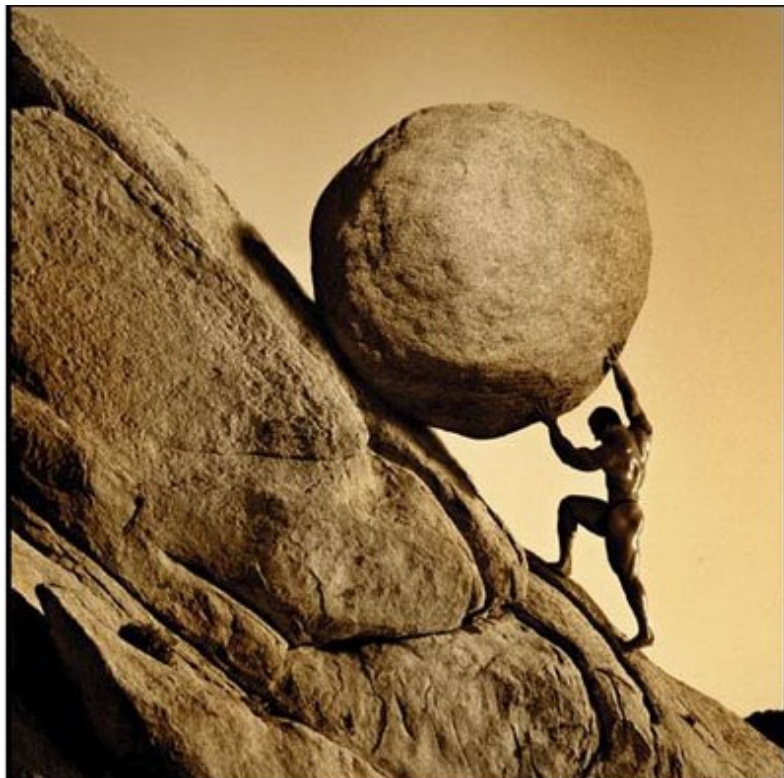


Dennis Nørmark & Anders Fogh Jensen (2018)

# PSEUDOARBEJDE

Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting



*At lave resume af 'pseudoarbejde' er noget af et arbejde. For bogens bærende element er tusindvis af eksempler - som ikke kan resumeres. Men omvendt er det så vigtig en bog, at det er nødvendigt at lave et resumé. Mit håb er, at resuméet giver et så godt indtryk af bogen, at man får lyst til at læse den i sin helhed - og få de mange gode historier 😊*

Søren

## Prolog

Efter en DR2 Deadline i 2013, hvor Anders og Dennis deltager i en debat fra hver deres (yderliggående) synsvinkel om pseudoarbejde beslutter de sig 3 ½ år senere for at mødes igen. De har stadig 2 forskellige politiske udgangspunkter, men har samme spørgsmål: 'Hvorfor arbejder vi så meget?'

## DEL 1: OM TIDEN, DER FORSVANDT

### 1. Fremtiden er ikke, hvad den har været

I en forelæsning på Princeton University i 1930 præsenterede Frank Loyd Wright fremtidens by som et sted med plads og fritid. Byen ville blive invaderet af arbejdere kl. 10 om formiddagen, men forladt igen kl. 16 i en arbejdsuge, der kun ville være på tre fulde dage.

Den britiske økonom John Maynard Keynes har i 1930 sagt, at hvis man fremskriver den udvikling, der har været indtil 1930, så burde alle økonomiske vanskeligheder være løst om 100 år. Resultatet ville blive en arbejdsuge for det gennemsnitlige menneske på omkring 15 timer i 2030.

Politikeren og opfinderen Benjamin Franklin proklamerede allerede i det 19. århundrede, at fire timers arbejde om dagen brude være rigeligt i fremtiden.

Bilproducenten Henry Ford satte allerede i 1926 arbejdstiden ned og implementerede en 5-dages arbejdsuge.

Det amerikanske senat udgav i 1960'erne en rapport, der forudsagde, at en arbejdsuge på 14 timer ville være realistisk allerede i år 2000.

I Danmark faldt arbejdstiden fra 60 timer i år 1900 til 56 timer i år 1915. I 1948 faldt den yderligere til 48 timer, i 1976 landede den på 40 timer og i 1990 på 37 timer om ugen. Men det er snart 30 år siden. Kurven er knækket. Men der er ingen, der kan se 15-timers arbejdsugen så klart ude i fremtiden, som de ovenfor nævnte kunne få lang tid siden.

Myter taler om de hårdtarbejdende stenaldermennesker. Men sandsynligvis levede stenaldermenneskerne i overflod og med forbavsende meget fritid. Myten om den hårdtarbejdende stenaldermand synes at være opspind. Selvfølgelig var livet i stenalderen hårdt. Men det var ikke hårdt arbejde, der tog livet af stenaldermanden. Faktisk er det civilisationens indtog der har betydet, at hver gang vi har stået over for et nyt, banebrydende fremskridt, så måtte vi arbejde mere...

Man siger, at nød lærer nøgen kvinde at spilde, men det kan også være opfindelser, der ender med at give folk nogle behov, det ikke havde tidligere. En opfindelse, vi troede ville være en hjælp, kan vise sig at blive til en større byrde. Arbejdstiden for landmænd i 1200-tallets England var ca. 1.620 timer om året. Langt fra de ca 700 timer, man regner med, at stenaldermennesket brugte på arbejde. Men det skulle blive meget værre...

Max Weber vovede i slutningen af 1800-tallet den konklusion, at det var den protestantiske kristendom, der havde banet vejen for den moderne kapitalistiske industri. Det var altså en idé snarere end en teknologi, der ifølge Weber havde muliggjort dampmaskinen og senere fabrikken og lønarbejdet. De fromme troende opfattede nemlig ledighed som vejen til al ondskab. Så derfor!

I perioden fra 1880 til 1940 eksploderede antallet af opfindelser: elektriciteten, dampmaskinen, toget, landbrugsmaskinerne, forbrændingsmotoren, telefonen, vaccinationer, biler, fly, kloakering, skrivemaskinen, fonografen, radioen og penicillin. Det betød, at maskiner overtog det arbejde, som menneskers muskler tidligere havde udført. Men ikke at arbejdet blev mindre. Kapitalismens ånd var intakt og nu skulle arbejderen bare på kontor!

I 1950'erne var der i Danmark en klar skillelinie mellem de, der stadig måtte ernære sig ved håndens arbejde og de, der var så 'dygtige', at de kunne komme ind til kommunen (eller et andet sted på kontor).

Kontorjobbet blev først set som en udfrielse fra det manuelle arbejde, men efterhånden som kontoret dominerer alt og alle, dukker der også en anden fornemmelse op - en nagende fornemmelse af, at det, som foretages på kontoret, ikke er rigtigt arbejde.

I starten kopierede kontoret fabrikernes arbejdstider, men 'kontoristerne' begyndte at møde tidligere og gå senere. Kontrasten til det manuelle arbejde er stor, og de lange arbejdstider med et meget moderat arbejdspress, blev tillokkende for mange.

Med kontorarbejdet udskyder vi endnu en gang nedsættelsen af arbejdstiden. Der kom talrige effektiviserende og medarbejderbesparende opfindelser og kvindernes indtog på arbejdsmarkedet øgede arbejdsstyrken kraftigt. Men alligevel kunne kontoret absorbere al denne arbejdskraft i en sådan grad, at Keynes' 15-timers arbejdsuge igen og igen skubbes ud i horisonten.

