, som kan imødekomme pludselige ændringer i efterspørgslen og skabe løsninger på den korte bane, skal til.

Horisontal substitution som værktøj i rekruttering ”tvinger os til” at fokusere på de konkrete arbejdsopgaver, der skal løses i virksomhederne og er dermed et redskab til at komme væk fra den traditionelle, begrænsende tilgang ”stillingsbetegnelser” og ”fagligheder”. Med opgaveløsning som tilgang tilføres arbejdsmarkedet mere dynamik og samtidig gives den ledige flere muligheder og arbejdsgiveren et bredere rekrutteringsgrundlag. Men det kræver også nytænkning fra arbejdsgivers side, hos den (ledige) arbejdstager og i de systemiske rammer for matchet.

Artiklens afgrænsning og analytiske afsæt

Artiklen fokuserer på horisontal substitution inden for akademikergruppen med fokus på, hvordan grebet kan bistå med at få ledige akademikere i be-



**ANNE SOFIE
FOGTMANN**
Chefkonsulent,
Akademikerne.



**LOUISE BRUUN
ROSENBAUM**
Chefkonsulent,
Akademikerne

skæftigelse inden for aktuelt efterspurgte områder, ofte præget af ”mangel” – men også af megatrends som grøn omstilling og digitalisering. Artiklens pointer og påstande hviler dels på +12 års erfaring med rekruttering og bred aktørdialog. Dels på forfatterens opfattelse af, at det gældende politisk-økonomiske paradigme underbelyser sammenhænge og forskelle mellem, hvad der virker for virksomheder, der lykkes med at rekruttere – og de, som ikke gør. Ditto mellem arbejdskraften i beskæftigelse overfor de ledige. For førstnævnte gruppe henvises til ”Barrierer og muligheder for arbejdskraftsubstitution” (Jespersen og Klindt, 2021), som redegør for, hvad vi i øvrigt kan bekræfte fra års konkret erfaring; at virksomheder, der lykkes med substitution, bl.a. er kendetegnet ved en åben tilgang til rekruttering (Jespersen og Klindt, s. 13), samt at tillid er særlig vigtigt for SMV’er, som skal finde alternative akademiske profiler (ibid., s. 14-15).

Når vi søger at argumentere for, at der stadig er et stort uforløst potentiale i at anvende horisontal substitution i større omfang, skyldes det også, at vi er af den opfattelse, at en virksomhed ikke bare er en virksomhed. Virksomhederne er heterogene, dvs. at de forskelle, der er inde i virksomhederne, betyder noget for virksomhedens ”outcome”¹. Og som Jespersen og Klindt også viser, så er der store forskelle på, hvor stærk substitutionselasticiteten er i virksomhederne, herunder evnerne til at substituere både eksternt og internt (Jespersen og Klindt, 2021). Men i mange modeller og i systemets praksis ses der ofte bort fra dette. Det antages, at virksomhederne handler fuldt oplyst og rationelt nyttemaksimerende. Men der er både markedsfejl på spil, her i form af manglende viden om mulighederne for substitution til nærbeslægtede fagligheder, og ”politiske fejl” på spil; arbejdsmarkedet er ofte udsat for politisk indgriben, som ikke altid skaber bedre match.

Heterogenitetsvinklen kan måske også være en vej til at forstå, hvorfor der synes at være så forskellige effekter forbundet med opkvalificering. Mens der er et stort potentiale i at opkvalificere allerede ansatte på tværs af arbejdspladens forskellige jobfunktioner – især kombineret med intern substitution (se Jespersen og Klindt, 2021 samt projektet Kom Digital²), så har opkvalificering langt fra virksomhederne ofte ikke en positiv effekt (Tranæs, 2013). Brobygningprojektet, som AC forestod i 2009, viste, at mange små og mellemstore virksomheder foretrak sidemandslæring fremfor finansiering af ekstern uddannelse ved nyansættelse af en ledig akademiker. Her sås i praksis, at horisontal substitution kombineret med intern oplæring er en af vejene til at løse virksomheders rekrutteringsudfordringer.

