

VI SKAL HAVE MENINGEN TILBAGE

Det, der har været så overvældende i arbejdet med tesen om pseudoarbejdet og vores bog, har været, at så ubegribeligt mange mennesker kan genkende sig selv i disse beskrivelser. Fremtidens vejledere og sagsbehandlere på arbejdsmarkedet bliver nødt til at have med i deres overvejelser, at pseudoarbejde er en tragisk realitet.



Dennis Nørmark
dennisnormark@gmail.com
Antropolog, foredragsholder og forfatter



Anders Fogh Jensen
anders@filosoffen.dk
Filosof, foredragsholder og forfatter

Det er tirsdag, og på denne dag står der i kalenderen, at sagsbehandleren skal indkalde en borger til en samtale om, hvordan det går med jobsøgningen. Det er der ingen grund til. Sådan en samtale havde borgeren tidligere på ugen med en anden sagsbehandler, men fordi klienten er placeret i to forskellige grupper i beskæftigelsessystemet, skal han have to samtaler med to sagsbehandlere, der ikke taler sammen. Der er ikke sket noget afgørende nyt på de tre dage, det ved alle godt, og ingen gider længere spille komedie.

Alle spilder deres tid, fordi systemet siger, at det skal de. Både borger, vejleder og sagsbehandler falder nemlig ned imellem sprækkerne af modsatrettede krav. Et krav om, at man skal tage hensyn til menneskers forskellighed, og derfor opfinder man 14 forskellige overgrupper og 80 forskellige undergrupper inden for beskæftigelsessystemet. Desuden er der et ønske om, at man skal følge op på den ledige og huske at komme til de aftalte møder. Hver for sig lyder det godt, men til sammen giver det ingen mening at komme til to enslydende møder med tre dages mellemrum, bare fordi demografiske omstændigheder placerer én i to kategorier. Det er aktiviteter, der er spild af tid og som vi kalder for pseudoarbejde.

Pseudoarbejde kan beskrives som et arbejde, der ikke efterlader noget varigt og brugbart aftryk på verden. Det er arbejde, som ingen rigtig vil savne, hvis det forsvandt, og som næppe vil blive outsourcet til en robot eller til Kina, fordi det ikke behøver at blive udført. Det er arbejde, der ikke skaber nogen reel værdi, og som primært eksisterer ved at referere til andet pseudoarbejde. Det er arbejde, der typisk ikke kan forklares til udenforstående. Men det er også arbejde, man kan have meget travlt med. Man kan bruge 60 timer om ugen på

det, tilsidesætte familieforpligtelser, venner og fritidsinteresser for det og sågar gå ned med stress. Alt sammen for at sikre dets meningsløse og ligegyldige udførelse.

Det, der lyder så utroligt, er hverdag for mange. Det var den mistanke, vi havde, da vi i foråret 2017 satte os for at researche fænomenet, tale med forskere, undersøge arbejdsstatistikker og først og fremmest tale med mennesker, for hvem pseudoarbejdet var en tragisk realitet.

Pseudoopgaver fylder arbejdstiden ud

For nogle udfyldte pseudoarbejdet hele deres arbejdstid, om end det hørte til sjældenhederne. For langt flere var pseudoarbejdet et vilkår i alt for store dele af deres arbejdstid. Det var rapporten, de brugte en tredjedel af et årsværk på at skrive, men som næsten ingen læste, det var den tomme begejstring over endnu en strategi eller et visionært program, som led en stille død, så snart den chef, der havde søsat det, var katapulteret videre til en anden lederstilling. Det var tabeller, dokumentationsark og kolonner, der skulle udfyldes, fordi det virkelige arbejde åbenbart ikke efterlod sig tilstrækkeligt med vidnesbyrd om sin udførelse og derfor skulle dobbeltregistreres i Excel. Det var stress- og sygefraværspolitikker, der skulle skrives og handles på, så nogle i det politiske system kunne sætte flueben ud for det, og det var møder, der skulle holdes om information, man endnu ikke havde. Eller det var møder, hvor man drøftede banale operationer i månedsvi, der kunne have taget en halv time at beslutte, hvis det ikke havde været fordi, hele afdelinger havde brug for at se ud som om, de var uundværlige. Men det var først og fremmest en samtale med virkelige mennesker, der selv indrømmede, at deres arbejdsliv til tider var meningsløst og fyldte dem med både skam og frustration. Det var ikke os, der fortalte dem, at deres arbejde var som at række tungen ud af vinduet - det var deres egen konklusion.



Hvad kommer pseudoarbejdet af?