Frederik Taylor (1856-1915) sagde, at: -Der er ikke en eneste arbejder, der ikke bruger en betragtelig del af sin tid på at finde ud af, præcis hvor langsomt han kan arbejde og stadig overbevise sin arbejdsgiver om, at han arbejder med høj hastighed.' Taylor - manden bag scientific management - kom ind på scenen i slutningen af 1800-tallet, hvor arbejdet var ved at løbe løbsk. Og han ses ofte som grundlæggeren af moderne ledelse eller management.

Desværre havde Taylors regime en utilsigtet konsekvens. Han var effektiv og hans regime reducerede arbejdet i produktionen, men de mange tidsstudieteknikere og andre dokumentationsmedarbejdere betød bare, at man flyttede arbejdet ind på kontoret.

Hver gang nogen har fundet ud af at effektivisere et eller andet, og derved har frigivet mere tid, flyder nye stillinger bare ind og lukker hullerne...

Peter Drucker opfandt. 1959 begrebet 'vidensarbejde'. Det arbejde, der ikke blev snuppet af kineserne, ville blive snuppet af robotterne, så for at sikre fremtidens arbejdspladser måtte vi alle leve af vore gode hoveder. Det blev startskuddet til et gigantisk book i uddannelsessektoren.

Med en nærmest accelererende fart fik Danmark og resten af de vestlige lande uddannet de vidensarbejdere, som erhvervsguruerne hævdede ville blive hjernestammen i virksomhedernes innovative nervesystem.

Produktionen af vidensarbejdere har skabt en inflation af bachelor- og kandidatgrader. Idéen om videnssamfundet og vidensarbejderen har boostet uddannelsessektoren og har i den grad vist menneskets evne til at opfinde arbejde, hver gang det har været ved at forsvinde.

Der er fundet masser af pladser i statslige og private organisationer, der kan rumme de nye, kloge medarbejdere. Arbejde er der tilsyneladende nok af...

Måske er der en helt naturlig forklaring på, at vi aldrig kom ned på de 15 timer om ugen. Måske skyldes det, at der faktisk ikke er udviklet noget af betydning her på kloden de sidste 70 år!! Fysikeren Jonathan Huebner forudsagde i 2005, at vi nåede vores foreløbige innovative højdepunkt i 1873. På trods af, at vi er flere mennesker til at opfinde og er bedre uddannet end nogensinde, så sker der for lidt.

Vi er nok blevet rigere, men vi har ikke afgørende forbedret ret meget. Hvis der er noget, vi kan lære af at studere de sidste årtusinders arbejdshistorie, så er det, at mennesket igen og igen har fundet nye måder at fylde tiden ud på - hver gang det så ud til at få væsentlig mere af den.

## 2. Noget er råddent på vores arbejdsplads

- Den 16. januar 2004 fandt medarbejdere ved det finske skattevæsen en af deres kolleger livløs ved sit skrivebord. Han havde været død i 2 dage!
- Et sikkerhedstjek i en amerikansk IT-virksomhed afslørede, at en medarbejder havde outsourcet sin egen stilling til Kina og nu blot brugte tiden på at glo på YouTube-videoer
- En tysk ingeniør gik i 2012 på pension som 65-årig og gjorde opmærksom på, at han ikke havde foretaget sig noget på sit arbejde siden 1998.

Eksempler er der nok af....

Gallup-undersøgelser viser, at kun 13% af medarbejderne i Vesteuropa tjekker glade og opmuntrede ind på deres arbejdsplads hver morgen. Faktisk er der 24%, der føler sig decideret 'aktivt uengageret'.

Typisk tror vi, at vi bruger mere tid på arbejdet, end vi reelt gør. Rockwool Fonden har fundet ud af, at danskerne i gennemsnit tror, at de arbejder 39,3 timer om ugen - men at realiteten er 33,2 timer! Måske handler det om, at vi ikke tør indrømme, at vort arbejde ikke har det store indhold?

- 70% af al den trafik, der kommer på internettets pornosider, finder sted i tidsrummet mellem 89.00 og 17.00 på arbejdsdage.
- Køb og salg af varer, der tydeligvis er til privatforbrug, stiger eksplosivt i det, der burde være arbejdstiden.
- 37% af amerikanske ansatte indrømmer, at de mere eller mindre hele deres arbejdstid surfer på Internettet efter ting, der ikke har med deres arbejde at gøre.

Det skal dog siges, at arbejdet er ulige fordelt. Nogle arbejder rigtig meget og andre måske ikke helt så meget...

Den svenske sociolog, Roland Paulsen, har lavet et stort arbejde omkring 'tomt arbejde' og fundet ud af, at rigtig mange mennesker har meget lidt at lave på jobbet. (Samfunds)økonomisk er det absurd - men det er også hårdt for den enkelte i længden at rende rundt i en absurd verden. Ifølge Roland Paulsen er problemet, at der slet ikke er så meget arbejde at lave.

Og chefen er ikke interesseret i at få afsløret, at der ikke er nok arbejde til hans ansatte, for så skal han måske skære ned i bemandingen. Faktisk fungerer mange virksomheder udmærket, skønt folk laver så lidt.

Folk bruger en masse tid på at opretholde en facade og lade, som om de gør en masse, de faktisk ikke gør. Man må altså 'fake' en rationalitet, der ikke findes. Men at bedrage sine omgivelser giver en dyb følelse af meningsløshed.

Stress på grund af ekstrem kedsomhed på arbejdet er blevet så udbredt, at man taler om et reelt syndrom - det såkaldte 'bore out'

For en del mennesker kan dette systematiske selvbedrag fungere år ud og år ind uden synderlige vanskeligheder. Men på et tidspunkt bliver det for meget. Meningsløshed i arbejdet er på flere måder en invaliderende og desværre udbredt kilde til sygdom.

YouGov spurgte i 2015 briterne, om deres arbejde gjorde noget meningsfuldt her i verden. Kun 50% sagde 'ja'. I 2013 kunne Harvard Business Review publicere, at halvdelen af 12.000 adspurgte mennesker sagde, at deres job var 'uden betydning og uden mening.'

Den amerikanske antropolog og professor David Graeber provokerede i 2013 hele verden ved at opfinde begrebet 'bullshit jobs' om en del af de stillinger, der tilsyneladende mangler reelt indhold og mening.

*'Verden er blevet så kompliceret, at vi alle bluffer os gennem dagligdagen, mens vi håber på, at vi ikke bliver afsløret som de tåber, vi er. Jeg ser verden som en massiv absurd bedrift, befolket med mennesker, der kæmper hvert minut for at rationalisere de tåbelige ting, de foretager sig'*

Scott Adams

Når

- Produktiviteten ikke har nogen stærk sammenhæng med arbejdstiden
- Kun et mindretal kan lide deres arbejde eller se meningen i det
- Vores kreativitet toppede i 1873
- Automatiseringen har overtaget en betydelig del af vores reelle arbejdsopgaver
- Alt i sol og måne for 100 år siden indikerede, at vi i dag burde være nede på en arbejdstid på 15 timer om ugen

er der så ikke gået et eller andet galt med indholdet?

