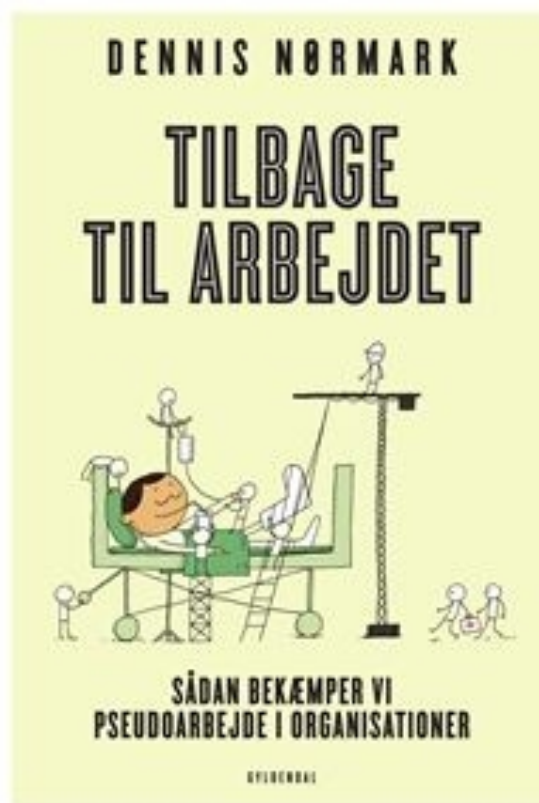


Dennis Nørmark (2021)

TILBAGE TIL ARBEJDET

Sådan bekæmper vi pseudoarbejde i organisationer



DEL 1: HVAD ER PSEUDOARBEJDE OG HVOR KOMMER DET FRA

1. Hvad er pseudoarbejde?

I 1990 opdagede man, at arbejdet tager 37 timer om ugen at udføre - lige meget hvad man laver. For selvom udviklingen ikke stoppede i 1990, så gav det sig ikke udslag i mere fritid.

I 20230 sagde 55% af danskerne på arbejdsmarkedet, at de i deres nuværende job oplevede at skulle udføre ikke-værdiskabende arbejde.

Pseudoarbejde opleves af både privat og offentligt ansatte - mest hos akademikere. Pseudoarbejde opstår sjældent med nogen ond intention. Det er Parkinsons lov, der siger: 'Arbejde udfylder den tid, der er afsat til det'.

OECD har påvist, at de steder, hvor man arbejder færrest timer, producerer man typisk mest pr. arbejdstime. Det afgørende er ikke, hvor mange timer, man arbejder - det afgørende er, hvad du laver, når du arbejder

2. Verden af i går

I 1987 var der ansat tre mennesker til at varetage administrationen på hele Det Sundhedsfaglige Fakultet i København. I dag er der 400 (og godtnok tre gange så mange studerende). Siden 1999 er antallet af akademikere i den offentlige administration tredoblet.

Det typiske argument for akademiseringen af administrationer og støttefunktioner er, at tingene er blevet mere komplicerede. Men samfund bliver skabt af mennesker - bliver os ikke tildelt af en højere magt. Vi laver dem selv. Det er mennesker, der laver komplikationer. De gør det bare ikke med vilje.

Når man ser på arbejdsopgaver, så er der mange, som ligger ud over den konkrete kerneopgave. Det betyder ikke, at de er overflødige, men man kan da kigge lidt nærmere på: kvalitetsdokumentation, employer branding, trivselsprogrammer, borgerinddragelsesinitiativer, SoMe-indsatser, imageanalyse, seminarer m.m.m.

3. Hvor komplicerede er tingene blevet?

Man bliver nødt til at gøre to ting:

1. Identificere og navngive, hvad man synes komplicerer tingene
2. Finde ud af, hvem der er hovedforfatter.

Alle kan blive udsat for pseudoarbejde, men det er ikke alle, der producerer lige meget af det. Det er de højtuddannede, der oplever flest meningsløse arbejdsopgaver. Pseudoarbejde er meget mere udbredt hos back-stage-medarbejdere end hos front-medarbejdere.

Over en 15-årig periode er

- Andelen, der bruger over 14 timer om ugen på møder mere end fordoblet
- Den tid, folk bruger på at skrive rapporter, vokset med 40%
- Antallet af mails, folk modtager, er tre-doblet.

Men hvordan kan det passe, når der arbejdes så meget med LEAN alle steder? Langt de fleste implementeringer af LEAN fejler. Studier peger på, at kun mellem 2 og 30% lykkes! Det er slet ikke sikkert, at LEAN er konstrueret til at fange pseudoarbejde? Englængerne skelner mellem 'efficiency' = gør man tingene rigtigt og 'effectiveness' = gør man de rigtige ting. LEAN fanger måske kun det første, så vi har brug for et bedre ord på dansk end 'effektivitet'

Det er ikke en naturlov, at en organisation akkumulerer mere pseudoarbejde, bare fordi den bliver større. Man har et valg. Men det er nødvendigt at finde kilden til pseudoarbejde. Og man må se på, hvilke sandheder, der findes i organisationen - hvilken form for adfærd belønner man og hvordan agerer organisationens helte.

Kulturen er grobund for organisationens 'rationaliteter'. Derfor er det nødvendigt at vove at tænke: Hav mod til at betjene dig af din sunde fornuft. Og stil gerne spørgsmålet: 'Det her kan da ikke være rigtigt?'