Hvad er horisontal substitution, og hvad kan gevinsterne være?

Efter en heftig EM-slutrunde her i forsommeren 2021 kan ingen vist være i tvivl om, hvad substitution er. Da Eriksen faldt i første kamp, og Hjulmand valgte Damsgaard som substitut, blev det tydeligt, at de alternative mulighe-

der kan vise sig at være en lige så god løsning. Måske endda en mere optimal løsning, der medfører nytænkte processer og resultater.

Substitution som økonomisk term betyder i sin enkle form, at forbrugeren ændrer eller tilpasser sin efterspørgsel, når der forekommer ændringer i prisen eller udbuddet. Præcis hvordan og i hvilket omfang forbrugeren forskyder sin efterspørgsel, er afhængig af flere faktorer såsom pris, indkomst samt den efterspurgte vares mulighed for erstatning – og disses effekter (Quirk, 1987). Disse faktorer og effekter kan i forbindelse med substitution på arbejdsmarkedet samles i termen ”substitutionselasticiteten”³ (Jespersen og Klindt, 2021), som ser på, i hvilken grad forbrugeren, her af arbejdskraft, er villig til at forskyde sin efterspørgsel; ofte som følge af eksempelvis eksogene stød.

Substitution er et greb inden for mange discipliner og bruges ikke bare til at beskrive en ”fattig” erstatning, men også nye muligheder. I kemiens verden nye varianter, og i økonomiens verden ser vi arbejdsmarkedets substitutionselasticitet på makroplan omtalt som et gode (jf. Jespersen og Klindt, 2021). Men for at kunne erstatte en vare eller et gode med et andet er det nødvendigt at være oplyst om andre muligheder. Hjulmand vidste, hvad Damsgaard kunne. Viden er en vigtig forudsætning for, at en succesfuld substitution kan finde sted.

Arbejdsgiverne skal altså vide, at der findes profiler med alternative kvalifikationer, som kan løse opgaverne; viden om det substituerbare udbud. Det er i vores optik netop en af de store udfordringer, når vi taler mismatch: at viden om udbuddet af kompetencer blandt de ledige er lille hos mange arbejdsgivere⁴. Fastlåste forestillinger om, hvilke kompetencer der bedst løser en konkret opgave/funktion, kan gøre, at man overser alternative muligheder. Ligeså skal de ledige akademikere sætte sig ind i, hvilke kompetencer de skal fremhæve for at give arbejdsgiveren tillid til at turde ansætte en alternativ profil til de opgaver, der skal løses.

Ved øget succesfuld substitution på mikroplan får vi teoretisk set faktisk en dobbelt gevinst: Arbejdsgiveren får arbejdskraft til at holde hjulene i gang og en lidt anden måde at gå til opgaverne på, som ofte – efter en smule investering af tid på intern oplæring – udløser nye, uventede værdier⁵. Den ledige får også en gevinst i form af arbejdets løn og for langt de fleste opnås glæden ved at gå på arbejde.

I praksis har flere beskæftigelsesaktører i en årrække, på forsøgsbasis eller inden for særskilte områder, søgt at løse mismatch, når efterspurgte profiler ikke kan findes. Tanken om at bruge substitution i rekrutteringsøjemed er opstået på baggrund af mange møder i den stadig mere udbredte virksomhedsop-søgende indsats mellem ildsjæle i beskæftigelsessystemet og konkrete virksomheder. Praksis har vist, at arbejdsgiverne faktisk gerne vil tænke i opgaver og kvalifikationer, hvis det kan løse deres aktuelle rekrutteringsudfordring. Arbejdsgiverne er ikke så fastlåste i opfattelsen af den efterspurgte profil, når de præsenteres for relevante, men ofte ukendte, alternativer blandt de ledige.

Det har været en ny vej at gå for systemets aktører og har krævet håndholdte indsatser, men også givet gode resultater. Arbejdsgivere har fået løst opgaver ofte af helt nye faglige profiler, som har genereret nye kompetencer i virksomhederne og mange gange åbnet op for innovation og professionalisering på ny vis⁶.