### 3. Arbejdets pseudomorfose

Der findes forskellige former for tomt arbejde. For det første 'driveri' - det, at man ikke laver noget. Men der er også mange mennesker, der går rundt og laver et arbejde, som de jo selv mener er arbejde, eller de betales for noget, der ligner arbejde - det er bare ikke særlig nødvendigt, at det bliver udført. Og så er det, at begrebet 'pseudoarbejde' er rammende.

Med pseudoarbejde mener vi altså arbejde, der er meningsløst, ikke bærer nogen betydning eller frugt eller virkning i verden, uanset om det opleves som virkningsfuldt af dem, der udfører det. Det betyder, at det tomme arbejde er en del af pseudoarbejdet og at driveriet er bevidst pseudoarbejde.

Pseudo betyder ikke bare tomt. Det dækker også over bullshit, falsk arbejde, det der ligner arbejde og det meningsløse arbejde - det vil sige det, er ikke fører til noget, eller arbejde der skal gøres for at noget ligegyldigt kan siges, gøres, vises frem eller sættes i søen.'

Frontstagearbejde har en række typiske karakteristika: Det er synligt, og under optimale forhold er dybt meningsfuldt og jo mere tid man har til det, jo mere mening kan man lave. Det, der karakteriserer backstagearbejdet er, at det ikke er direkte målbart og sjældent særlig synligt. Backstagearbejdet foregår ofte på de kontorer, der op gennem det 20. århundrede blev den nye, foretrukne arbejdsplads.

Bureaukratiet er et velkendt eksempel på noget, der vokser og vokser. Der bliver mere og mere administration, men det kan ikke klandres for sin rationalitet. Tværtimod mener bureaukraten selv, at bureaukrati er det mest rationelle, der findes.

Men bureaukratiet er langt fra det eneste eksempel på rationaliteter, der er løbet løbsk og muligvis bringer flere problemer end løsninger med sig:

- Konkurrencesystemet betyder, at det er rationelt for uddannelsesinstitutioner at tiltrække elever, for så får man flere penge, kan ansætte flere lærere og sikre overlevelse - uanset om der er brug for det, man leverer af uddannelse
- Informations- og kommunikationssystemer betyder, at bliver gjort stadig mere for at kommunikere. Det behøver ikke at være fornuftigt, selvom det er rationelt. Men det skaber helt sikkert mere backstagearbejde
- Projektsystemer betyder, at der søges midler af mange, som får afslag og at midlertidigheden kommer til at gennemsyre projektet
- Juridiske systemer betyder, at en betragtelig tid går med at tjekke, at ting er lovlige men også at andre ikke finder de juridiske huller, man selv har overset. Tusindvis af arbejdstimer bruges på at tjekke op, dobbelttjekke og tredobbelttjekke.

Hvis rationaliteterne er spillereglerne, så er teknologierne det, man spiller med. Teknologierne skaber hele tiden så meget nyt arbejde, at der ikke bliver tid til drømmen om en 15-timers arbejdsuge. '

Acceleration skaber pseudoarbejde. Vi har aldrig brugt så megen tid på transport, som efter bilens opfindelse. Eller på at skrive breve som efter e-mailen så dagens lys.

Vi burde i princippet kunne frigøre meget mere tid til medmenneskelighed, men fordi vi stadig må udtrykke os i industriarbejdets former, så kan vi ikke udtrykke den frihed, vi har fået. Og på den konto spiller millioner af mennesker deres liv på kontor og hælder deres talent ud i kedsomhed og ligegyldighed, der blot sætter andre i gang med mere pseudoarbejde.

Sokrates var berømt for at kokettere med, at han vidste, at han intet vidste. Og mange mennesker ved ikke, at de godt ved, at en stor del af deres arbejde er pseudoarbejde. Vi er nemlig indspundet i en arbejdsideologi, der får pseudoarbejdet til at ligne arbejde.

## DEL 2: OM MENINGEN, DER FORSVANDT

### 4. Så gå dog hjem

Steve McKeivitt siger (af erfaring), at når man først er blevet topleder, så kan man sagtens vælge at være travl hele tiden, men i realiteten behøver man ikke gøre så meget andet end at tage nogle beslutninger. Og i virkeligheden har de ansatte blot brug for at se dig. De skal se, at du er der. I virkeligheden er mange topledere ret overflødige - men det har mange svært ved at klare, så de begynder at blande sig i alt muligt.

En finsk undersøgelse viser, at jo højere løn man tjener, jo mere sandsynligt er det, at man rapporterer, at store dele af ens arbejdstid går med tomt arbejde og anden uproduktiv arbejdstid. Det betyder ikke, at chefer dovner den - bare at det ikke er sikkert, at de behøver være travle folk.

Steve McKeivitt siger, at han var nødt til at opfinde rejser og møder rundt i verden for at se ud, som om han var alle pengene værd. Et godt eksempel på Parkinsons lov, der jo siger at: 'Arbejde udvider sig, det udfylder den tid, der er afsat til det'. For Parkinson var det åbenlyst, at lederne faktisk havde en interesse i, at deres ansatte - frem for at klage over, at de intet havde at lave - strakte deres arbejdsopgaver ud til at udfylde den maksimale tid. I længden ville det nemlig være argument for at få afdelingen til at vokse.

Chefer gør sig uundværlige ved at skaffe sig mange ansatte, og til det er Parkinsons lov meget praktisk. En stor klasse af administrative chefer i både det private og offentlige har en væsentlig interesse i IKKE at gøre opmærksom på omfanget af pseudoarbejde. Men hele pointen med de mange pseudoprojekter er netop at se travl ud.

Jonas sad i firmaets kommunikationsafdeling. Nogle opgaver var spændende, nogle var udfordrende, men mange var meningsløse, unødvendige og overdrevent tidskrævende. Men kulturen var, at man blev hængende indtil sent - så det var bare om at proppe noget arbejde ind i de mange timer. For at være sikker på at virke værdifuld, gjaldt det om at virke så travl som muligt. Et godt trick er at spise sin mad foran skærmen. Det virker med det samme...

Toke er lektor på en mellemlang, videregående uddannelse et sted i provinsen. Hans opgaver er overvejende undervisning og vejledning. Derudover er der en forventning om noget forskning. Toke har i al ubemærkethed reduceret sine 4-timerslektioner til 3 timer. Det er meningsløst med så lange lektioner, folk kan ikke koncentrere sig og ingen har lagt mærke til, at jeg har gjort det. Så i stedet for at blive til grin for sin egen tid sætter han undervisningstiden til det, der er behov for - selvom der står noget andet i planen.

Toke underviser ca. 8 x 45 minutter om ugen. Hertil kommer led vejledning og eksamen. Forberedelse er der ikke meget af, for faget udvikler sig ikke. Resten af tiden bruger Toke på at læse ting, der interesserer ham.

Der er næsten ingen af dem, forfatterne har talt med, der ikke kender til følelsen af, at der virkelig ikke er meget at lave på arbejdet. Men næsten ingen vælger at tage den naturlige konsekvens og gå hjem. Det er et valg, der ellers på mange måder ville være det logiske.

Det er blevet tabu ikke at have travlt. Tænk bare, hvor tit vi spørger ind til travlhed: 'Nå, har du travlt for tiden?' Ikke mange har modet til at svare: 'Næ, jeg laver ikke så meget lige nu'.

