


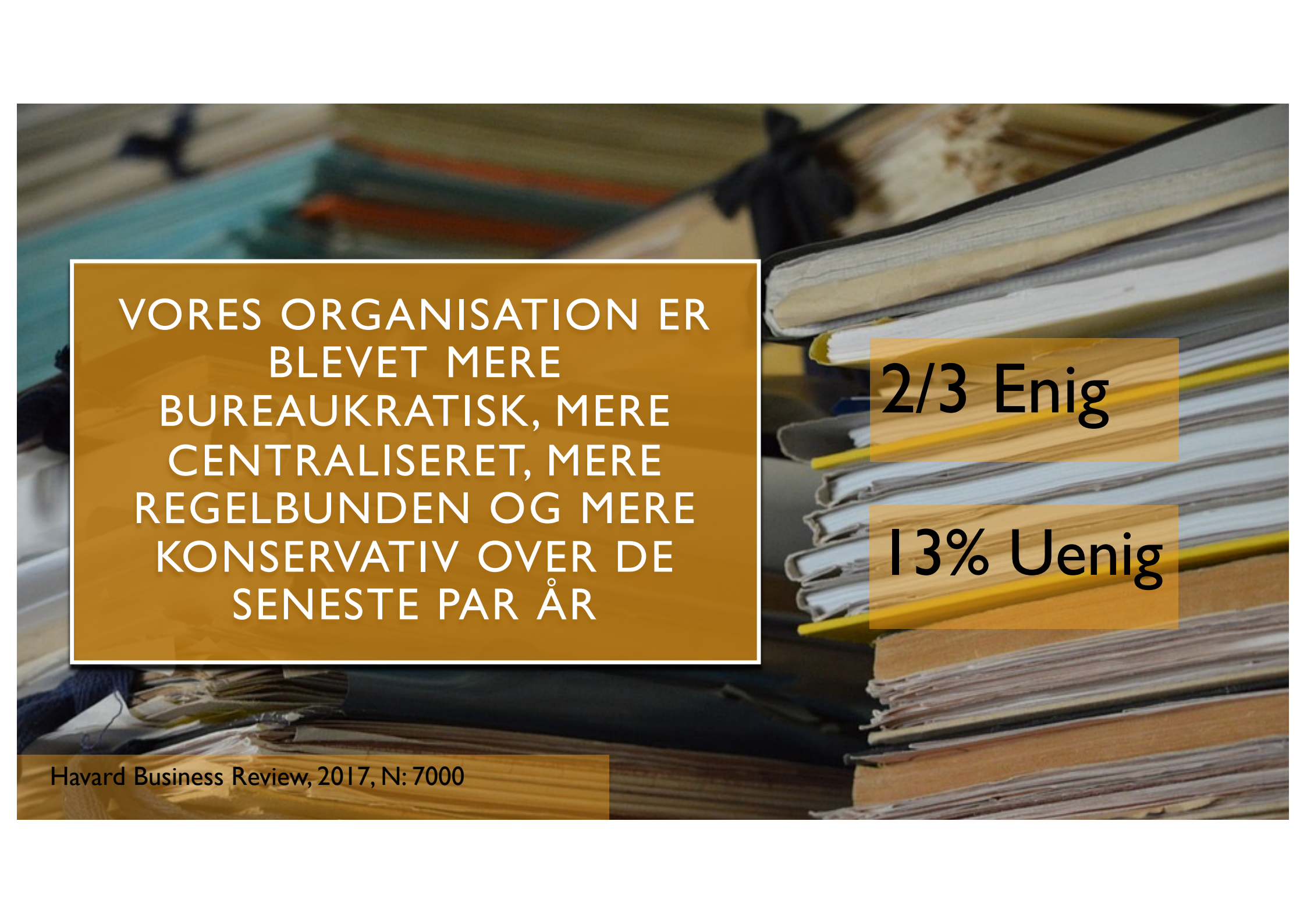


UFRIHEDENS PRIS



ÅRSAGER

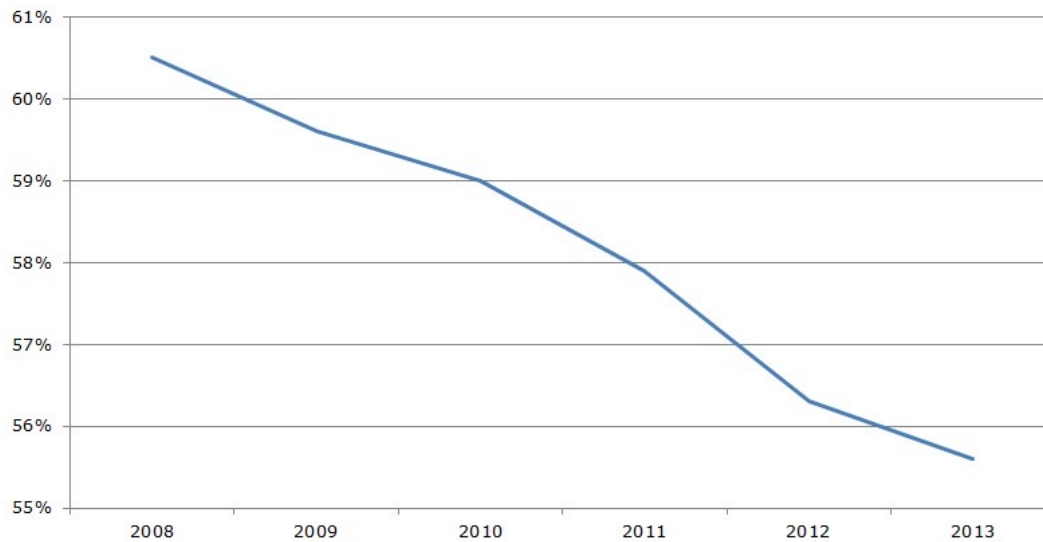
- Vi er lettere at gøre ængstelige og bange end tidligere
- Vi har udviklet en overdreven tro på planlægning
- Vi tror at den mindre frihed er et "bedre bytteforhold" end det er
- En administrative overklasse drager fordel af at vi andre er "hjælpeløse"



VORES ORGANISATION ER
BLEVET MERE
BUREAUKRATISK, MERE
CENTRALISERET, MERE
REGELBUNDEN OG MERE
KONSERVATIV OVER DE
SENESTE PAR ÅR

2/3 Enig

13% Uenig



- Er du i stand til at vælge eller ændre dine arbejdsmetoder?
- Indebærer dit primære lønnede job: muligheden for at vurdere kvaliteten af dit eget arbejde?
- Indebærer dit primære lønnede job: at løse uforudsete problemer på egen hånd?

AUTONOMI I ARBEJDET ER FALDET I EU SIDEN 1995

”CONTRARY TO ALL EXPECTATIONS, THERE HAS BEEN AN OVERALL DECLINE IN WORK AUTONOMY FOR ALL SKILL LEVELS OVER THE PERIOD ”

LOPES ET AL. 2013



POINTER

- Ufrihed gør at vi udsætter andre for “de lave forventningers tyranni” og får dårlig performance ud af det
- Ufrihed gør at folk “trænes” til at være ubehjælpssomme
- Ufrihed gør at vi gør folk udefra-styrede fremfor indefra-styrede
- Ufrihed koster meget mere i administration end det koster at lade folk være frie og begå de fejl de nu engang begår