Vi er derfor nysgerrige på, om de strukturelle barrierer kan fjernes, og om vi kan skalere erfaringer fra den lokale og håndholdte substitution oftest leveret i projektformat. Hjælp kommer i form af ny teknologi og de store mængder datadrevne viden. Det er vigtigt, for ”vores verden er blevet så dynamisk og foranderlig, at vi ikke ved, hvad der sker om 2, 3, 4, 5 år.” (Skare Nielsen, 2021) Dette vilkår påvirker også arbejdsmarkedet; viden om efterspørgslen skal produceres endnu hurtigere. Men samtidig skal vi finde et format, hvor vi ser ”de blinde pletter” i øjnene, som systemaktører, som arbejdsgivere og arbejdstagere, for den nye datadrevne viden må ikke overtage makromodelernes ”alt andet lige”. Vi skal turde dykke ned i de mange uløste opgaver og de mange udbudte kvalifikationer, hvis ubalancerne skal løses på kort sigt.

Arbejdsmarkedets aktuelle behov for øget substitution

Efter corona-krisen står vi med et arbejdsmarked, der buldrer derud af og er præget af klassiske balanceproblemer med mismatch og begyndende flaskehalse inden for enkelte områder. De politiske debatter drejer sig om, hvordan efterspørgslen imødekommes ved at motivere, eller gennem dimensioneringer styre, de unge, så de i højere grad vælger at uddanne sig, så vektoren peger i retning mod den aktuelle efterspørgsel på arbejdsmarkedet – og ikke efter, hvad de unge har lyst til. En klassisk debat (se fx Skaksen, 2019), der i mange år har dannet grundlag for diverse analyser af fremskrivning af behovet for arbejdskraft (se fx Danmarks Vækstråd, 2016). Fokus er oftest på, hvordan mismatch-problemerne løses gennem uddannelse og opkvalificering (se fx Sand Kirk, 2014 mv.). Trods mange tiltag og indgreb baseret på monitorering af morgendagens uddannelsesvalg er det endnu ikke lykkedes at styre fri af mismatch på arbejdsmarkedet. Tidsforskydningen, som en uundgåelig faktor i øvelsen med at efterspørgselsregulere uddannelsessystemet til det aktuelle arbejdsmarked, taler imod. Og derved kan senere års matchproblemer faktisk øges.

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering overvåger arbejdsmarkedet i Danmark og producerer kvartalsmæssige rekrutteringssurveys. I juni 2021 fremgår 570 forgæves rekrutteringer på stillingsprofilen ”akademisk medarbejder” (STAR, 2021). Det er bogstavelig talt paradoksalt, når der samtidig er mange flere ledige akademikere, som formentlig kan møde kravene i denne type stillinger, især hvis arbejdsgiveren er villig til en smule oplæring. Denne situation, med både overskud og mangel samtidig, kaldes et paradoksproblem og er et af eksemplerne på mismatch⁷. Flere faktorer spiller ind, men ifølge virksomhedernes egen begrundelse er ”mangel på særlige faglige kvalifikatio-

ner” og ”mangel på erfaring” oftest de væsentligste årsager til forgæves rekruttering. Løsningen af paradokset kræver for os at se et dyk i mikroniveau; på at matche konkrete opgaver og de kompetencer, der kan løse dem.

Mismatch – en blivende og mangfoldig problemstilling på arbejdsmarkedet

Igennem tiden ses gentagne gange mismatch (bl.a. DJØF, 1997; Larsen & Langager, 1998; Tranæs, 2013; Sand Kirk, 2014; Skaksen, 2019 mv.). Denne ”aktuelle” situation, hvor der altid på én gang er for mange af nogle bestemte faggrupper og for få af andre, hvorefter det vender, søges ofte udbedret fra et ensidigt systemisk udgangspunkt. Her vil vi beskrive de primære klassiske tilgange til at løse mismatch både individuelt og strukturelt.