Vi kendte det også fra os selv. Vi havde som konsulenter ofte stået og bildt vores kunder ind, at de skulle have noget af det nyeste inden for ledelse, kommunikation eller HR, selvom vi godt vidste, at det var spild af deres tid. Men på den måde udfyldte vi et behov for at lave noget hos os selv og et behov for at se travle ud hos vores kunder. Ingen havde nogen interesse i at lade maskerne falde. Alle spillede teater på en scene, hvor ligegyldigheder blev ophøjet til de vigtigste strategiske prioriteringer, og hvor medarbejdere på et kursuscenter snakkede deres chef efter munden, så den overflødige workshop kunne afsluttes, og de kunne nå hen til det virkelige arbejde, de havde sat på standby en hel dag.

Vi fandt årsagen til dette spild i en kultur, hvor vi ikke har kunnet løsrive os fra industrisamfundets forestillinger om, at der er en lineær sammenhæng mellem den tid, vi ligger i arbejdet, og den produktivitet, vi skaber. Vi tror, vi bliver produktive, så snart vi arbejder - næsten lige meget hvad vi gør. Men det er en illusion. Vi betaler folk for aktiviteter, der reelt set intet er værd, og skønt effektiviseringerne for længe siden burde have frigivet mere tid til fritid, blev vi på et tidspunkt nervøse ved tanken om, hvem vi var, hvis vi ikke arbejdede, så i stedet opfandt vi arbejdsopgaver til at dække for huller i vores egen eksistens.

Kontorarbejdet er blevet et galehus

Det, der har været så overvældende i arbejdet med tesen om pseudoarbejdet og vores bog, har været, at så ubegribeligt mange mennesker kan genkende sig selv i disse beskrivelser. Vores mailbox er blevet en daglig skriftestol, hvor folk krænger deres inderste anfægtelser om deres meningsløse arbejde ud på linje efter linje. Næsten alle kender til aspekter af pseudoarbejde, og flere af dem har dulmet frustrationerne ved at læse tegneserier som *Dilbert*, grine af *The Office* eller se *DJØF med løgn*, men om mandagen er alle vendt tilbage til tastaturet og har hamret videre, som om ingenting var hændt. Vi var ikke de første til at fortælle dem, at deres arbejdsplads var blevet et galehus, men vi var nok de første til at insistere på, at de skulle gøre noget ved det.

I vores bog kommer vi med en række bud på, hvad man kan gøre for at komme pseudoarbejdet til livs. Vi opfordrer folk til at gå hjem, når de er færdige i stedet for at blive hængende og illudere at have travlt, når skrivebordet reelt er ryddet. Man bør ikke skamme sig over at være tidligt færdig og i stedet skynde sig hjem. Særligt skal man gå hjem, inden man indkalder nogle andre til et møde eller opfinder et pseudoprojekt, der ender med at involvere ens hårdt prøvede kollegaer.

Dernæst skal man lære at være kritisk overfor alle de fikse idéer, der gennemtrænger organisationer og virksomheder. Alle de talentprogrammer, man ikke har brug for, blot fordi de andre virksomheder også har dem, og alle de fikse idéer om bedre kvalitet, mere kommunikation, synergi og alle de andre ting, folk har læst om på nettet eller hørt på en konference, som straks skal implementeres i en organisation, der sandsynligvis har fungeret upåklageligt uden disse modediller i årtier.

Og så drejer det sig naturligvis om tillid. Tillid til socialrådgiverne, sygeplejerskerne, lærerne, vejlederne og alle de andre menige medarbejdere, der typisk ønsker at gøre deres arbejde ordentligt og samvittighedsfuldt og uden fejl. Vi er nemlig nået til et punkt, hvor de procedurer, revisioner, evalueringer, kontroller og auditeringer, vi sætter i søen for at forhindre få - men naturligvis undertiden alvorlige - fejl, ikke længere står mål med de tusindvis af årsværk, der går med at sikre, at folk laver det arbejde, som langt størstedelen af dem samvittighedsfuldt udfører. Eller for at sige det med ordene fra Chief Talent Officer hos Netflix, Patty McCord:

"Hvis du sørger for at hyre de rigtige folk, så vil 97 % 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 lave ulykker."

Netflix har taget konsekvensen af denne filosofi og har afskaffet regler for, hvor meget ferie man må holde, og hvor dyr en rejse, middag eller hotelophold må være. For opfindsomheden med at opfinde regler koster så meget i arbejdstid, at det ikke matcher omkostningen ved de få fejl, folk undertiden laver. Dette burde være et eksempel til efterfølgelse for alle, men organisationers angst for at begå fejl, for at ende på forsiden af Ekstra Bladet eller ikke at have nok arbejde at tilbyde sine stabsfunktioner står åbenbart i vejen for dette.