Trenden til at henvise til sin egen travlhed har været stigende siden 1960'erne. Ifølge Gershuny skyldes det, at vi er gået fra, at det gav prestige at have fritid til at det giver prestige at arbejde. 1800-tallets overklasse reklamerede med eget driveri og så ned på dem, der knoklede. Men de fine familier er blevet overhalet af nyrige familier, som ikke har arvet deres formuer men har skabt den gennem hårdt arbejde. Så nu er det de hårdtarbejdende, der ses op til og det, der giver status.

Med dyrkelsen af travlhed har vi således en del af forklaringen på 15-timers arbejdsugen, der aldrig kom. Vejen til succes blev målt gennem travlhed, og hvis man ville have det godt, måtte man også have travlt. Indere, kinesere og polakker overtog først industriopgaverne og siden kontoropgaverne, men Parkinsons lov kværnede ufortrødent videre og skabe flere og flere administrative stillinger i kølvandet på udflytningen. Forestillingen om travlhed som noget godt, nødvendigt og moralsk er således en af de rationaliteter, der er med til at skabe pseudoarbejde.

## 5. Lad være med at lave løsninger

Vi har masser af systemer, der er skabt i den bedste mening, men som stjæler folks tid. Sundhedsplatformen i Region Hovedstaden er et eksempel. En læge fortæller, at der er 142 standardspørgsmål, han skal udfylde på PC'en hver gang han får en ny patient. Han oplever, at han er nødt til at parkere sin faglighed for at håndtere et firkantet system.

Ifølge professor Niels Kroman er meningsløst bureaukrati særlig hårdt ved folk i kaldserhverv, fordi de oplever, at det er deres selvforståelse, der bliver sat på spil.

Vejen til helvede er som bekendt brolagt med gode intentioner, og pseudoarbejdet er et af de helveder, mennesker placeres i, fordi en hob af andre mennesker har det bedste hensigter.

I 2007 skrev otte tidligere ambitiøse medarbejdere i Finansministeriet den selvransagende kronik: 'Tilgiv os - vi vidste ikke, hvad vi gjorde'. De havde været med til at implementere NPM og kontraktstyring ud i den offentlige sektor, og som de skrev: 'Herefter begyndte den menneskelige drift mod perfektionering af instrumentet' med flere og flere målepunkter, registreringer m.m.m

Resultatkontrakter, målstyring og sindrigtige systemer til registreringer var reglen i det private langt før det nogensinde blev et offentligt særkende. Og det der det i øvrigt stadigvæk. Men intet tyder på, at det virker særlig godt....

Den private sektor har uden tvivl lige så mange IT-systemer, der ikke virker, som det offentlige har. Vi hører bare ikke om de, fordi de ikke fortæller om dem til pressen. Og de har sikkert lige så mange tåbelige regler som jobcentrene, men det har heller ikke pressens bevågenhed.

Ifølge Jensen og Klein er problemet, at virksomhedernes regler hjælper en lille kerne forskellige steder i administrationen. Problemet er bare, at alle andre i organisationen betale prisen for, at nogle få i administrationen kan vise, at de har hånd om tingene. Jensen og Klein anbefaler civil ulydighed - lad være eller gør noget andet.

I Netflix har man skrottet de fleste retningslinier. De siger at: 'Hvis du sørger for at hyre de rigtige folk, så vil 97% af dem gøre det rigtige og mest fornuftige. Men de fleste virksomheder bruger uendelige summer og arbejdstid på at skabe HR-politikker til at forhindre de sidste 3% i at laver ulykker.

Det er altid fristende at 'forbedre' en organisationsstruktur, men erfaringer siger, at man sjældent kommer frem til noget, der er mere effektivt.

Stephan Schaefer bruger begrebet: 'managerial ignorance' - ledelsesmæssig uvidenhed. Hans pointe er, at ledere føler, de skal handle, og derfor søsætter de uigennemtænkte projekter, der ikke konkret anviser noget som helst, men som man bare håber virker.

Det fælles for pseudoarbejdet i kapitel 5 er, at det alt sammen er skabt, reproduceret og udført i den bedste mening. Det er bare ikke smart. Så prøv at nøjes med mindre. Lad tvivlen komme problemet til gode og ikke løsningen. Det er sandsynligvis den mest fornuftige prioritering.

## 6. Lad være med at efterligne de andre

Frederik er lektor på et erhvervsakademi. For 25 år siden var der en anden person for hver 3 undervisere. I dag er der 3 andre for hver 4 undervisere. Kvalitetsafdelingen forlanger strategisk planlægning og undervisningsredegørelser (inden lærerne har set de studerende). Mantraet er: 'dokumenterbar kvalitet'. Det har ikke noget med praksis at gøre, men kvalitetsafdelingen er tilfreds, fordi de kan lægge noget på hjemmesiden.

Frederik bemærker også, at 2/3 af det materiale, han uploader til de studerende, aldrig bliver downloadet. Men da han bliver bedømt på, hvor meget han smider op på den digitale platform, så må han leve med den absurditet. Administrationen holder også øje med, at underviserne skifter materiale ud, så det er så nyt som muligt. Også i økonomi, som Frederik underviser i, selvom det ikke giver nogen mening - men bare en masse pseudoarbejde...

Professor Kjell Arne Røvik har undersøgt, hvordan organisationer 'smitter' hinanden med idéer, hvorefter en modedille - uden at nogen aner præcis hvorfor - finder vej fra den ene til den anden organisation. Organisationer har en fantasiløs tendens til at kopiere hinanden.

Louise, der har været offentlig leder i over 20 år (herunder kommunaldirektør) siger, at hun nok har brugt 50% af sin arbejdstid på pseudoarbejde. Man kan jo altid lave en ny politik eller en ny plan og der er altid et område, hvor man kan lave en strategi. Hun udtaler, at hun i sit arbejde som leder ikke har oplevet behovet for at have de mange politikker og strategier - men at hun har brugt masser af tid på at lave dem.

Eksemplerne på, at vi skaber mere arbejde ved at kigge os omkring og se, hvad de andre har - og selv sørger for at få - er mange.

Nogle steder er grunden til, at der er så meget overflødig arbejde, at man har (fået) en ledelse, der fokuserer meget på, at tingene skal se godt ud. Det skal være fornemt!

## 7. Kom lidt ned på jorden

Storladenhed skaber pseudoarbejde. Men der er flere problemer, der følger af denne omgang luftigt bullshit i udstillingsvinduet

- Der bliver ikke gjort noget ved de reelle problemer
- Medarbejderne bliver kyniske, når organisationen ikke lever op til sit eget bullshit
- Der produceres inflaterede egoer
- Det medfører funktionel stupiditet, hvor virkeligt arbejde erstattes med fokus på kultur, branding, strukturer og blind beundring for alt, hvad der smager af ledelse.

Frederik fra erhvervsakademiet er et godt eksempel. Hans kvalitetsafdeling satte grandiose projekter i søen, der netop skulle få uddannelsesinstitutionen til at se godt ud.



En væsentlig grund til, at der kommer så meget pseudoarbejde, synes at være, at vi overuddanner folk, der så skal have noget at lave. Når vi uddanner til kontrol, sikring og administration, ja så får vi mere kontrol, sikring og administration. Det er ren logik ☺

Fra 2011 til 2016 brugte bare danske gymnasier og erhvervsskoler sammenlagt en milliard kroner på markedsføring (foruden deres egne medarbejdere).