DEL 2: GENETABLER ÆRLIGHED I ORGANISATIONEN

4. Tal klart og uden bullshit

Vi læser 'corporate statements' med en mærkelig fornemmelse af ligegyldighed. Teksten er svær at læse og svær at forstå, fordi vi konstant (og forgæves) søger efter noget at holde fast i. Vi er blevet så vant til at høre på meningsløs jargon, at vi ikke længere lægger mærke til, hvad folk siger.

Efterhånden som bullshit tager over, begynder en organisations kerneopgave at dø ud eller forsvinde. Organisationen begynder at dreje fokus over mod at tale om tingene i stedet for at gøre tingene. Resultatet bliver en hel masse pseudoarbejde

Et af de mest fremtrædende karakteristika ved vores kultur er, at der er så meget bullshit. Og det er farligt, når organisationer mister evnen til at tale klart til sine medarbejdere. Når en leder taler bullshit, lærer han sine ansatte, at de ikke skal interessere sig for sandheden.

En måde at vaccinere sig selv mod pseudoarbejde er at blive opmærksom på bullshit og andre former for uærligt sprog. I virkeligheden er den enkleste måde at undgå bullshit i kommunikationen, at man koncentrerer sig mere om, hvad tilhørerne har brug for at vide, end om, hvad man selv har brug for at sige.

Hvis du vil slippe af med pseudoarbejdet i din organisation, så:

- Fjern bullshit - lad være med at tage på fornøjelsesture til kursuscentre med tvivlsomme konsulenter
- Praktiser ærlighed og drop forfængeligheden og det evindelige fokus på at 'overbevise'
- Vær konkret i stedet for flyvsk og ryd bullshit ud af jeres memos, hjemmesider, præsentationer m.m.
- Lad være med at straffe dem, der siger noget 'upassende', fordi de ikke gider pakke tingene ind.

5. Hvad er agilt? Konsulenter og modediller og deres andel i pseudoarbejdet

Vi hylder succes-organisationer og konsulenter vil have os til at efterleve deres metoder. Men der kan være hundrede andre grunde til, at en organisation har fået succes - vi hopper bare på den første, den bedste, som lyder plausibel og som er til at forstå!

Mange forandringer kommer fra forholdsvis uprøvede chefer, der oplever en helt almindelig afmagt over ikke at have den store indflydelse på om kvaliteten er høj og produkterne innovative. Det er jo det, de er ansat til. Men det er faktisk hundesvært at gøre noget ved som topledere. Og så er det, at de kaster sig over 'omstrukturering', for det kan enhver da fikse og så virker man handkreative.

Hvis du vil finde ud af, om agilitet er det, I har behov for (og hvem der skal hjælpe jer), så stil disse 7 spørgsmål:

1. **Hvis agil er svaret, hvad er så spørgsmålet?** Er der overhovedet nogle faresignaler? Du bliver nødt til at stille en række kritiske spørgsmål og udelukke andre ting, før du automatisk når til den konklusion, der er 'tidens magiske ingrediens'

2. **Hvad forstår du selv ved begrebet?** Mange ledere siger, at de ønsker agilitet - uden selv at kunne svare på, hvordan det vil se ud i fx en del af produktionen. Alle ved, at de gerne vil have det, men ingen ved, hvad det konkret betyder.
3. **Hvad tror alle de, der skal hjælpe dig, at det betyder?** Det er højst tvivlsomt, at agil-konsulenterne med få ord kan beskrive, hvad de forstår ved begrebet 'agil'.
4. **Hvad er den kausale sammenhæng mellem det, de skal gøre for dig, og det resultat, du gerne vil have?** De mennesker, der er ansvarlige for at skabe forandringer, er nødt til at fortælle, hvordan det skal foregå i 'Den Virkelige Verden' - altså hvordan de nye tiltag helt konkret skal ændre medarbejdernes adfærd.
5. **Hvor meget af medarbejdernes tid vil det tage, og hvad vil du få ud af det?** Folk vil gerne prøve noget nyt, hvis de bare kan se en pointe med det. Du er nødt til at undersøge, om medarbejderne ser det samme behov, som du selv - og om de ser de samme løsninger.
6. **Hvad kan konsulenten love dig, det er værd, og hvorfor ikke betale for effekten?** Betal ikke konsulenternes tid, men find ud af, hvad en forandring er værd, og betal ud fra det - når omkostningen har vist sig værd. Risikoen skal tages af konsulenten - ikke af dig. (Når du bestiller en håndværker, vil du vel også se resultatet, før du betaler....)
7. **Er der andre ledelsesveje at gå for at nå samme resultat?** Det er ikke unormalt, at man synes, at ens organisation er blevet for langsom eller for dårlig til at svare på nye behov. Men derfor behøver svaret jo ikke være 'agilitet'

Det er sundt at være skeptisk og begynde med at undersøge: (1) om du overhovedet har et problem, (2) hvem der siger, at du har et problem, (3) om de folk, der mener, at du har et problem, har deres egne motiver til at finde problemer hos dig og (4) om de overbevisende kan dokumentere, at problemet findes og at de kan hjælpe dig.