- Ufrihed gør at folk mistrives på deres arbejde og derfor performer dårligere

NÅR LEDELSEN
BROKKER SIG OVER AT
DE ANSATTE IKKE ER
ROBUSTE, IKKE TAGER
NOK BESLUTNINGER
SELV OG IKKE UDVISER
NOK INTIATIV MÅ MAN
SPØRGE:

- SIGNALERER VI TIL DEM AT DE
ER MYNDIGE OG ANSVARLIGE
VED AT GIVE DEM AUTONOMI
OG SELVBESTEMMELSE?

NÅR DE ANSATTE
BEDER OM FLERE
RETNINGSLINJER OG
REGLER, MÅ MAN
UNDERSØGE:

- ER DET FORDI DE IKKE VED HVORDAN JOBBET SKAL UDFØRES?
- ELLER BEDER DE OM DET FOR AT FÅ FRASKREVET SIG ANSVARET FOR FEJL...?

HAR VI ARVET ET FORARMET MENNESKESYNET?

- Eksternt motiveret (Taylor og Managerialisme)
 - Folk foretrækker at undgå arbejde
 - Mennesket kan ikke innovere, fordi det er bange for forandring
 - Mennesker har brug for ledere og supervisorer, der kan fortælle dem, hvad de skal gøre
 - Mennesket motiveres bedst af belønning og af frykten for straf
- Iboende motiveret (SDT og selvledelsesteori)
 - Folk vil arbejde, mestre og blive dygtigere
 - Folk vil gerne ændre sig, hvis de oplever forandringen som relevant og meningsfuld
 - Mennesket kan lede sig selv og mennesker kan på lige fod organisere sig sammen under et fælles meningsfuldt mål
 - Mennesket motiveres bedst ved at sætte sine egne standarder, og de er højere end du tror.