Det er i høj grad et spørgsmål om bevidsthed. De fleste virksomheder aner ikke, hvad der foregår. Vi lever i en 'fake world'. Det handler ikke bare om bevidste løgne, men om selve verdens pseudokarakter, og herunder selve arbejdets pseudokarakter. I stedet burde man maksimere meningsfuldhed og autonomi i tilværelsen.

Vision 2012 for Hillerød Hospital er et klassisk eksempel på grandiositet. Et projekt, der lader en direktør vise handlekraft, men i det øjeblik, han igen er ude af svingdøren, er der ingen der ønsker at røre ved det mere. Ingen beslutninger følger med. Det blev ved ordene..

Men hvad skal man så gøre? Professor Alvesson siger at når man vælger karriere, så må man afgøre, hvor meget man er klar til at prostituere sig. Når man er i arbejde, så må man kritisk gå igennem, hvad man faktisk laver - og hvis det, man laver, er noget pseudo, så må man vælge at lave noget andet. Det har nemlig store omkostninger for moralen og for selvrespekten at lave pseudoarbejde.

Det allerstørste problem er, at mange godt kan lide pseudo. Det er æstetisk og komfort og nice, og det holder de reelle problemer ude.

## 8. Styr din positivitet

Nej'et synes at være forsvundet.

I Århus Kommune foretrækker de medarbejdere med den rette indstilling frem for medarbejdere med de rette kvalifikationer. For det er meget lettere at oplære medarbejdere end at ændre deres indstilling.

Den første konsekvens af positiviteten er, at arbejdet kan vokse, fordi den positive tilgang kan accelerere tempoet. Den anden konsekvens er, at positiviteten fordummer. Det er efterhånden blevet pædagogisk inkompetence at servere andet end babymos og skrive letforståelige bøger med pointerne bøjet i neon. I pseudoarbejdets tidsalder vader vi rundt i babymos.

Det rationelle - men ikke desto mindre åndssvage - kan også affødes af positiviteten ved, at man gennem sig JA til det nye glemmer at sige NEJ til noget af det gamle.

Det fjerde aspekt ved positiviteten, som fører til mere pseudoarbejde, er, at den er inkluderende. Hvis alle skal høres, inden lederen tager en beslutning, så føler alle sig hørt, og så bevares den gode stemning. Men så koster det også bare meget tid.

Positivitet er pseudoinvolvering - for det er sjældent, at involveringen er ægte. Ofte er beslutningen jo truffet.

CC-fedme er et udtryk for positiv inklusion på mailen. CC er jo noget, man gør i det offentlige for at holde ryggen fri. Man sikrer, at man deler skylden med nogen, hvis det går galt.

Hvis positivitet fører til både andres inklusion og til din egen inklusion så er det ikke farligt at være positiv. Men du skaber også meget mere ligegyldigt arbejde for dig selv og for andre.

Forfatterne siger ikke, at du skal tage NEJ-hatten på. Men det kræver civil courage at forholde sig nøgternt til sine positive kolleger. Det er dog en borgerpligt ikke at bidrage til mere babymos hældt på flaske!

## 9. Hold op med at forstyrre hinanden

Ifølge en undersøgelse fra fagforeningen CA oplever ni ud af ti, at de spilder deres tid i møder. I gennemsnit er 15% af tiden værdiløs. Men hvorfor så alle de møder? Måske fordi det virker rationelt at holde møder - så er man samlet om at gøre noget. Måske for at fylde tiden ude mellem de egentlige arbejdsopgaver?

Vi er nået dertil, hvor vi har så travlt med at holde møder, at vi ikke har tid til at forberede møderne, sådan at de kan blive effektive - man kommer uforberedt, og møderne bliver ineffektive.

Møder, der ligger fast i kalenderen, er en del af problemet, for man holder dem uden at der er et egentligt behov. Og det virker som om møderationaliteten siger, at når noget står på en dagsorden, så er det vigtigt at tale om.

Ofte handler møder om, at folk mangler overblik. Så indkalder man lige til et møde. Bolden er i bevægelse og det ser ikke ud til, at man har tabt den. Den slags møder er der rigtig mange af.

Enhver, der sætter sine ben i en tilpas stor organisations topledelse, vil opleve, at en væsentlig del af tiden sådan et sted går med at få ting præsenteret. Medarbejdere bruger meget tid på at forberede deres action-plan, præsentere planen og diskutere den - i stedet for faktisk at agere. Der sker en enorm produktion af PowerPoint-præsentationer for at præsentere ledelsen for alle mulige overvejelser og hjørner af organisationen.

De mange rapporter er til dels udtryk for en ledelse, der er bange for at overse noget og ikke har den nødvendige tillid til medarbejderne. Dels er det udtryk for en ledelse, der tror, at dens arbejde er at være orienteret om alt. Men faktisk ville meget fungere bedre, hvis ledelsen slet ikke blandede sig og i hvert fald kontrollerede noget mindre.

Problemet med pseudoarbejde er, at dygtige mennesker spilder deres tid med at fortælle, hvad de har tænkt sig at gøre i stedet for bare at gøre det. Men tidsspildet er ingen naturlov.

IIH-Nordic har omkring 50 medarbejdere, der hver torsdag eftermiddag kan sige 'god week-end' til hinanden. For her er arbejdsugen 4 dage. Med det moderne arbejde bag computerskærmen er det nemlig ikke længere naturgivent, at flere arbejdstimer giver mere værdi. Som direktøren siger: 'Vi ved, at kontorfolk bruger 40-60% af deres tid på møder og mails. Men der findes systemer til effektiv mailbehandling. Og med hensyn til møderne har IIH gennemført en 'omvendt Parkinson': Standarden i Outlook er ændret, så et møde som udgangspunkt varer 20 minutter og ikke en time.

Forskere har påvist, at der ikke er nogen sammenhæng mellem arbejdstid og produktivitet. Og i IIH er omsætningen steget støt i takt med, at medarbejderne er gået ned i tid. De har lært at arbejde smartere. Sygefraværet er faldet med 50%. Og stressniveauet har aldrig været lavere.

På IIH har folk en rød cykellygte på deres bord. Når den lyser, må de ikke forstyrres, ikke tage telefon og ikke tale med nogen. Medarbejderne tænder den og starter et æggeur på 25 minutter, som indikerer, at nu er det tid til 'dybt arbejde'. Derefter er der tid til en velfortjent 5-minutters pause inden man igen strammer ballerne i 25 minutter. Og det virker! Som direktøren siger: 'Det er ligegyldigt, hvor lang tid du er på dit arbejde - det eneste afgørende er, hvilken værdi du skaber'.

Når vi arbejder dybt, som det hedder i arbejdspsykologien, føles det enormt tilfredsstillende. Vi er i det, som psykologen Mihaly Csikszentmihalyi kalder for 'flow'.

## 10. Lad være med at betale folk for deres tid

Mange af os kender et postbud, der altid havde tidligt fri. Det skyldtes ikke bare, at de mødte tidligt, eller at der ikke var så meget post. Det skyldtes også, at de selv kunne bestemme tempoet. Da Postvæsenet ville gøre noget ved de korte arbejdsdage, begyndte postbudene bare at arbejde langsommere. Det kan

godt være, at effektiviseringer er vejen frem, men det er krævende og kræver bl.a., at medarbejderne får noget til gengæld.