6. Hold op med at have travlt - og hold op med at sige, at I har travlt

Før den særlige virkelighed, som Corona-nedlukningen skabte, levede mange af os i organisationer, hvor vi konstant skulle forsikre alle andre om vores travlhed. Flere siger, at de ofte siger, at de har travlt, blot for at undgå at få flere opgaver kastet over på deres bord.

Mange klassiske frontstageerhverv kan sagtens opleve reel travlhed og være overbebyrdet med arbejde. Derfor skal det afklares, hvorfor der er travlt.

37 timer om ugen med jævn belastning er en utopi. For at vi kan få et ærligt forhold til arbejde igen, bliver vi nødt til at lade arbejdstiden gå op i nogle perioder og ned i andre - og holde helt fri i perioder.

En af hovedårsagerne til, at mange oplevede en mere effektiv arbejdsdag under corona-nedlukningen, var, at de for en gangs skyld ikke var forstyrret i deres arbejde. Og coronakrisen har fået en del ledere til at indse, at hjemmearbejdspladsen ikke (kun) er et medarbejdergode, men også er en produktivitetsfordel.

7. Vi skal blive ærlige i vores beskrivelser af jobbet - og kunne spotte pseudoarbejde i et stillingsopslag

Når folk laver et stillingsopslag, så pumper man typisk en stilling op. Pseudoarbejdet bliver allerede opfundet her - på papiret. Ledere har et behov for at have nogle ansat, der får afdelingen til at se ud af noget.

Men hvad er det egentlig for ord i en stillingsbeskrivelse, der indikerer, at der ikke er et 'rigtigt' job i den anden ende? Ja, man kan jo starte med at lede efter følgende formuleringer, som bør hejse faresignalflaget:

- Du vil blandt andet komme til at...
- Du får mulighed for at bidrage til en række interessante opgaver
- Prioriteringen af dine opgaver afhænger af politiske dagsordener
- Din primære opgave er at understøtte ledelsens arbejde

- Derudover løser du ad-hoc/forefaldende arbejde
- Du deltar i udviklingen af nye initiativer/udviklingsprocesser
- Din opgave bliver at understøtte og koordinere indsatsen i delprojekter
- Du sikrer fremdrift i organisationens projekter.

Fælles for formuleringerne er, at de lyder som noget konkret, men i virkeligheden rummer tomhed. Og vær varsom, hvis der fx står:

- Du skal kunne holde mange bolde i luften
- Du ser udfordringer frem for begrænsninger
- Du forstår at navigere i en politisk organisation
- Du har talent for at koordinere, strukturere og tænke i processer
- Du drives af indre motivation - du er selvkørende - en selvstarter.

Til samtalen bør du spørge ind til, hvad jobbet faktisk indeholder - hvad er en typisk arbejdsdag?

Det ulykkelige ved den måde, man bedriver employer branding på i dag, er, at virksomheder alt for ofte oversælger et job til nogen, der ikke bliver glade for det.

DEL 3: LEDERE MED MERE ANSVAR - MEDARBEJDERE MED MERE FRIHED OG SAMARBEJDEnde ORGANISATIONER

8. Riv pyramiderne ned

'En arbejdsplads uden pseudoarbejde'. Sådanne organisationer findes faktisk. De er yderst effektive og tjener mange penge. Og det behøver ikke være små virksomheder, men kan fx også være den hollandske hjemmeplejevirkomhed Buurtzorg med over 10.000 sygeplejersker og kun 30 i administration/ledelse!

Det handler om selvledelse. Men selvledelse vil ikke i sig selv fjerne pseudoarbejde. En ledelsesfri virksomhed er en utopi. Vi kan ikke undvære ledelse. Men vi kan udvikle en anden adfærd i vores organisationer, så vi opnår nogle af de fordele, som de selvledende organisationer har.

Moderne ledere bliver mere og mere overanstrengte, fordi alt skal forbi deres bord. Ledelsen bliver til en flaskehals, og alle går rundt og venter på beslutninger fra oven.

Taylors Scientific Management revolutionerede ledelsestænkningen. Den hårde teori om ledelse linker performance i en organisation til, hvad folk er blevet bedt om at gøre og er funderet i idéen om, at de ansatte kun gør det, de skal, hvis der findes et institutionelt forankret system til at minde dem om det.

HR-tænkningen bliver den hårde teoris velvillige håndlanger, som udøver sin indflydelse ved hjælp af den bløde teori om ledelse, der ikke fokuserer på processer og strukturerer men ser på, hvad der sker mellem mennesker. Det lyder sympatisk, men er i virkeligheden bare Taylors metode - nu ført helt ind i psyken på folk. Problemet er, at løsningerne aldrig kommer individet til gode, og at de altid opfatter individet som det svageste led - i stedet for et sted, hvor løsningen kan findes.

Hvis vi skal have respekten for individet tilbage i arbejdet, så drejer det sig om at:

- Ændre relationen mellem medarbejdere og ledelse
- Fordele ansvar og overblik på nye måder
- Skabe større bevidsthed om hinandens arbejde.

9. Reel selvledelse og større forståelse for arbejdet

Administrerende direktører i virksomheder, der er støvsuget for pseudoarbejde, siger samstemmende, at de gør alt, hvad de kan, for at holde kompleksiteten væk fra virksomheden ved at insistere på, at de mennesker, der udfører arbejdet og er tæt på kunderne, har ret til at tage beslutninger, der, hvor de er.