Udviklinger der burde have givet mere frihed i arbejdet

- ▶ Uddannelsesniveaulet er højere end tidligere
 - ▶ Mængden af tilgængelig information der kan understøtte individets egne beslutninger er voldsomt forøget
 - ▶ Viden om hvad der er mest effektivt (evidensbaseret) er voldsomt forøget
 - ▶ Det offentlige er konkurrenceudsat og ikke længere på same måde et monopol
 - ▶ Administrative opgaver burde være overtaget af computersystemer
- ▶ Alligevel ser vi:
 - ▶ Flere systemer og faste processer
 - ▶ Mindre selvbestemmelse over hvad der udgør kvalitet
 - ▶ Flere ledere
 - ▶ Flere administrative opgaver pålagt mennesker der udfører kerneydelsen
 - ▶ En oplevelse af ikke at kunne slå fagligt til og få faglig autonomi

ULEMPERNE VED FRIHED

Dårligt performerende medarbejdere går "under radaren" i årevis

Det er muligt at fagmedarbejderne kan isolere sig selv fra "kunderne"

Nogle medarbejdere håndterer frihed dårligt og har brug for mere ledelse

Fagmedarbejderne kan "overgøre" noget, som burde kræve mindre indsats



HVORDAN SÆTTER VI FRI?

Få gjort op med det menneskesyn der står i vejen og arbejd med den indre motivation.

Få mere anti-skrøbelighed: Lev med flere fejl og prøv at beregne på hvad det koster at undgå dem

Få detaljerne ud af alle planerne – og hold jer til helt overordnede mål

Lav forsøg med distribueret ledelse og sæt flere beslutninger ud til medarbejderne

Slip fagligheden fri og fjern flere af reglerne

Brug tiden på rekruttering!



PSEUDOARBEJDE: ARBEJDE DER IKKE EFTERLADER NOGET
VARIGT OG VÆRDIFULDT AFTRYK. ARBEJDE HVOR DETS
MANGLENDE UDFØRELSE IKKE VIL BLIVE BEMÆRKET

Gallup (2020)

Dem der udfører pseudoarbejde oplever det som:

Negativ effekt på arbejdsglæde (14%)

Gør dem mindre effektive (19%)

Irriterede (14%)

Mere negativ indstilling til arbejdsgiver (7%)

Gør arbejdet mindre meningsfuldt (16%)

Spild af tid (48%)

Er ligelade (12%)

UNDERSØGELSER AF PSEUDOARBEJDE

Voxmeter (2020):

Andel der oplever
pseudoarbejde:

55%

Gallup (2020):

Andel der
oplever
pseudoarbejde: **76%**

Næsten dagligt:

13%

GRAVITERING IMOD BUREAUKRATISK LEDELSE

FORUDSIGELIGHED

KORTSIGTET

KONTROL

COMPLIANCE

SIKKERHED

ALIGNMENT

SKALERBART

FORMALISERET

PLANLÆGNING

CENTRALISERING

FORANDERLIGT

LANGSIGTET

TILLID

FRIHED

RISKOVILLIGHED

VARIATION

FLEKSIBELT

PRAGMATISK

PRAKSIS

LOKALT

LØSNINGER

Lad behovet blive dikteret nedefra I højere grad end ovenfra

Feedback mellem drift og støttefunktioner forbedres – måles og belønnes?

Bureaukratisk faglig sammensætning skal være anderledes – klassiske bureaukratiske dyder over ”projektmageri”

Freelancere i stedet for fulde årsværk

Bedre rekruttering af ”voksne mennesker” med det rette kulturelle fit

LØSNINGER

Hjælp med at lave business cases og pre mortem på projekter og initiativer

Få udviklet mellemledere til faktisk at lave personaleledelse og håndtere problemer hvor de opstår

Vær rollemodeller for et klart sprog og undgå management bullshit

Hjælp med at skabe fokus på arbejdets lille mening – i stedet for den store mening

LØSNINGER

Skab andre anerkendelsesmekanismer end
forfremmelse til ledere

Hold øje med antallet af regler, arbejdsbeskrivelser,
osv – (bliver personalehåndbogen tykkere og
tykkere...?)

Vær "the missing link" imellem ledelse og
medarbejdere

Afdæk omfanget af Pseudoarbejde – hjælp med at
bedrive opgavearkæologi – understreg "meldepligt"

DENNIS NØRMARK &
ANDERS FOGH JENSEN

PSEUDO- ARBEJDE

HVORDAN VI FIK TRAVLT MED
AT LAVE INGENTING

GYLDENDAL

DENNIS NØRMARK

TILBAGE TIL ARBEJDET



SÅDAN BEKÆMPER VI
PSEUDOARBEJDE I ORGANISATIONER

GYLDENDAL

DENNIS
NØRMARK
**UFRIHEDENS
PRIS**

HVORDAN
VI LÆRTE
AT TRO,
AT VI
INGENTING
KAN

GYLDENDAL