Hvis vi skal gøre op med pseudoarbejdet, så kræver det, at vi ikke hænger os så meget i tid. Det er ligegyldigt, hvor lang tid en medarbejder er på arbejdet - det eneste afgørende er hvilken værdi hun/han skaber.

Vi kan bl.a. takke venstrefløjen og fagforeningerne for en del af ulykkerne. Siden midten af sidste århundrede har de ikke gjort meget for at få nedsat arbejdstiden, men i stedet talt for flere fuldtidsjobs.'

Omkring år 2007 konstaterede 2 schweiziske konsulenter, at mange af deres kolleger led af kedsomhed og led af 'bore-out'. Det kan der være flere grunde til: For det første er det i store dele af Europa svært at komme af med overflødig arbejdskraft. For det andet så udfylder vi hullerne med pseudoarbejde, der til forveksling ligner reelt og nyttigt arbejde - endda så meget, at vi pumper arbejdsugen op.

Undersøgelser viser, at det ikke er indtjening, der motiverer mest - men derimod mening (at man udfører noget meningsfuldt, og at man finder arbejdsopgaverne interessante). Ikke at være til nogen nytte, mens man får sin løn, fører til selvforkastelse eller skam, samtidig med at det fører til skyld over for omgivelserne.

David Bolchiver taler om kontorernes zombier - overuddannede mennesker, der spilder liv og talen i verdens kontorlandskaber. De brokker sig ikke, for de ved, at arbejdsgiverne ikke ønsker besværlige ansatte. Ifølge Bolchiver er problemerne størst i de store organisationer (både private og offentlige). Det skyldes (1) at konkurrencen er meget større blandt byens frisører, end fx blandt de 4-5 største forsikringsselskaber i hele landet, (2) at det er frygtelig svært at måle folks ydeevne på en praktisk måde og (3) at virksomhederne ofte ikke har identificerbare ejere

Er arbejde værdifuldt, bare fordi nogen har besluttet, at de vil betale for det. NEJ, mener Bolchiver. Vi skal dø, og i stedet for at lave noget meningsfuldt og være sammen med dem, vi holder af, så sidder vi i det oplyste kontor og venter på at dø!!

Vi ved, at tiden er noget værd, og derfor har vi hidtil været enige om at belønne dem, der ofrer noget af den. Time for time. Problemet er bare, at denne opmåling af kvalitet er knyttet til en anden tid og derfor meningsløs i en verden domineret af backstagearbejde.

## 11. Hav tillid til medarbejderne

Mistillid fører til store mængder af arbejde, hvis eneste formål er at tilfredsstille kontrolapparater.

Julie er uddannet i religionsvidenskab og har arbejdet i krydsfeltet mellem religion og politik. Hun fortæller, hvordan hun fx skrev 20-30 sider lange dokumenter om et projekt i Egypten - velvidende, at ingen ville læse mere end de 2-3 første. Men der var ligesom en udtalt aftale mellem bestillere (bestyrelse) og udføre om at udføre et stykke pseudoarbejde og ikke afsløre aktivitetens pseudokarakter for hinanden.

Julie oplever, at en del af hendes arbejde består i at finde på resultater, man sandsynligvis aldrig når, for at få en godkendelse. Resultaterne bliver aldrig genbesøgt, for alle ved udmærket, at sådan er realiteterne. Embedsmændene ved udmærket, at målplanerne er en pseudoøvelse uden indhold, og at målene er opfundet ud af det blå - men de forklarer sig med, at det er jo noget, politikerne gerne vil have...

I vort tids neoliberale ære, som for alvor tog fart i 1980'erne, er antagelsen om 'homo economicus' blevet til en lære om, hvordan mennesker er! Men faktisk hænger det omvendt sammen (ligesom McGregors X- og Y-mennesker): Der er en tendens til, at hvis man behandler folk som egoistiske, kortsigtede og grådige, så ender det med at blive en selvopfyldende profeti.

Man har glemt, at mennesker også er motiveret af noget andet end belønning og straf - først og fremmest af, hvad der virker meningsfuldt. Undersøgelser viser gang på gang, at folk først og fremmest ønsker, at

deres arbejde er meningsfuldt, men alligevel går disse mennesker på arbejde hver dag for organisationer, der tror, at de kun er der for lønnens skyld.

'Reglerne er fulgt til punkt og prikke'. Det hører man ofte i en sag, der er endt som en møgsag. Der er ikke noget agt komme efter, for procedurerne er blevet overholdt.

Michael Power, der er professor i revision, siger at de fleste af alle de timer, folk hælder i revision, kvalitetssikring og sikkerhedstjek, i virkeligheden er hældt ud i ingenting. Det skaber falsk tryghed. Vi bruger oceaner af tid på at tjekke lige præcis de ting, der tidligere er gået galt. Men der er jo så meget andet, der også kan gå galt...

Problemet er, at man ikke etablerer tillid igennem kontrol. Men ingen tør være den første til at sige, at de faktisk stoler på deres medarbejdere, for så har de intet at dække sig under, næste gang en møgsag rammer deres organisation.

Manglende tillid sætter kæmpe kontrolskibe i søen. Men kan alt for store doser tillid ikke føre til driveri hos alle dem, der bare ikke gider lave noget? Måske. Men måske er driveriet en konsekvens af, at mange er havnet i en absurd verden.

Da det ganske rigtigt kan være vanskeligt at måle på den konkrete værdi kan en virksomhed vælge at måle på alt muligt andet, so de tror indikerer noget værdifuldt.

Adobe brugte 80.000 årlige mandetimer på et målesystem, som de skrotede fra den ene dag til den anden, fordi man fandt ud af, at det var en 'sjæleknusende aktivitet'. Nu bruger man coaching og andre typer samtaler i stedet.

Professor Jørgen Grønnegaard har undersøgt resultatløskontrakter i det offentlige. Og de medfører ikke mærkbare forbedringer. En af grundene er, at man får det, man belønner. Og det skaber ikke nødvendigvis positiv effekt.

En samtale på et jobcenter mellem socialrådgiveren Ena og en kvinde:

ENA: Så vil jeg indkalde dig til et nyt møde om en fire-ugers tid

KVINDE: Hvorfor?

ENA: Det siger loven, at jeg skal

KVINDE: OK, men hvad skal vi tale om?

ENA: Ja, det er jo lige det. Hvad i alverden skal vi tale om. Beklager - men det skal jeg altså..

Socialrådgiverne oplever masser af den slags situationer, hvor det først og fremmest gælder om at følge reglerne til punkt og prikke.

Da Claus Hjort Frederiksen var minister for området opgjorde han, at socialrådgivere bruger 82% af deres arbejdstid på registreringsopgaver. Hver gang der er en dårlig sag, så kommer der en ny lov med mere registrering. Og hver gang går tiden fra selve kerneopgaven.

Engang havde vi tillid til hinanden - arbejdstager og arbejdsgiver. Men vi har importeret styringsrationaliteter fra lande, der historisk ikke har den samme tillid. Så nu sidder vi til halsen i det meningsløse pseudoarbejde, som er skabt fordi ingen tilsyneladende tør sige, at de ikke tror på homo oeconomicus.