Første skridt for at få de ansatte til at udføre rigtigt arbejde er indsigt i, hvad de faktisk laver her-og-nu.

Mange ledere ved ikke, hvad de ansatte laver - eller er ligeglade med det. Det sidste er meget uheldigt, og skyldes, at lederne ikke oplever nogen konsekvenser af, at deres medarbejdere laver pseudoarbejde.

Når en leder skal analysere sine ansattes arbejdskontekst, bliver hun indledningsvis nødt til at gøre sig bekendt med, hvad de ansatte godt kan lide ved jobbet, hvornår de fungerer godt og hvornår det ikke fungerer. Det handler slet og ret om, hvornår medarbejderen synes, at hun har udført opgaven ordentligt og tilfredsstillende og hvornår hun oplever, at det kan være svært - og hvad det skyldes.

Ledelseskommisionen har lavet en lang række undersøgelser blandt offentlige ledere og konkluderer, at alt for meget tid går med at lede opad, hvorfor lederne isoleres fra deres medarbejdere. Det skaber medarbejdere, der føler, at det er dem imod deres ledelse!

Enhver leder må starte med sig selv og øge sit kendskab til, hvad de ansatte sidder med. Gør man ikke det, ender man med at reducere de ansattes opgaver til det, man kan måle på - frem for det, der faktisk gør en forskel.

Coronakrisen betød, at hierarkiet flere steder blev suspenderet. Og pludselig blev der bare arbejdet igennem. Lederne blev til sparringspartnere frem for flaskehalse. Enhver leder, der vil undgå pseudoarbejde, må se på enhver beslutning, hun føler skal forbi hendes skrivebord, og stille sig spørgsmålet: Hvorfor skal det egentlig det? Hvilke konsekvenser vil det have for opgaveløsning og medarbejdertilfredshed, hvis medarbejderen selv træffer beslutningen?

10. Sådan får I overblik over organisationens pseudoarbejde

Man er nødt til at spørge i forretningen og helt ud i driften - spørge ind til:

- Arbejde, du har en mistanke om, at ingen reelt vil savne, hvis det ikke bliver udført
- Arbejde, som du ikke selv vil drømme om at betale andre for at udføre
- Arbejde med at producere rapporter m.m., som du har en velbegrunnet mistanke om aldrig bliver læst eller anvendt
- Arbejde, du i længere tid har syslet med, uden at nogen har opdaget det.

Det er fuldstændig afgørende for at få succes sin udspørgen, at lederen - der tager ansvaret for undersøgelsen - begynder med sig selv og indrømmer sit eget pseudoarbejde.

Når pseudoarbejde-'kandidaterne' er samlet sammen, går næste del af proceduren i gang. Nu skal det kvalificeres nærmere

- Hvem der har bestilt det her og bestemt, at det skal gøres?
- Hvad er vores kerneydelse, og vil det her gøre nogen reel forskel i Den Virkelige Verden?
- Er det muligt, at opgaven er løbet lidt fra os og har antaget et omfang, der ikke var en del af den oprindelige intention?

Varde Kommune kunne i 2019 fjerne 59 'lige gyldige regler', fordi de blandt andet havde oprettet et 'Det-giver-ingen-mening-filter', hvor de ansatte havde pligt til at melde til lokalpolitikere, hvis de blev bedt om at gøre noget, som de synes var meningsløst.

11. Tvunget til at samarbejde og komme tættere på hinanden

Det er de færreste, der har lyst til at gå i vejen for hinandens arbejde. Men det hænder alligevel, fordi vi ikke har fundet ud af at samarbejde ordentligt.

Hver gang én persons handlinger bliver nogle andres begrænsninger, er der et afhængighedsforhold, som vi skal forsøge at lave om til en reel samarbejdsrelation. Vi ser det ofte med stabsfunktioner, der udarbejder retningslinier, indhenter informationer og på andre måder 'forstyrrer' frontstage-medarbejderne.

I en organisation, hvor man har tillid til hinanden, og hvor folk som udgangspunkt samarbejder, er der ingen grund til at holde hinanden i ørerne. Reglerne kommer kun til at erstatte et egentligt samarbejde, fordi cheferne ikke har overblik over arbejdskonteksten.

Ifølge ledelseskommissionen er det manglende tillid, der fører til en række detailkrav, som gør, at lederen bliver mere optaget af sit eget lille frimærke end at se på, hvilken helhed hans egne ansatte indgår i. Løsningen er at slække på kravene, så lederen kommer til at 'lede' i stedet for bare at 'styre'.

Medarbejderne vil have chefer, der forvarer dem - ikke bare flere retningslinier.

Virksomheder, der stadig ledes af grundlæggeren, klarer sig signifikant bedre end virksomheder, der ikke gør. Grundlæggeren er startet fra bunden og har en god fornemmelse for, hvordan det er at arbejde i virksomhedens frontlinie og have kontakt med kunder - og derfor også, hvor vigtigt det er med en høj grad af selvbestemmelse i det udførende led.

Det gælder om at give frontlinien så meget medbestemmelse som overhovedet muligt - men samtidig fastholde, at det overordnede ansvar stadig er ledelsens. I selvstyrende organisationer organiseres frontlinien typisk i teams, der uddelegerer opgaver til hinanden fra opgave til opgave.