Den individuelle tilgang til at løse mismatch-problematikken:

De mange forsøg på at påvirke de unges uddannelsesvalg er ikke i sig selv et fejlagtigt greb, for de unge lytter. Men det er både godt og skidt. Af positive tendenser på lydhørhed er det stigende valg af STEM-uddannelser og flere skift til mere arbejdsmarkedsrettede kandidatuddannelser på ledighedsberørte hovedfag på universiteterne (Akademikerne, 2019, s. 23). Af mere problematiske tendenser var den markant høje ledighed blandt kommunikationsuddannede i første halvdel af 2010’erne, som måske havde lyttet til en tidligere statsminister, der i midten af 00’erne proklamerede, at der ville blive brug for rigtig mange kommunikationsfolk. Flere eksempler over de sidste 20-30 års tid kan findes bl.a. sygeplejersker, ingeniører mv. Selv når det lykkes at dreje på udgangspunktet for et arbejdsmarked uden mismatch, vil det dynamiske arbejdsmarked på de tre-seks år, som en videregående uddannelse tager, ofte have ændret sig. Efterspørgslen kan se markant anderledes ud, og hermed risikerer de unges ”eget” uddannelsesvalg at tale til en forældet, men kraftigt italesat efterspørgsel.

Med blik på de klassiske pointer fra Sisufosmyten synes det derfor klart, at der er behov for et markant skifte væk fra primært at forsøge at styre ressourcebeholdningen gennem detailpåvirkning af de unges uddannelsesvalg. For det arbejdende menneskes rejse på arbejdsmarkedet bestemmes af mange flere faktorer end det oprindelige uddannelsesvalg. Vi vil derfor tillade os at bevæge os væk fra opfattelsen af, at den enkelte arbejdstagers karriere alene udstikkes af uddannelsesvalget og i stedet fremhæve, at det er et faktum, at uddannelse er ultimativt for, at vi har en kompetent arbejdsstyrke, men at det ikke er helt så vigtigt præcis *hvilken* uddannelse, der vælges som udgangspunkt for arbejdslivet. Der vil også være sidemandsoplæring, efter- og videreuddannelse, jobskifter til nye brancher, masser af ”learning-by-doing” – og mange flere faktorer, der former den enkelte arbejdstagers kompetencer gennem karrieren.

Arbejdsmarkedet netop nu kendetegnes af en stadigt voksende bred vifte af opgaver på tværs af brancher, hvor der synes at være samme kompetencebehov. F.eks. digitalisering og robotteknologi, online kommunikation og markedsføring, grønne tiltag, ”design-thinking”, produktudvikling/innovation, medarbejdertrivsel/HR mv. Altså lignende opgaver hos en smedevirksomhed i Næstved som hos en beklædningsproducent i Aarhus. Rammerne er forskellige i de respektive brancher – men opgaverne er de samme. Og de kan løses af en bred skare af arbejdstagere på tværs af uddannelsesprofil. Hermed tydeliggøres behovet for, at de ledige får bedre viden om det aktuelt efterspurgte opgavebehov, så de kan tale direkte til virksomhedernes aktuelle behov i søgningen.

Den strukturelle tilgang til at løse mismatch-problematikken:

Problemet med mismatch på arbejdsmarkedet er, at det sker på flere lag og alle dele af de tre sider, der udgør arbejdsmarkedet til sammen: uddannelse, erhverv og beskæftigelse, men at det oftest søges løst ensidigt. Her vil vi kort belyse at klassiske udfordringer og ”løsninger” indenfor hvert område, som set med vores øjne ikke i sig selv kan løse mismatchproblematikken.

For uddannelsesområdet ses fejl i form af politisk indgriben i markedet; aktuelt aftalen om decentralisering af uddannelsespladserne italesat som løsningen på et lokalt arbejdskraftbehov. Især de meget specialiserede uddannelser falder i øjnene. Det kan være såre svært at finde svaret på, hvordan fx Bornholm får flere tandlæger af at flytte tandlæge-uddannelsespladser til Odense. Et andet velkendt greb er dimensioneringsmodellen. Når Christiansborg forsøger at fintune løsningen, dvs. imødekomme den aktuelle efterspørgsel en til en via uddannelsespolitikken, så kommer der et yderligere ”skub” til arbejdsmarkedet med endda minimum tre-fem års forsinkelse, hvilket igen øger usikkerheden på at ramme rigtigt på en fremtidig efterspørgsel.