Vi skal kunne forstå vores arbejde

Men det vigtigste råd er og bliver, at man bliver nødt til at stille krav til, at arbejdet skal være meningsfuldt. Skønt det kan forekomme utroligt, er der stadig folk derude, der mener, at almindelige mennesker ikke bør bekymre sig, om deres arbejde giver mening for dem eller ej. En af vores kritikere, direktør i Ledernes landsorganisation, Henrik Bach Mortensen, har fx været ude og gentage, at "et arbejde har værdi, når nogen vil betale for det." Hans svar til konkrete mennesker [1], der alligevel har fastholdt, at deres arbejde er meningsløst, har simpelthen været at fastholde, at de blot ikke forstår værdien af deres eget arbejde. Udover at være et ekstremt arrogant udsagn, er det også med al sandsynlighed forkert. Hvis dit arbejde føles meningsløst, er der også en overvejende sandsynlighed for, at det heller ikke bidrager med værdi. Det behøver I ikke tage vores ord for. Her kan vi blot henvise til to undersøgelser af McKinsey og Deloitte, der begge viser, at mennesker med meningsfulde jobs er langt mere produktive, innovative, engagerede og loyale overfor deres virksomhed.

Kravet om mening er derfor ikke kun et krav, den enkelte skal stille til sig selv og sin virksomhed, det er også et krav, organisationer med rette kan stille til deres medarbejdere: Hvis jeres arbejde er meningsløst, bliver I nødt til at fortælle det!

Stop med at vejlede til pseudoarbejde

Fremtidens vejledere og sagsbehandlere på arbejdsmarkedet bliver nødt til at have med i deres overvejelser, at pseudoarbejde er en realitet. Ikke fordi mennesker grundlæggende er uduelige, dovne, udspekulerede og griske, men fordi "arbejde altid udvider sig, indtil det udfylder den tid, der er til rådighed." Det er den naturlov om arbejde, der kaldes Parkinsons Lov, og som er én af de mange forklaringer på, at pseudoarbejde overhovedet kan lade sig gøre. Vi bliver alle underlagt denne lovmæssighed, når vi ikke kræver, at vores arbejde skal kunne begribes, når vi ikke går hjem, når vi er færdige, når vi lader som om, noget er vigtigt, eller når vi spilder tiden på et møde, fordi der er afsat to timer til det, og det derfor tager præcis to timer af afvikle. Vi skal lære folk at stille krav om meningsfuldhed på deres arbejdsplads.

De skal ikke bare gå efter lønnen og en fantastisk titel, der ofte svulmer op og bliver flottere og flottere jo mindre reelt arbejde, der er at fylde i stillingen. Vi skal opfordre folk til ikke at besætte en stilling som *Competence Developer* - fordi det arbejde ikke efterlader verden den mindste smule anderledes, end den var før, nogen opfandt denne sproglige ligegyldighed. Og vi skal lade være med at uddanne folk blot for, at de kan få et eksamensbevis, der kan bane vejen til de eftertragtede pseudojobs. De skal have en uddannelse, de kan forstå, og en der kan lede til et job, der kan forklares til deres børn (med mindre de splitter atomer på Niels Bohr instituttet).

Det kræver, at vi får respekten tilbage for håndens arbejde og opfordrer folk til at blive noget konkret, der giver et konkret udbytte. Men det kræver også, at det omgivende samfund agter den karriere, der består i at lægge fliser og bygge transistorer frem for den, der består i at lave værdigrundlag for virksomheder eller skrive årsrapporter, ingen nogensinde læser. Det kræver også, at vi begynder at prissætte arbejde ordentligt, så den tømrer, der har så travlt, at han dårligt har tid til at udskifte dit vindue, faktisk bliver betalt bedre end den konsulent, der altid, sjovt nok, har tid til at komme og lave en strategi for din virksomhed den næste dag. Det kræver, at vi taler om visse jobs på en anden måde og hjælper hinanden med at tale stillinger op, som beviseligt gør nytte, og lader være med at opfordre folk til at søge ind i stillinger, der kræver, at de opfinder arbejde til sig selv, når de engang er færdige.

At gøre op med pseudoarbejde kræver altså en indsats både fra den enkelte, der hiver gulvtæppet væk under sin egen vigtighed, og fra lederen, der hjælper medarbejderen med ikke at falde i den selvsamme proces. Og så kræver det, at vi som samfund lader være med at tro, at arbejdet behøver at tage 37 timer om ugen, at rigtigt arbejde kun er arbejde, man får løn for, og at vi alle sammen holder op med at sige, at vi har travlt, hvis vi i realiteten har travlt med at lave ingenting.

Noter

[\[1\] Arbejde har værdi, når nogen vil betale for det! Lederne 2018.](#)

2018 nr. 4

07-11-2018

Alt indhold på www.vejlederforum.dk er beskyttet af lov om ophavsret. Tekst, grafik m.v. stilles til rådighed på skærm eller print til personlig brug for VejlederForums abonnenter. Indholdet må ikke herudover kopieres, printes, mangfoldiggøres eller distribueres uden skriftlig tilladelse fra Schultz Information.