Peter-princippet siger, at et hierarki tenderer ledere mod at blive forfremmet, til de har nået deres niveau af inkompetence. På den måde får organisationer på et tidspunkt et udueligt lag af ledere, der ikke er dygtige nok til at komme videre - og knap nok er dygtige nok til at være der, hvor de er. Det er besynderligt, at det praktiske og egentlige arbejde i mange organisationer opfattes som noget, folk helst vil væk fra hurtigst muligt. Og det er problematisk, at man på den måde mister dygtige folk i frontlinien. Løsningen er at gøre frontlinien til organisationens helte, belønne dem passende og lade være med at bruge forfremmelse som en gulerod.

Rockwool Fonden har opgjort, at 50% af alle akademikere med en kandidatgrad reelt sidder i et arbejde, de er overkvalificeret til. I mange situationer, er det gennem praksis, at man bliver god. Mesterlære giver den ansatte en helt anderledes og konkret forståelse for arbejdet og en større kreativitet på længere sigt.

DEL 4: STØTTEFUNKTIONER, DER FAKTISK STØTTER

12. Hvorfor blev stabsfunktioner til bureaukrater?

'Bureauer' (stabsfunktioner) er gode til at argumentere for, at de leverer 'en hel pakke' af ting, hvilket betyder, at de skal 'sponsoreres' fast på budgettet, fordi de ikke sælger deres ydelser til en stykpris å et marked, hvor andre også kan konkurrere med dem. Problemet er, at i den relation bliver der talt meget lidt om egentlige resultater.

Stabsfunktionerne er ikke proppet med mennesker, der er værre end andre mennesker. De er rationelle aktører, der gerne vil overleve i et system, og det gør de ved at tale deres værdi op over for dem, der sponsorerer dem.

Forholdet mellem direktion og støttefunktioner er et usundt forhold, hvor man bestræber sig på at gøre det så uklart som muligt, hvad man rent konkret producerer - for at sikre sig, at man bliver målt på sine aktiviteter og ikke på sine resultater.

Støttefunktionernes opgaver skal efterspørges af driften (eller være et lovkrav). Hovedårsagen til støttefunktionernes bidrag til produktionen af pseudoarbejde er, at de modtager opgaver fra de forkerte.

Støttefunktioners ledere bør mødes med linieledere og andre centrale personer i driften med en åben dagsorden for at høre, hvad der er brug for. Så finder man hurtigt ud af, at ingen efterspørger flere artikler på intranettet, at meget få har brug for at udvikle deres personlige ledelsesgrundlag og at ingen har brug for et kursus i 'aktiv lynning' eller ønsker sig flere målepunkter i deres performance-system.

Eksempelvis er det ikke kommunens pædagogiske udviklingskonsulenter, der skal foreslå nye pædagogiske idéer til børnehaver og vuggestuer, som i forvejen er ved at drukne i nye koncepter med meget tvivlsom evidens. I stedet skal de svare på henvendelser fra pædagogerne.

De, der bruger penge (men ikke tjener dem), skal som udgangspunkt starte fra rent nul hvert år og argumentere for, hvorfor de overhovedet skal have penge. Det vil skabe en naturlig tryktest af de mest ligegyldige luftspejlinger.

Støttefunktioner er ikke besat af uduelige eller onde mennesker. Det er systemet, den er gal med. Så måske skal de sælge ydelser til resten af organisationen - akkurat som hvis koncerndledelsen køber et nyt 'ledelsesgrundlag' hos eksterne konsulenter. Så bliver et tydeligt, hvad tingene koster - og måske er der så ydelser, som vil blive valgt fra.

Nøglen er at tvinge støttefunktionerne til at orientere sig mod efterspørgsel nedefra gennem konkret rådgivning, der er drevet af forretningen, som bliver evalueret af forretningen - og som forretningen er villig til at betale for

Ved at vende bøtten 180 grader og lade behovet komme nedefra er der faktisk udsigt til, at vi igen kan få en meningsfuld relation mellem 'bureaukraten' og borgeren, mellem 'de administrative æggehoveder' og de, der faktisk laver noget.

13. If it ain't broke, don't fix it

Hvad gør man, når man ikke synes, at man har talenter nok? - Man skaber et talentprogram! Hvad gør man, når kvaliteten daler? - Man opretter en kvalitetsenhed!

Når vi - hver gang vi finder en mangel et sted - gør organisationer udviklede ved at indføre nye støttesystemer i afdelinger, vi ikke har brug for, overser vi, at den rigtige løsning ofte er den simpleste. Hvis vi skal blive bedre til at løse de reelle problemer og ikke skabe komplekse løsninger på de indbildte, så skal vi holde op med at tænke i programmer, projekter, afdelinger eller stillinger.

I dag kan man hyre konsulenter til at arbejde med virksomhedens CSR og bruge dyre lønkroner på at formulere og følge op på CSR-strategier, der mest har til formål at vise, at virksomheden bruger ressourcer på det og gerne vil fortælle om det. Det er nøjagtig ligesådan med GDPR, hvor man lader sig overtale af dyre konsulenter til at gå med livrem og seler og overimplementere!