For beskæftigelsesområdet ser vi en hel klassisk rundgang over årene; igennem konjunkturerne, mellem behov for at stramme og behov for at åbne. Hvor meget pligt, hvor meget ret? Lige nu er debatten om dimittendsatsen meget hed og viser med al tydelighed, at der eksisterer en forestilling om, at der er stillinger nok ”a priori”, bare man søger meget! Men hvor findes den arbejdsgiver, som får plads til en ekstra medarbejder i budgettet ved at modtage flere ansøgninger? Paradigmet er, at det udelukkende er de lediges søgeadfærd og ”motivationen”⁸, der er afgørende for match. Virkeligheden er en anden. Aktører i systemet oplever, at der ligger markante mængder af uløste opgaver i virksomhederne, som ikke er synlige for jobsøgerne – eller for systemet. Arbejdsgivere mener ofte, at det ikke kan betale sig at søge efter kompetencer, som de tidligere har søgt forgæves efter. En rekruttering koster tid og ressourcer, og hvis arbejdsgiverne ikke forventer succes, vælger de muligheden fra. Det er denne mængde af usynlige uløste opgaver og tilbageholdte rekrutteringer, der kan danne grobund for substitution som balanceskabende tilgang til match.

Og så bevæger vi os ind i tredje område; erhvervsområdet. Også her findes en pudsigt logik. Ligesom det giver god mening, at beskæftigelsesområdet skal understøtte arbejdsmarkedet, giver det god mening, at erhvervspolitikken skal understøtte virksomhedernes konkurrencekraft. Men derefter undrer det, at relationen til arbejdsmarkedet tit afbrydes ”rent politisk”. Kompetencerne i arbejdsstyrken anses klassisk for at være uddannelsesstof. Men arbejdsgiverne skal jo kunne finde kompetencerne til at levere ordrerne på rette tid. Nogle af de strukturelle problemer findes altså dybt forankret i den noget kunstige opdeling af arbejdsmarkedspolitikken i tre adskilte områder. Følgen bliver, at både markedsfejl og politiske fejl bliver usynlige.

Den klassiske løsning på markedsfejlene – unikke løsninger via projektet som metode

Det klassiske løsningsrum på tværs af siloerne er projektmetoden, som er god til at bygge bro mellem siloerne. Metoden skaber det trygge rum om en mindre gruppe projektdeltagere, der kan udstille de markedsfejl, som de selv er med til at producere og gerne vil have løst i fællesskab. Men her er iboende også en af årsagerne til, at projektformatet har svært ved at skabe varige, skalerbare løsninger. Projektets succes kræver fuld tillid mellem deltagerne. Det er svært at skalere tillid i et komplekst system, hvor magten flytter sig mellem tre ressortområder, og hvor der ikke er en fast, tværgående politisk og forpligtende dialog.

Sådan har det været i over 20 år. Ubalancen flytter sig, men at den er der, det er konstant. Selvom det vel er arbejdsmarkedspolitikken og særligt beskæftigelsespolitikken primære opgave at supportere et velfungerende arbejdsmarked (Larsen & Langager, 1998, s. 9), så er det tydeligt især over tid, at den aktive beskæftigelsesindsats ikke i sig selv kan løse udfordringerne, dvs. reelt øge arbejdsmarkedets ”funktionsevne” (ibid). De virksomhedsrettede værktøjer, som støtte beskæftigelse, kan i nogle tilfælde åbne døre. Men for at opnå den varige dynamiske effekt er det også nødvendigt, at der tænkes i substitutionsmuligheder i forbindelse med match i ordinær beskæftigelse. Og når beskæftigelsespolitikken anvendes som løftestang for andre politiske mål (se fx Tranæs, 2013, s. 26 ff), er der risiko for, at tilliden til, at man modtager fx uafhængig vejledning, falder. Uddannelsesområdet skaber i bedste fald brugbare, men voldsomt forsinkede løsninger. Og virksomhederne er alt for længe systemisk set anskuet som en homogen gruppe af fuldt oplyste, rationelle agenter. Så hvad gør vi så?