## DEL 3: OM HVORDAN VI FÅR TIDEN OG MENINGEN TILBAGE

### 12. Hvorfor arbejder vi?

Hvis et menneske for eksempel klammer sig til sit pseudoarbejde, der det så fordi det gør ham godt - eller der det fordi han ikke ved bedre? Der er forskellige syn på arbejde:

- Blandt de antikke grækere var det ikke prestigefyldt at arbejde. Tværtimod var arbejde noget, man kun gjorde, hvis man var nødt til det.

- Med kristendommen skete der noget afgørende nyt. Man skal ikke spare sit talent, og stilles til ansvar for, om man hun også har gjort det man kunne
- Hegel og Marx taler om, at arbejdet er et grundlæggende væsenstræk hos mennesker - at bearbejde og forarbejde er den måde, hvorpå et menneske står i stofskifte til sin omverden.

Mennesket var for Marx gjort fremmed i sin verden, fordi den forarbejdelse, det udførte, ikke længere var i stofskifte med verden.

Durkheim, Menton m.fl. hævder, at man er fremmedgjort, hvis man ikke har tilpasset sig den normalitet. Marx, Frankfurterskolen m.fl. siger derimod, at selve normaliteten kan være fremmedgjort, og at det som er selve normaliteten, kan være fremmedgjort.

Pseudoarbejde er et tabu over for kollegerne. Og måske også for en selv, at det arbejde, man udfører, er meningsløst og blot fodrer pseudomaskineriet. Grunden er, at det handler om folks selvværd. Folk identificerer sig med deres arbejde.

Hvorfor arbejder mennesket?. Der er mange forklaringer:

1. Overlevelse
2. Tjene penge
3. Væsen - mennesket arbejder fordi dets væsen er at udføre en aktivitet
4. Tilpasning - arbejdet er en måde at være tilpasset på. Man finder ind i tidens normalitet.
5. Anerkendelse fra andre
6. Indre anerkendelsesbehov
7. Protestantisk arbejdsmoral
8. Manglende alternativer eller den foretrukne aktivitet - hvad skal man ellers lave?
9. For at holde angsten på afstand.

### 13. Hvordan får du tiden og meningen tilbage?

Det, du kan gøre, er at

- gå hjem. Mød sent, gå tidligt og lad være med at komme hver dag. Du bliver rollemodel, uanset hvad du gør. Og husk, at de fleste har meget mere råderum, end de tror!
- Lad være med at lave løsninger, der sætter andre i sving. Når du går hjem, så er du et bedre menneske, fordi du ikke producerer løsninger, der sætter andre i sving med noget, ingen behøver.
- Hold møder på et minimum. Invitér til korte møder. De kan passende begynde kvart i, for så har andre møder klokken hel.
- Kom ned på jorden, og tillad det uperfekte. Lad være med at blæse det op til andet og mere, end det er. Overhør virksomhedens grandiose nonsens om at være kompromisløs og om altid at stræbe efter perfektion og have verdens bedste produkter.
- Navngiv pseudo. Hold op med at gå med på travlheds-, stress- og tyngdediskursen, som flourerer på din arbejdsplads. Begynd at navngive pseudo. Bed om et nyt visitkort med titler, som din mormor ville kunne forstå. Du er ikke front desk manager - du er receptionist. Lad være med at bidrage til storladenheden.
- Lad være med at efterligne de andre. Koncentrér dig om at have noget at sige, og vent med at sige det, til du virkelig har noget på hjerte. Du har mere råderum, end du tror. Men det kræver, at du indtager det rum.
- Lad være med at måle i matematisk tid. Hold op med at lade uret være afgørende. Det hører industrisamfundet til. Hvis du er underlagt et tidsregistreringsskema, så skriv altid det samme tal. På den måde viser du, at du ikke abonnerer på den gamle tankegang.

- Søsæt dine dannelsesprojekter. Hvis du bare skal være på arbejdspladsen og ikke må gå hjem, så brug tiden fornuftigt: Søsæt dine dannelsesprojekter i pseudomorfosens skal. Læs store romaner eller gør noget andet. Dannelsesprojekter er det, der fremmer menneskeligheden i dig i en verden, der næsten har glemt, hvad det er.
- Kast dig ud i arbejde. Når du har taget fri og er gået hjem, så giv dig tid til at stofskifte med verden: Arbejd - i betydningen forarbejd og bearbejd det, der giver mening for dig selv. Om du er fodboldtræner, besøgsven eller træsnitter er ikke afgørende. Og husk: Lige gyldigt om du fortsætter med at lave pseudoarbejde eller stopper med det, så viser du andre, hvordan du mener, at man skal vælge i din situation. Det er en byrde, du må bære.
- Vær civil ulydig. Når noget kommer ovenfra, som forhindrer dig i at gøre dit reelle arbejde, så må du være civil ulydig.
- Lad være med at skyde noget ind foran dit moralske ansvar. Den reflektive dømmekraft er evnen til at vide, hvornår man skal bryde en regel. Det er også den reflektive dømmekraft du skal bruge, hvis du er backstagearbejder og skal bedømme, hvilke opgaver, der er pseudoopgaver.
- Hold den mulighed åben at du kan være fremmedgjort. Hvis du mener, at intet af det, du laver, er pseudoarbejde, så overvej, hvordan du ved det. Overvej, om du kan være blevet fremmedgjort, fordi du har glemt at stofskifte med verden.

Pseudomorfosens kan vi kun lykkes med at bryde i fællesskab - og kun sådan vil det lykkes os at skabe en ny normalitet.

## 14. Ledelse imod pseudoarbejde

Hvis man ikke kan tage en beslutning, kan man altid bede om nogle flere papirer. Men det er sjældent informationen, der mangler - det er derimod modet til at træffe en beslutning, der kan vise sig at være forkert.

Det ser ud til, at en væsentlig del af pseudoarbejdet kunne fjernes, hvis blot lederne var i stand til at gøre det, de er ansat til: At tage beslutninger og efterfølgende tage konsekvenserne på sig. Men desværre har vi en ledelseskultur i Danmark, der prædiker konsensus og processer.

Ifølge professor Pfeffer har vi fået en industri af ledelseskonsulenter og ledelsesfilosoffer, der reelt er en underholdningsindustri, hvor man vurderer succes på hvor 'inspirerede' og 'begeistrede' folk var for deres kurser - mere end på hvor meget de rent faktisk havde forandret noget.

Gode ledere får deres løn for at fordele arbejdet, finde de rigtige folk, tage gode beslutninger, handle rettidigt og udvikle deres medarbejdere. God ledelse handler om:

1. Ledere kan have mere autoritet og tage konsekvensen. Lederne går på kurser for at lære om leadership, mens deres medarbejdere i realiteten efterspørger almindelig, kedelig management. Vi har brug for ledere og bestyrelsesmedlemmer, der tør give deres ledere et klart mandag og tør fyre dem, hvis de ikke leverer varen.
2. 50% menneskeleder og 50% fagleder. Fyr generalisterne. Der er behov for fagligt dygtige ledere, men faglige ledere har undertiden udfordringer med at lede medarbejdere. Derfor bør man tilstræbe en 50/50-balance mellem ledere, der forstår hvad i alverden deres medarbejdere laver, og ledere, der kan se potentialet i medarbejderne, motivere dem og udvikle dem. Generalisterne, derimod - DJØF'erne - de skal ikke ophøjes til ledere. Og psykologerne skal blive i deres terapi-rum.
3. Der skal være færre ledere. Der er for mange ledere, der laver for lidt. I Bornholms Kommune er man gået så langt, at man har fjernet halvdelen af cheferne,.