Vi kan ikke klare os uden administration, budgetstyring, revisorer, it-systemer og alt det andet, der understøtter forretningen. Men vi kan vælge at tackle udfordringerne lokalt og fra opgave til opgave - i stedet for at bringe os et sted hen med fuldtidsansatte, der på et tidspunkt får brug for at få tiden til at gå med et eller andet, når deres opgave er løst og de sidder tilbage med 37 timer og meget lidt at foretage sig.

Først og fremmest kan utrolig meget klares gennem freelancere. Men det er klart, at det ikke giver den samme magt og indflydelse i en organisation, som hvis man har 'rigtige' årsværk. Hvis det i DK går som i andre lande, vil der dog med tiden komme flere og flere højt kvalificerede freelancere.

En af de væsentligste modspillere ifm at skabe fleksibilitet er desværre de danske fagforeninger. Fagforeninger er gode til at kræve overtid, fastansættelser og holde fast i rigide rammer for tid m.m., så mange virksomheder overgiver sig for at undgå vrøvl med fagforeningen. Den danske folkeskole er et godt eksempel på en kampplads, der har kvalt arbejdsglæden og sæt mistro mellem parterne.

DEL 5: GENETABLER SUND FORNUFT OG REEL VÆRDISÆTNING

14. En kritisk holdning og et nyt værdibegreb skal skille pseudoarbejde fra rigtigt arbejde

Pseudoarbejde er tabu i organisationer, fordi det skaber en fælles forlegenhed mellem ansatte og chefer. Mange chefer klynger sig til en idé om, at deres område er så vigtigt, at det kun kan håndteres af fulde årsværk.

I stedet for at fokusere på tid, bør man fokusere på værdi. En værdifuld arbejdsopgave er ledsaget af en følelse af

- At det, der skal gøres, virkelig har betydning eller nødvendighed
- At det, der skal gøres, mangler at blive gjort og vil gøre en forskel
- At opgaven vil påvirke organisationens hovedformål
- At opfyldelse af hovedformålet vil blive sværere, hvis denne opgave ikke løses.

Når man slår en stilling op, så bør man overveje:

- Hvis en stilling skal genbesættes, hvorfor s genansættelse? Når en medarbejder forlader organisationen, er der en kærkommen lejlighed til 'opgavesanering'
- Hvad skal vedkommende lave og hvilken værdi skaber det? Hvem efterspørger det, hvilken konkret forskel vil det betyde, er det noget, andre ikke bare kan lave, og hvem vil savne stillingen, hvis den ikke er der?
- Hvad skal der laves? Glem rollen - hvad er opgaven? Og er tid den rigtige måleenhed?
- Gør det enkelt - prøv med tillid i stedet for masser af KPI'er og en 2-siders stillingsbeskrivelse.

Pseudoarbejde opstår i rummet mellem fornuft og rationalitet. Hvis man gør det, som rationaliteten påbyder, men som ens sunde fornuft løber skrigende væk fra, så har du pseudoarbejdet i sin fineste form. Det unødvendige arbejde, man kan finde en rationel undskyldning for at udføre, men som ingen har brug for.

Alle organisationer modtager et hav af anbefalinger, evalueringer, strategier, henstillinger m.m. Med ord som: større synlighed af / mere viden om / bedre dokumentation af / bedre overblik over / Et mere tidsvarende / klarere mål for / ... I slutningen af en sådan sætning ligger der et job gemt.

Hvis vi skal lære at sætte en prop i pseudoarbejdet i overforpligtende organisationer, skal vi blive bedre til at trykteste disse opgaver, når de dukker op. Man kan starte med at stille spørgsmålene:

- Har du selv en mistanke om, at det overflødig?
- Findes det i forvejen i en anden version?
- Hvorfor er det vigtigt, og hvor kommer behovet fra?
- Vil nogen borgere/kunder nogensinde mærke forskel eller vil det være ulovligt at lade være?

En anden giftig årsag til bureaukrati, overforsigtighed og ultimativt pseudoarbejde er, når toppen af organisationen blander sig i enkeltsager, der aldrig skulle have været på deres bord. Men det er fristende at forholde sig til enkeltsager, fordi det ofte er nemt. Problemet er, at topledelsen og den daglige ledelse opererer med to forskellige værktøjskasser, når de skal håndtere problemer.

15. Projektkulturer - og hvordan vi dræber dem

Hvis man ender i projektkulturens blindgyde, kan det muligvis skyldes, at man har fået nok af sit rigtige job eller savner udfordringer eller anerkendelse. Men så skal man arbejde med det i stedet for at kaste sig ind i projektverdenens udsigtsløse spejlkabinet.

En del projekter oplever, at en del af driftsmidlerne kommer fra ansøgninger til forskellige puljer og fonde. Op mod 30% af puljemidlerne bliver dog slugt af ren administration ifm søgeprocessen!

Projektets succes har det med at blive selvpfyldende profetier. Og dygtige projektmagere er gode til at lave 'de rigtige' evalueringer og afrapporteringer, så næsten alle projekter er (tilsyneladende) en succes.

En vej er at lave en business case før hver enkelt projekt. For hvert enkelt initiativ skal det udspecificeres, hvor mange ressourcer og hvor meget tid, det vil tage og hvad man regner med at tjene.

Mange projekter opstår sjældent ud fra behov fra borgerne eller kunderne. Det er initiativer, der sættes i gang af kommunikationsfolk, politikere eller 'de mange akademikere' rundt omkring i organisationen, der har brug for en eller anden form for beskæftigelsesprojekter.