Substitution – en casebeskrivelse

I 2016 indledte Akademikerne et samarbejde med daværende NaturErhvervsstyrelsen for at bistå med at brede styrelsens rekrutteringsgrundlag ud ved hjælp af horisontal substitution. Styrelsen skulle flytte fra København til Als som en del af den daværende regerings plan ”Bedre Balance”. Velvidende at der var umiddelbart meget få ledige med ønskede profiler i det område og

med en formodning om, at rigtig mange ville sige op⁹, indledte HR-afdelingen og Akademikerne en dialog om, hvilke kompetencer de cirka 100 AC-medarbejdere skulle have, og hvilke de kunne erhverve ved sidemandsoplæring. Herefter identificeredes de mange forskellige uddannelser i hele landet, som kunne levere de ønskede kernekompetencer.

Figur 1: Bredere rekrutteringsgrundlag til NaturErhvervsstyrelsen

Bredere rekrutteringsgrundlag til NaturErhvervsstyrelsen



Figur 1 viser resultatet af at anvende horisontal substitution som metode til at brede rekrutteringsgrundlaget ud med henblik på at finde alternative, beslægtede profiler, der kan byde ind på den efterspurgte opgaveløsning. Den smalle ende af trekanten viser styrelsens ”normale” tilgang til ønskede medarbejderprofiler. Spalten med ”Kernekompetencer” er de kompetencer, som ansøgerne skulle dække tilsammen. Den brede ende af trekanten viser det reelle udbud af relevante profiler. Figuren illustrerer, at virksomhedernes niveau af viden om muligheder for substitution til nærbeslægtede fagligheder på arbejdsmarkedet er ret afgørende for, om horisontal substitution kan imødekomme efterspørgslen succesfuldt¹⁰.

Figuren viser altså, hvor stort potentialet er, hvis substitution anvendes, men også hvor svært det kan være for virksomheden helt på egen hånd. Den enkelte virksomhed skal have en meget høj grad af information om udbuddet på markedet, hvis vi ikke både strukturelt og kulturelt får løsnet op for både kassetænkningen i systemer og hos parter samt udfordrer jagten på ”plug and play”-drømmeprofilen eller ”rip-rap-rup”-effekten; at man søger noget velkendt og vellignende, når der skal findes ny medarbejder – en ”ny Søren”.

For det er tankevækkende, at selv større videns-virksomheder med HR-afdelinger har svært ved at navigere i det store udbud af specialiserede profiler. Man fristes til at påstå, at det nok er endnu sværere for de fleste mindre virksomheder. Samtidig viser casen også, at det absolut er en af vejene til at møde virksomhedernes efterspørgsel, og at det indebærer meget store potentialer for både arbejdsgiver med rekrutteringsbehov og for ledige.

Diskussion og konklusion

Der åbner sig i disse år et nyt og særligt vindue, der egner sig til at folde substitutionstanken ud, bl.a. som følge af mulighederne for datadreven viden. Et arbejdsmarked med mulighed for at fokusere på opgaveløsning som udgangspunkt for match mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Branche- og virksomhedstype behøver ikke være nær så retningsgivende for arbejdstagernes karrierevalg. Arbejdstagere kan bidrage med kompleks opgaveløsning. Substitution styrker arbejdstagernes agilitet, når de efterspurgte opgaver synliggøres. Det vil gå i synergi med det hastigt foranderlige arbejdsmarked og ændringer i efterspørgslen samt være et nyt greb til at styrke balancen på arbejdsmarkedet med et kortere sigte.