4. Chefer skal belønne medarbejdere, der stiller spørgsmålstejn ved deres pseudoprojekter og bulls-hit. I gamle dage havde koen en hofnar, der kunne sige alting uden at frygte for sit liv. Sådan er det ikke ere. I dag er der intet at vinde ved at kritisere. Tværtimod.
5. Alle skal måles på resultater og ikke på processer. Man får det, man betaler for. Derfor skal ledelsen være knivskarp på, hvad den forventer af folk. Hvis man tjener godt og både kunder og medarbejdere er tilfredse, hvorfor flere målesystemer?
6. Lad medarbejderne være i fred! Det forudsætter, at ledelsen tager en beslutning om at reducere i virksomhedens stabsfunktioner. Og for mange vil det være en tilbagevenden til en svunden tid - en tid, hvor lærere underviste ud fra deres erfaring frem for efter læreplaner.

Kreativitet kræver, at man ikke er bundet af for mange planer, strukturer og retningslinier - selvom vi alle behøver rammer for vores ageren. Vi er overbeviste om, at en leder befordrer betydelig mere kreativitet blandt sine medarbejdere ved at fritage dem for pseudoarbejde.

## 15. Et samfund uden pseudoarbejde

I 1932 skrev den daværende 60-årige engelske filosof Bertrand Russel et essay, der hed 'en hyldest til lediggang': Når over halvdelen af al arbejdskraft blev brugt på krigen, skulle man tro, at man efter krigen kunne nøjes med at arbejde - højt sat - 4 timer om dagen. Han tænkte, at i et samfund uden krigere og præster, ville bønderne ikke producere mere, end de selv skulle bruge. Stenalderen var jo et sfamundmed megen fritid.

Men det viste sig at slå fejl. Lønarbejdet er i dag i sig selv blevet en pligt. Og det selvom Russels skrev: 'Hidtil er vi fortsat med at være lige så energiske som før maskinerne. Deri har vi været for åndssvage (foolish) - men der er ingen grund til at fortsætte med at være åndssvage for evigt..'

Men hvad er så svaret, Russel? Kunne man nemt spørge. Nedsat arbejdstid, svarede han allerede dengang. Og han henviste til, at fortidens 'fritidsklasse' kultiverede kunsten og opdagede videnskaberne; den skrev bøger, opfandt filosofier og forfinede sociale relationer.

Forskere ved University of Oxford har regnet sig frem til, at omkring 47% af den samlede beskæftigelse i USA potentielt vil være i fare for at blive automatiseret et årti eller to ude i fremtiden.

Årsagerne til, at vi sidder fast i pseudoarbejde, er mange:

- Vores kultur nåede ikke at følge med, efterhånden som frontstage-arbejdet forsvandt, og den industrielle produktion blev reduceret
- Gennem de seneste tre årtier er højrefløjen lykkedes med at gøre arbejdsløshed til noget selvfor-skyldt
- Venstrefløjen har kæmpet for, at holde alle mand beskæftiget på fuld tid - selvom arbejdet ændrede sig
- Lediggangens tilhængere har aldrig fået nogen politisk repræsentation (eller måske er 'Alternati-vet' nu kommet på banen?)

Til det kan man indvende, at vi måske lever i en absurd verden, men at det jo sådan set fungerer meget godt, som det er.

Omvendt kan man argumentere med, at noget tyder på, at vores udvikling er stagneret. Vi opfinder ikke særlig meget nyt i forhold til, hvad vi gjorde for 100 år siden. Vi forbedrer kun og gør tingene tilgængelig for flere. Vi burde kunne udvikle og opfinde mere, men det kræver, at vi holder op med at spille tiden med pseudo og i stedet følger Russels anvisninger om at tillade leg og lediggang, der kan muliggøre dybt, frem for overfladisk arbejde.

'Folk arbejder simpelthen så meget, at de ikke har tid til at tænke. Det er perverst', som digteren Henrik Nordbrandt bemærkede det for nylig.

Et forslag kan være at genindføre 'otium' I stedet for at handle hele tiden skal man have otiumsperioder (Otium var oprindeligt pauser fra markedspladsen - inde i arbejdslivet, hvor man for en tid stoppede op).

Vi bliver nødt til at stoppe med vores forestilling om, at vejen til himlen er brolagt med akademiske grader. Og det kræver, at vi dropper vores snobberi om dyrkelsen af det ærefulde kontorarbejde og holder op med at opfatte håndværk og frontstage-arbejde som trøstepremie.

For mange borgerligt liberale er målet at tjene penge og 'vækste', som det kaldes, snarere end at leve det gode og meningsfulde liv. Og for mange venstreorienterede er velfærd blevet blindt koblet til arbejdstid og løn.

Vi opfordrer folk til at gøre som før vi blev travle af pseudoarbejde: Tage sig af deres nærmeste, lave såkaldt frivilligt arbejde og begive sig med aktiviteter, hvor nysgerrigheden og lysten er drivende, frem for afkoblingen og passiviteten. Vi mennesker vil gerne lave noget meningsfuldt.

Vi tror, at en stor gruppe mennesker faktisk kunne tilføre deres organisation og virksomhed mere værdi, hvis de bare fik mere tid til kerneopgaven og mindre tid til pseudoarbejde.

Vi mistænker

- En hel del managementkonsulenter for at være beskæftiget med arbejde, der bare er en avanceret form for underholdning
- En del i finanssektoren for at gøre mere skade end gavn
- En del ledere i den offentlige sektor for reelt at være ligegyldigt fyld.

Vi tror, at der er brug for alle, som kan og vil. Der er masser af fornuftigt arbejde derude. Også arbejde, som ingen vil lønne, men som burde belønnes.

Løsningen på dette er en basisindkomst eller en såkaldt borgerløn. Så vil man skære pseudoaktiviteterne fra - der er ingen skemaer og intet sted, man skal registrere alt muligt. Alle får det samme og ingen bekymrer sig, om du må arbejde eller ej.

Hvis vi fordeler de penge, vi i dag bruger på overførsler og bureaukrati, vil alle borgere over 18 år kunne få udbetalt ca. 100.000 årligt af staten. Som udgangspunkt bør mennesket arbejde for at tjene deres egne penge, men med borgerløn vil der ikke blive skelnet om man er i arbejde eller ej.

For nogle år siden forsøgte man i London at give hjemløse 30.000 for at se, om det ville forbedre deres levevilkår. Forsøget var en succes. Og for tiden kører der i Finland et eksperiment med borgerløn.

## Epilog

Ifølge Bolchover er grundfernt til, at der ikke bliver gjort noget ved meningsløst arbejde, at det politisk falder mellem to stole. Hverken venstrefløjen eller højrefløjen har nemlig lyst til at lægge arm med problemet.

Pseudoarbejde er ikke et særligt problem for højrefløjen eller for venstrefløjen. Det er et særligt problem for os alle.

Pseudoarbejde er åndsvagt. Men det er endnu mere åndsvagt at lade problemet være...

SPM