Problemet er, at den kritiske proces stopper, så snart nogen har foreslået noget, der lyder godt. Ingen spørger, hvad det skal bruges til, eller om det vil være investeringen værd, for man sidder jo med et fast budget og en fast gruppe medarbejdere.

Hvis man gerne vil have en organisation uden ligegyldige pseudoprojekter, så skal man tillade ALLE medarbejdere at melde projekter til tryktestning: Hvor er behovet opstået - hvem har efterspurgt det?

En del af grunden til, at udsigtsløse projekter får lov til at tage så meget af vores tid, er, at for mange er lidt for pæne og konfliktsky til for alvor at trække bukserne ned på noget af det vrøvl, der opstår omkring os.

16. Hvis digitalisering er svaret - hvad er så spørgsmålet?

Digitalisering er blevet det nye dyr i åbenbaringen og bliver i dag opfattet som løsningen på stort og småt. Derfor kaster man sig glad og gerne over dyre og besværlige it-projekter, der kan holde op mod 100 mand beskæftiget. Problemet er, at man slet ikke overvejer, om det overhovedet er teknologi, der fikser problemet. Og et andet problem er, at ingen længere tør sige, at meget teknologi er noget bras.

Teknologi og digitalisering opfattes ikke længere som et valg, men som en tvang. En nødvendighed. Teknologien er blevet 'et tog' der kommer rullende og som ikke kan standses. Men teknologi opfindes af mennesker med bestemte dagsordener og syn på verden, og teknologi anvendes af mennesker til at fremme bestemte mål og særlige interesser.

Produktiviteten og udviklingstempoet i verden er faktisk faldende og ikke stigende. Så hvis al den digitalisering er så nødvendig og uundgåelig, så er det da mærkeligt, at det ingen positiv effekt har på, hvorefter vi rent faktisk får lavet.

Hvis man tror, at noget er uundgåeligt, så mister man evnen til at stille kritiske spørgsmål og ender med dyre og arbejdstunge pseudoprojekter.

At bruge en digital løsning, et nyt stykke software eller taste ting ind er noget, der tager arbejdstid fra mennesker. Det er ikke gratis. Det er heller ikke tid, der kommer tilbage. Det er tid, der forsvinder ned i et digitalt hul.

Vi mangler ikke information. Vi mangler sorteringsmuligheder.

Mailen er et teknologisk tilbageskridt i forhold til den klarhed og indlysende fordel, det er at tale med et andet menneske. Men vi tror, at det er smartere, så vi mailer/SMS'er i stedet for at bruge telefonen.

Når nogen siger 'potentiale' på arbejdspladsen, så skal der helst gå en alarmklokke i gang inde i dit hoved: Hvor sikkert er det potentiale? Hvornår vil det indfinde sig? Hvad skal det egentlig bruges til?

I den digitale verden er der meget bullshit og det betyder, at når vi dødelige træder ind i denne verden med al vores usikkerhed, så bliver vi lette ofre for folk, som påstår, at vi bliver hældt ned af brættet på et øjeblik, hvis vi ikke gør som de siger og køber deres produkter.

Og jo: Op mod 75% af alle sagsbehandlinger i det offentlige kan behandles af en computer. Men en MUS-samtale er noget andet. Her handler det om menneskelige relationer. Her handler det ikke om, hvad der står på linierne, men om, hvad der står mellem linierne. Og den slags kan ikke digitaliseres.

DEL 6: GENETABLER OVERBLIKKET OVER, HVORNÅR NOGET ER GODT NOK

17. Sæt grænser for jeres eget arbejde

Da folk primært ernærede sig ved frontstagearbejde, vidste de godt, hvornår de var færdige med dagens dont. I takt med, at flere af os er overgået til backstagejobs, er det blevet noget vanskeligere at sige, hvornår man er færdig med noget. Selvom vi godt ved, at der kommer et kritisk tidspunkt for marginalnyttens af merarbejde, så fortsætter vi ofte - men hvorfor?

For meget pseudoarbejde er det ikke nødvendigvis karakteren af det enkelte stykke arbejde, der er problemet - men mængden. Det gælder møder, administration m.m. For 50 år siden fyldte dagpengereglerne 421 sider. I 2020 fylder de 29.231 sider. Der er brug for regler - men mængden...

Det er meget sjældent, at regler bliver fjernet igen, når de først er introduceret - med mindre de er understøttet med en automatisk udløbsdato. Man kan overveje, om det skal være et krav, at man kun må indføre en ny regel, hvis man afskaffer en gammel. Eller om regler automatisk skal gøres ugyldige efter et par år. Eller??

Steve Jobs holdt i sin tid årligt møde med sine ca. 100 øverste chefer for at drøfte Apples 10 vigtigste prioriteter. Han bad dem ofte om at prioritere punkterne og så stregede han de nederste 7 ud med bemærkningen: 'Vi kan alligevel kun nå tre!'

Nogle af pseudoarbejdets primære syndere er:

Møder.