En mere systematisk brug af substitution som værktøj indikerer dog også behovet for et paradigmeskifte i forhold til, hvordan kompetencer og kvalifikationer anskues – ikke mindst i forhold til hvordan rekrutterings- og matchindsatsen organiseres og tilgås. Hvis substitution skal virke som et balanceskabende værktøj på arbejdsmarkedet, har vi brug for at tænke i et arbejdsmarked, der ikke er fastlåst af, at bestemte uddannelser skal matche bestemte efterspurgte stillinger. Der er behov for et tættere samarbejde mellem alle tre sider af arbejdsmarkedet; uddannelse, beskæftigelse og erhverv. Efterspørgslen kan ikke

forudsiges på lang sigt, og det begrænser effekten af at bruge uddannelse som primær balancerende faktor. For de unge lytter faktisk, og det er, som vi var inde på ovenfor, både godt og skidt.

Systemerne skal kunne håndtere de komplekse dynamikker på arbejdsmarkedet på det individuelle plan og de ændringer, som globale rammer stiller vores arbejdsmarked på større plan. Løsningen på mismatch skal derfor ikke alene findes i uddannelsessystemet, men suppleres af en erkendelse af, at arbejdsmarkedet har behov for en ny opfattelse af, hvordan vi skaber både får bedre og hurtigere match. Arbejdsmarkedets aktuelle følsomhed over for de stadigt mere skiftende megatrends netop nu skaber en god start: en meget bred vifte af generelle kompetencer kan bringes i spil på et langt bredere arbejdsmarked end nogensinde før.

Vi bør indrette rekrutterings- og matchindsatsen sådan, at arbejdsgiverne bliver skarpere på at substituere den aktuelle arbejdskraftressource ind på arbejdsmarkedet ved at have blik for, at nøglen er deres egne aktuelle konkrete opgaver, der skal løses – og at synliggøre disse. I stedet for at drømme om flere bestemte uddannelsesprofiler på markedet. Ligesom ledige akademikere kan oversætte egne kompetencer til ”mange sprog” ved at sætte deres konkrete kompetencer i spil over for de konkrete opgaver, som arbejdsgiverne skal have løst.

Det er nødvendigt at inddrage erhvervslivet aktivt i vejen mod et nytænkende syn på kompetencer – og det i en sådan grad, at selv den mindre virksomhed kan styre udenom den naturlige risikoovershed. Der bør derfor støttes op om synliggørelse af substitutionsmuligheder for at generere en ny form for ”awareness” om fordelene ved en ny rekrutteringspraksis. For der vil altid være ubalancer i en markedsøkonomi (Tranæs, 2013, s. 25). Opgaven er at gøre disse ubalancer så ufarlige som muligt gennem styrkelse af dynamikken hen mod ligevægt. I vores ærinde – bedre balance på arbejdsmarkedet – kan ubalancen styres mod ligevægt ved at skabe bedre og hurtigere match ved horisontal substitution. Men der er behov for et værktøj, der reducerer blindheden, som i dag er en ”showstopper” hos både arbejdsgiver og arbejdstager, og som skaber grobund for øget tillid til nye typer match.

Hvis et agilt og dynamisk substitutionsværktøj udvikles, kan det være den fælles platform, eller ”gamechanger”, som muliggør, at kompetence og opgaveløsning kan udfoldes i matchet og skabe den fleksibilitet i rekrutteringen, som er forudsætning for hurtigere tilpasning af ubalancerne på arbejdsmarkedet.

Vi håber, at artiklen har gjort flere sultne på mere horisontal substitution, som hviler på match mellem opgaver og kompetencer, fremfor at hænge fast i en uddannelsesmæssig ønskeprofil og en smal stillingsbetegnelse. Det vil kræve et paradigmeskifte i gængs forståelse ift. arbejdsmarkedspolitikken, og det vil være påkrævet at skabe et fælles sprog og konkrete værktøjer. Sker det, tror vi, at horisontal substitution er et kvalificeret bud på nøglen til et styrket og mere dynamisk arbejdsmarked, hvor ubalancer og mismatch kan rettes op på en kortere bane via mødet mellem uløste opgaver og tilgængelige kompetencer.