De er nødvendige, men udvikler sig ofte til pseudoarbejde fordi de stiger til en overdrevent antal. Nogle af mulighederne kan være: (1) etabler et fast månedligt budget for møder, (2) etabler en maksimal mødelængde, (3) Lad ikke andre booke jeres kalendre, (4) Hold møderne digitalt og kort, (5) begræns antal mødedeltagere, (6) udregn møders pris, (7) hold mødefri dage/tidspunkter og (8) drop den høflige mødekultur ved at forlade møder/samtaler, når du ikke kan tilføre nogen værdi (det er ikke uforskammet at gå - det er uforskammet at blive og spille andre menneskers tid)

E-mail, e-mails, e-mails...

Der findes kilometervis af undersøgelser, der dokumenterer, at vi er ved at kvæles i elektronisk post og at problemet er stigende. Hos Boeing får lederne daglige updates på, hvor mangan mails, memoer m.m. de sætter i søen. Man bør fjerne 'kopi-til-alle-knappen', Når man får cc-mails uden grund, så giv klar besked om det til afsenderen og prøv at ignorere....(en kvinde ventede altid 48 timer med at svare på en mail, for som hun sagde: 'De fleste ting har en tendens til at løse sig selv i den mellemliggende periode'.-

18. Drop målekulturen og tag flere ricisi - sammen

Vi jagter alle såkaldte 'indikatorer for resultater' gennem vores KPI'er i en sådan grad, at vi bliver fastlåst i at blive 'grønne' på alle vore indikatorer. Men vi glemmer, hvorfor vi egentlig gør det. Målet bliver forskudt fra at gøre det, vi brude gøre, til at gøre det, vi ved, vi kan måles på.

Historisk har argumenterne for at måle været transparens og det, som på engelsk kaldes for accountability (ansvarlighed, forudsigelighed...) Desuden udspringer målinger til dels fra en mistillid til, om udvikleren selv er klar over, hvornår produktet er godt nok, eller hvornår genoptræningen har nået et tilstrækkeligt niveau.

Målekulturen udvikler sine egne rationaliteter og derfor også sine egne blinde punkter, hvor man ender med at se alle problemer som søm, fordi det eneste værktøj, man har, er en hammer!

Organisationer bliver nødt til at udfordre sit 'trossystem', som består af følgende tre sætninger:s

- Vi tror på, at det er muligt og ønskeligt at erstatte faglige vurderinger med numeriske indikatorer
- Vi tror på, at sådanne målinger kan vise, at en organisation gør det, der er dens formål
- Vi tror på, at den bedste måde at motivere folk på er at belønne og straffe ift. målbare målsætninger.

Under alle omstændigheder bør man gå sine målinger kritisk igennem med hensyn til, hvor pålidelige og velunderbyggede de faktisk er.

At droppe tidsmålinger er den naturlige konsekvens af at løsrive sig selv fra industrisamfundets idé om at arbejde kun kan værdisættes som timer.

Performance reviews og omstændelige måleprocesser er stort set virkningsløse og spild af tid. Og meningsløse. To professorer fra INSEAD vender i bogen 'The Blue Line' tommelfingeren nedad for KPI'er.

Talrige forsøg viser, at folk hurtigere mister interessen for en kompleks opgave og udfører den dårligere, hvis man belønner dem for det. Folk, der udfører en opgave af lyst, ændrer den indstilling til opgaven, så snart man begynder at betale dem for den. Når vi fokuserer på en ydre belønning, mister vi hurtigt lysten til arbejdet.

Problemet med KPI er præcis ordet 'indikator'. Vi ved ikke, om den handling, vi måler på, fører til et godt resultat.

Mange organisationer tror, at der faktisk findes en måde at sikre sig 100% på. Det går galt, det sekund nogen i organisationen bliver beordret til at sikre, at en uheldig hændelse 'aldrig vil gentage sig igen'. Der er en god chance for at Murphys lov ikke holder og at der ingenting sker ved at undlade at gå med både livrem og seler i alle livets forhold.

EFTERORD

Simon Sinek og andre managementteoretikere har argumenteret for, at det altafgørende er, at organisationen har et formål (purpose). Det lyder besnærende, men der er også problemer ved denne tænkning. Det er også nødvendigt, at arbejdet har mening i sig selv for den enkelte (den lille mening). Det ulykkelige ved pseudoarbejdet er, at denne mening er fraværende. Derfor kan et purpose lyde nok så godt, men det kan i virkeligheden blive et blålys for alle.

Ifølge McKinsey er produktiviteten hos medarbejdere, der opfatter deres arbejde som meningsfuldt, fem gange højere end hos medarbejdere, som ikke gør.

Hvorfor finder folk sig i pseudoarbejde? Det korte svar er, at de ikke har råd til andet. Vi sidder nemlig alle sammen i saksen og skal betale faste udgifter hver måned. Danskerne er et af de mest gældsatte folkefærd i verden.

Intet tyder på, at vi bliver specielt lykkelige af at tjene mere, når vi først er nået et vist velfærdsniveau. Med andre ord bliver vi nødt til at stille os det spørgsmål, om vi ikke kan blive, hvor vi er i hierarkiet - eller måske gå et skridt ned - og lade være med at indgå i et mærkeligt kapløb med andre om relative positioner, der ender med, at vi lever liv, som vi faktisk ikke er tilfredse med..

Bogens afsluttende opfordring er: Skab dig et økonomisk råderum, der giver dig frihed til at vælge det meningsløse arbejde fra. Og det - heldigvis meget meningsfulde - stykke arbejde kan du kun selv gøre.

2021 03 23 © spm