Noter

1. Det er ikke muligt at gå langt ind i en teoretisk begrebsdiskussion i denne artikel, men der kan læses mere i rapporten: "En tre-enighed: indspil til en ny vækstdagsorden", som findes på: www.akademikerne.dk.
2. www.komdigital.dk
3. For yderligere herom se artikel af Jespersen & Klindt i nærværende temanummer.
4. En større viden om substituerbart udbud giver også mulighed for en lavere pris, da man kan gå andre veje end at hyre de aller mest efterspurgte profiler.
5. En tredje gevinst er det væsentligt lavere ressourcetræk sammenlignet med at hente drømmeprofilen fra udlandet. Transaktionsomkostningerne ved at klæde en sådan medarbejder på både praktisk, juridisk og kulturelt kan snildt overstige timer til fx sidemandsoplæring.
6. Jf. bl.a. indsatsen: Vækstakademiker, Københavns Kommune i årene 2010-2014, programmet Vækst via Viden, Aalborg Kommune et al. 2016.
7. Fænomenet ses både inden for brede videregående stillingsbetegnelser og inden for mere smalle fagrettede stillinger samt på alle uddannelsesniveauer.
8. Dvs. rådighedsafsprøvning, sanktion og sænkning af ydelsesniveauer.
9. Det viste sig senere, at denne formodning holdt stik. I alt sagde 86 % af de direkte berørte medarbejdere op i forbindelse med realisering af planen "Bedre Balance". Kilde: Danmarks Statistik.
10. Udbredningen er sket blandt alle ca. 550 kandidat-profiler, der p.t. er i den danske arbejdsstyrke, da styrelsen dækker mange forskellige vidensopgaver. Det vil man oftest ikke gøre ved bistand til en SMV. Til gengæld er det en fordel, at styrelsen i forvejen kendte til akademisk arbejdskraft. Når det ikke er tilfældet, dvs. når virksomheden skal ud på en hel ny vidensrejse, så bliver udbredningen nok mindre, men til gengæld dybere.

Litteraturliste

- "Akademikere i Tal og Ord", Akademikerne, 2019 – www.akademikerne.dk/publikationer
- "Aktiv beskæftigelsesindsats", Finansministeriet, 2018 – www.fm.dk
- "Barrierer og muligheder for substitution" Jespersen & Klindt, Samfundsøkonomen, DJØF Forlag, København 2021.
- "En 3enighed – indspil til en fokuseret vækstdagsorden", LO – FTF – Akademikerne, 2016 – www.akademikerne.dk/publikationer
- "Evaluering af Arbejdsmarkedsreformen", Larsen og Langager, SFI, 1998
- "FUTCAST – væk din fremtidssans", Anne Skare Nielsen, 2021 (podcast) – www.podimo.dk
- "Hvorfor aktivering? Et essay om den aktive arbejdsmarkedspolitik i Danmark", Torben Tranæs, Rockwoolfondens Forskningsenhed, 2013
- "Intermediate Microeconomics" James P. Quirk, in: Science Research Associates; 3rd edition January 1, 1987.
- "Ledighedsstatistik for juni 2021", Akademikerne, 2021 – www.akademikerne.dk/ledighedsstatistik
- "Rapport om kvalificeret arbejdskraft", Danmarks Vækstråd, 2016 – www.danmarksvaekstraad.dk (Slotsholmsgade 10-12, 1216 København K)
- "Rekrutteringssurvey juni 2021", Styrelsen for Rekruttering og Arbejdsmarked, 2021 – www.star.dk
- "Uddanner vi for mange akademikere?", Jan Rose Skaksen, 2019, Rockwool Fonden – <https://www.rockwoolfonden.dk/kommentarer/uddanner-vi-for-mange-akademikere/>
- "Vejen til lighed og velstand er uddannelse og opkvalificering. Mismatch på arbejdsmarkedet og løndannelse i 2020", Jens Sand Kirk, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, 2014